ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EMPLOYEE BENEFITS: ΜΙΑ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΥΤΩΝ (HR-INTENDED & HR-PERCEIVED

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΕΛΕΝΗ ΚΥΡΙΑΖΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΛΕΑΝΝΑ ΓΑΛΑΝΑΚΗ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον/ην Υπογράφοντα/ουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Ελένη Κυριαζή

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Οι μη χρηματικές παροχές (employee benefits ή fringe benefits) συνιστούν ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο της συνολικής αμοιβής που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, φτάνοντας πολλές φορές μέχρι και το 30-40% αυτής. Επιπλέον, λειτουργούν ως υποκατάστατα μισθών και μάλιστα πολλές φορές οι εργαζόμενοι μοιάζουν πρόθυμοι να δεχτούν την μείωση χρηματικών αποδοχών με παράλληλη αντικατάστασή της από μη χρηματικές παροχές. Βέβαια, από την πλευρά της επιχείρησης έχουμε να κάνουμε με ένα εργαλείο ικανό τόσο να προσελκύσει τους πιο ικανούς υποψηφίους διατηρώντας μια ευνοϊκή θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό ενισχύοντας το employer branding, αλλά και να δημιουργήσει ωφέλεια άμεσα συνδεόμενη με τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, δηλαδή αύξηση της παρακίνησης και ως εκ τούτου της παραγωγικότητας, τόνωση του ηθικού και τελικώς ενίσχυση των επιπέδων ικανοποίησης, αφοσίωσης και δέσμευσης. Το έργο όμως ενός οργανισμού δεν είναι τόσο απλό, χρειάζεται προσεκτική εξέταση, αφενός με το να προσδιορίζεται ένα πακέτο παροχών που να ανταποκρίνεται στη χρησιμότητα που αντιλαμβάνονται για αυτό οι εργαζόμενοι και παράλληλα να επιτυγχάνεται η συνεχής επικοινωνία σχετικά με αυτές, ώστε να μην εντοπίζεται κενό μεταξύ του τί σχεδιάζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και του τί καταλήγει να γνωρίζει ο εργαζόμενος.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσεγγίσει ολιστικά το ζήτημα των μη χρηματικών παροχών και να το μελετήσει από διάφορες εκφάνσεις που αφορούν: την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητά τους, τη σύνδεση τους με την άμεση αμοιβή, την επικοινωνία τους, και σε δευτερεύον επίπεδο τη συμβολή τους στις εργασιακές στάσεις του εργαζομένου. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό έχει χρησιμοποιηθεί μια σύνθετη ερευνητική μέθοδος στην οποία προηγείται ανάλυση ενός dataset ευρύτερου δείγματος, ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα και στη συνέχεια υπό τη μελέτη τριών μελετών περίπτωσης διερευνώνται τα ίδια ζητήματα και επιπλέον αυτό της επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών.

Λέξεις κλειδιά

Μη χρηματικές παροχές, αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, άμεση αμοιβή, οργανωσιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση, ενσωμάτωση, επικοινωνία, Hr Intended, Hr Perceived

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

Non-monetary benefits (employee benefits or fringe benefits) constitute an important component of total compensation that an employee receives, touching many times even the 30-40%. Moreover, they act as salary substitutes and it is not impossible that employees are eager to give up wages in exchange for additional benefits. From employer's side we have to do with a tool able both to recruit the most skilled candidates against its competitors boosting its employer branding and to create profit for its existing employees, which means increase of motivation, hence productivity, moral and therefore strengthening of satisfaction, devotion and engagement. This work, however, it is not so simple, as it needs careful examination, for defining a benefit package that responds to the perceived utility of employees and at the same time achieving the effective communication, so there is no gap between Hr Intended and Hr Perceived.

The present study aims to approach holistically the issue of employee benefits and research it from multiple aspects, about: their perceived utility, their connection with direct compensation, their communication, and secondarily their contribution to employee's organizational attitudes. In order to achieve this, a complex survey has been conducted in terms of which an analysis of a wide sample comes first for the purpose of extracting specific conclusions and then through three case studies the same issues have been investigated plus the additional issue of employee benefits communication.

Key words

Employee benefits, fringe benefits, non-monetary benefits, perceived utility, direct compensation, organizational commitment, job satisfaction, integration, communication, Hr Intended, Hr Perceived

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Η παρούσα έρευνα αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ).

Βέβαια, θα ήθελα αρχικώς να ευχαριστήσω θερμά ορισμένα άτομα που η συμβολή τους ήταν σημαντική και διαδραμάτισαν ουσιαστικό ρόλο στο να πραγματοποιηθεί και να ολοκληρωθεί η παρακάτω εργασία. Αρχικά, ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κυρία Ελεάννα Γαλανάκη για την πολύτιμη καθοδήγησή της και αμεσότητά της σε όλο το διάστημα εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Επιπλέον, δε θα μπορούσα να παραλείψω τους γονείς μου των οποίων η συνεισφορά ήταν πολύτιμη για την πραγματοποίηση του εν λόγω μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και τους Χαράλαμπο, Παναγιώτα, Δήμητρα, Ανδρονίκη για την ανοχή τους και τη συνεχή στήριξη και ενθάρρυνση που μου προσέφεραν όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εκπροσώπους των επιχειρήσεων που συμμετείχαν ως μελέτες περίπτωσης και που παρόλο τον περιορισμένο τους χρόνο και τη δυσκολία συντονισμού της όλης διαδικασίας λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών για τη χώρα μας και τον επιχειρηματικό κόσμο δέχτηκαν να συμβάλλουν με τις όποιες παραμετροποιήσεις στην προσπάθεια μου, ώστε να πραγματοποιηθεί η έρευνα, όπως την είχα φανταστεί στο ξεκίνημά της.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Contents

Περίληψη 3

Abstract 4

Ευχαριστίες 5

Ευρετήριο 1

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 3

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση 5

2.1 Οι ανταμοιβές στην εργασία-Ολοκληρωμένη στρατηγική ανταμοιβών 5

(total rewards) 5

2.1.1 Έννοια της Αμοιβής 5

2.1.2 Κατηγορίες Ανταμοιβών 6

2.1.3 Η Θεωρία του Δίκαιου Μισθού 9

2.1.4 Συστήματα Αμοιβών 10

2.1.5 Η Σχέση των Αμοιβών με την εργασιακή ικανοποίηση & δέσμευση 12

2.2 Οι μη χρηματικές παροχές (Employee Benefits) 14

2.2.1 Employee Benefits: Εννοιολογικός Προσδιορισμός & Λειτουργία 14

2.2.2 Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) & Θεωρία της Προοπτικής (Prospect Theory) 19

2.2.3 Η Σύνδεση των employee benefits με την άμεση αμοιβή 21

2.2.3.1 Η χορήγηση μη χρηματικών παροχών έναντι άμεσης αμοιβής – Η πλευρά της επιχείρησης 21

2.2.3.2 Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & οι θεωρίες πίσω από αυτήν – Η πλευρά του εργαζόμενου 23

2.2.3.3 Η περίπτωση της ιατρικής ασφάλισης 28

2.2.3.4 Το φύλο ως παράγοντας επίδρασης στην αξιολόγηση χρησιμότητας 29

2.3 Η Επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών 31

2.3.1 HR: Τί σχεδιάζεται, Τί εφαρμόζεται & Τί γίνεται αντιληπτό 31

(Intended, Actual, Perceived HR) 31

2.3.2 Ο επιτακτικός ρόλος της επικοινωνίας των benefits 36

2.3.3α Τα μέσα προς μετάδοση του μηνύματος 42

2.3.3β Γενιές και Κανάλια Επικοινωνίας 47

Σκοποί της έρευνας 50

3.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου 51

3.2 Δειγματοληπτικό πλαίσιο 51

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου 52

3.4 Εργαλεία ανάλυσης των αποτελεσμάτων 53

Κεφάλαιο 4: Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων 53

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.1 Έρευνα 1: Survey 53

4.1.α Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων 53

4.1.β Ευρήματα 57

Η1: Μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές 57

Η2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές 60

Η2α: Το φύλο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές από τις γυναίκες και ποιες από τους άνδρες 60

Η2β: Η ηλικία επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 61

Η2γ: Η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 62

Η2δ: Το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές 63

Η2ε: Το ιεραρχικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 64

Η3: Το μισθολογικό επίπεδο παρουσιάζει αρνητική συσχέτισης με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των παροχών 64

Η3α: Η αμοιβή συνδέεται με την απόλαυση παροχών 65

Η3β: Οι υψηλότεροι μισθολογικά τείνουν να δέχονται μείωση των μη χρηματικών παροχών 66

Η4γ: Οι χαμηλότεροι μισθολογικά τείνουν να δέχονται αύξηση των μη χρηματικών παροχών 66

Εργασιακές Στάσεις-Οργανωσιακή αφοσίωση & Εργασιακή Ικανοποίηση 68

Η4α: Η απόλαυση των παροχών βάσει της αντίληψης των εργαζομένων θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση 68

Η4β: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση 70

4.2 Έρευνα 2: Case Studies 71

4.2.α Προφίλ Οργανισμών 72

4.2.β Παρουσίαση Δημογραφικών Στοιχείων 74

4.2.γ Ευρήματα 78

Η1: Μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές 78

Η2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές 81

Η2α: Το φύλο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές από τις γυναίκες και ποιες από τους άνδρες 81

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

H2β: Η ηλικία επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 82
H2γ: Η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 83
H2δ: Το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 84
H2ε: Το ιεραρχικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 85
H3: Το μισθολογικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές 86
H3α: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι τάσσονται υπέρ της διατήρησης των ήδη υφιστάμενων παροχών 87
H3β : Όσοι προτιμούν εξαργύρωση των παροχών, αποδίδουν μικρότερη αξία σε αυτές 88
H3γ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να ‘’εγκαταλείψουν’’ μισθολογικές παροχές σε ανταλλαγή με μη χρηματικές. 88
H4: Η απόλαυση των παροχών βάσει της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση 90
H4β: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση 92
Y5: Οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν πλήρη αντίληψη-επίγνωση και τείνουν να αγνοούν παροχές που δικαιούνται 92
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων 100
5.1 Ευρήματα 100
5.2 Συμπεράσματα 101
5.3 Προτάσεις για στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού & εργοδότες 102
5.4 Περιορισμοί & Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 104
Βιβλιογραφικές αναφορές 106
Παράρτημα 112

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευρετήριο

Εικόνες

Εικόνα 1: Hay Group engaged performance model (Πηγή: Murlis, H., Schubert, P., Hay Group, 2001) 13
Εικόνα 2: Καμπύλες συνολικής & οριακής χρησιμότητας (Πηγή: Euretirio.com/xrisimotita) 25
Εικόνα 3: Επικοινωνιακές μέθοδοι μη χρηματικών παροχών (Πηγή: SHRM) 46

Σχήματα

Σχήμα 1: Συσχέτιση ηλικίας & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017) 62
Σχήμα 2: Συσχέτιση εκπαίδευσης & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017) 63
Σχήμα 3: Συσχέτιση μισθολογικού επιπέδου & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017) 64
Σχήμα 7: Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α) 84
Σχήμα 8:Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Β) 85
Σχήμα 9: Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Γ) 85
Σχήμα 10: Μισθολογικές απολαβές & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α) 86

Γραφήματα

Γράφημα 1: Ραβδόγραμμα φύλου συμμετεχόντων (2017) 54
Γράφημα 2: Ραβδόγραμμα κατανομής συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων (2017) 55
Γράφημα 3: Stacked-bar οικογενειακής κατάστασης & ηλικίας (2017) 55
Γράφημα 5: Ραβδόγραμμα συχνότητας μηνιαίων μισθολογικών αποδοχών (2017) 56
Γράφημα 6: Cluster-bar τύπος οργανισμού & αριθμός απασχολουμένων (2017) 57
Γράφημα 7: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων φύλου συμμετεχόντων 75
Γράφημα 8: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων 76
Γράφημα 9: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ. Α) 77
Γράφημα 10: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ.Β) 77
Γράφημα 11: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ.Γ) 77
Γράφημα 12:Ραβδόγραμμα συχνότητας μηνιαίων μισθολογικών αποδοχών 78

Πίνακες

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία ποσοτικής φύσεως συμμετεχόντων (ηλικία, προϋπηρεσία, εκπαίδευση) (2017) 54
Πίνακας 2: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών (2017) 58
Πίνακας 3: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών ανά κατηγορίες (2017) 59
Πίνακας 4: Σύγκριση μέσων φύλων & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών work-life balance (2017) 61
Πίνακας 5: Εργασιακές στάσεις εργαζομένων (2017) 68

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 6: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών που εντοπίστηκαν με την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (2017) 69
Πίνακας 7: Συσχέτιση άμεση αμοιβής & εργασιακές στάσεις (2017) 70
Πίνακας 8: Προφίλ οργανισμών (γενικά στοιχεία) 72
Πίνακας 9: Προφίλ οργανισμών (μη χρηματικές παροχές) 73
Πίνακας 10: Προφίλ οργανισμών (επικοινωνία μη χρηματικών παροχών) 74
Πίνακας 11: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α, Β, Γ) 80
Πίνακας 12: Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α) 82
Πίνακας 13:Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Β) 82
Πίνακας 14: Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Γ) 82
Πίνακας 15: Ηλικία & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α, Β, Γ) 83
Πίνακας 16: Συσχέτιση πρόθεση ενσωμάτωσης & φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία (Επιχ. Α) 88
Πίνακας 17: Εργασιακές στάσεις (Επιχ. Α, Β) 90
Πίνακας 18: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών με υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α) 91
Πίνακας 19: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών με υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Β) 91
Πίνακας 20: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & άμεσης αμοιβής (Επιχ. Α) 92
Πίνακας 21: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & άμεσης αμοιβής (Επιχ. Β) 92
Πίνακας 22: Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Α) 93
Πίνακας 23:Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Β) 94
Πίνακας 24: Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Γ) 96
Πίνακας 25: Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Α) 99
Πίνακας 26: Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Β) 99
Πίνακας 27:Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Γ) 99
Πίνακας 28: Συμπερασματικά ευρήματα 101

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Κατά τη σύναψη μιας εργασιακής σχέσης επιβάλλονται υποχρεώσεις και για τα δύο μέρη την εργοδοτική πλευρά και τον εργαζόμενο, όπου ο δεύτερος δεσμεύεται να παρέχει τις υπηρεσίες του με αντάλλαγμα ανάλογη χρηματική αμοιβή. Ωστόσο, η αμοιβή δεν λαμβάνεται υπόψιν μόνο ως ο σταθερός μισθός που δέχεται σε μηνιαία βάση ο εργαζόμενος για τη διεκπεραίωση του έργου του και την προσφορά των υπηρεσιών του, αλλά και ως περαιτέρω αμοιβές που συνίστανται σε μακροπρόθεσμα κίνητρα (long-term incentives), βραχυπρόθεσμα κίνητρα (short-term incentives) και μη χρηματικές παροχές που μπορούν να προσδώσουν μεγάλο μέγεθος αξίας στον εργαζόμενο. Εξάλλου, δεν πρέπει να αγνοείται το ότι οι τελευταίες πολλές φορές καταλαμβάνουν το 30% της συνολικής αμοιβής του εργαζομένου. Αντίστοιχα, αποτελούν ένα αξιόλογο κόστος για τον εργοδότη κάτι που αναδεικνύει την ανάγκη χορήγησής τους με φειδώ και με τρόπο εξισορρόπησης του κόστους και οφέλους.

Επειδή, ακριβώς οι μη χρηματικές παροχές αποτελούν στοιχείο της στρατηγικής ενός οργανισμού απαιτούν αρκετό χρόνο σχεδιασμού από την πλευρά της επιχείρησης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι ιδιόρρυθμες συνθήκες που παρουσιάζονται ως μάστιγα στη σύγχρονη εποχή συντελούν στη συνεχή αναδιαμόρφωση του εργασιακού τοπίου και των αγορών με τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να συμβαδίσουν με τον όποιον τρόπο. Έτσι, σύγχρονοι παράγοντες οδηγούν σε συνεχή μείωση των μισθολογικών αποδοχών προκειμένου να αποφευχθούν απολύσεις και δυσμενέστερα μέτρα με αποδέκτη τον εργαζόμενο. Το παραπάνω είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα τις μη χρηματικές παροχές, καθώς με εκκίνηση αυτό, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο διαφορετικές εκβάσεις: την εξάλειψη ή κατάργηση μη χρηματικών παροχών ως συνάρτηση της μείωσης του συνολικού πακέτου αποδοχών ή την προσθήκη και περαιτέρω χορήγηση τέτοιου είδους παροχών με παράλληλη μείωση της άμεσης αμοιβής, το οποίο αν σχεδιαστεί σωστά μπορεί να αποφανθεί κερδοφόρο και για την επιχείρηση, αλλά και τον εργαζόμενο.

Ως προς το παραπάνω, στοιχείο που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά του είναι το να ληφθεί υπόψιν η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των μη χρηματικών παροχών για τους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει πως ακόμα κι αν τους διατίθεται ένα αρκετά γενναιόδωρο πακέτο μη χρηματικών παροχών, δε θα τους δημιουργήσει καμία απολύτως αξία αν πρόκειται για παροχές που βάσει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους δεν ανταποκρίνονται στις τυχόν ιδιαίτερες ανάγκες τους. Ως αποτέλεσμα ο οργανισμός έχει δαπανήσει ένα σημαντικό ποσό σε benefits που ούτε ο εργαζόμενος θα εκτιμήσει, ούτε θα δράσει με τρόπο εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης και ενίσχυσης των συναισθημάτων τους προς τον οργανισμό. Το παραπάνω πόρισμα έχει εξαχθεί από πολλούς μεγάλους ερευνητές διεθνώς, όπως οι Iles, Gerhart, Milkovich, Sinclair, Tetrick, Hart, Carraher κ.ά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βάσει αυτού, ο Weathington προχώρησε στην εξέταση του παράγοντα της άμεσης αμοιβής σε σχέση με τις μη χρηματικές παροχές και συνεπώς στο συμπέρασμα πως όσο υψηλότερα αμείβεται κάποιος τόσο μικρότερη σημασία έχουν για αυτόν οι μη χρηματικές παροχές. Κάτι που βάσει λογικής θα λέγαμε πως ευκόλως ευσταθεί, στη συγκεκριμένη έρευνα θα απορριφθεί σχεδόν και στις τέσσερις αναλύσεις που θα ακολουθήσουν.

Τέλος, ένα ζήτημα πολύ πιο περιορισμένης διερεύνησης είναι η σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ του τί σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές (Hr Intended) και του τί τελικώς γίνεται αντιληπτό από την πλευρά των εργαζομένων (Hr Perceived). Πρόκειται για κάτι για το οποίο έγινε επισήμανση και από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων με τους οποίους διενεργήθηκαν σε πρώτο στάδιο οι συνεντεύξεις, πως δηλαδή όσο σαφής και ορθολογικά σχεδιασμένη είναι η επικοινωνία σχετικά με την αξίωση για μη χρηματικές παροχές, παρουσιάζεται σχεδόν απίθανο το να διαθέτουν πλήρη επίγνωση για αυτές καθολικά όλοι οι εργαζόμενοι. Ειδικά, όταν έχουμε να κάνουμε με μεγάλους βάσει απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού οργανισμούς ή εργαζόμενους με έλλειψη τεχνολογικής εξοικείωσης προς χρήση των αντίστοιχων μέσων πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Η παρούσα εργασία δομείται σε δύο βασικά μέρη: το θεωρητικό και το εμπειρικό. Το θεωρητικό μέρος καλύπτεται σε ένα κεφάλαιο υπό το πρίσμα τριών βασικών πυλώνων. Πιο συγκεκριμένα, ως πρώτος θεωρείται το γενικότερο ζήτημα των ανταμοιβών, ώστε να αναλυθούν βασικές θεωρίες και έννοιες στις οποίες προσιδιάζει και η κεντρικό θέμα της εργασίας, δηλαδή οι μη χρηματικές αμοιβές. Στη συνέχεια, προσεγγίζεται η δεύτερη βασική ιδέα σε σχέση με τον κεντρικό άξονα των μη χρηματικών παροχών, αυτή της άμεσης αμοιβής, όπου και πάλι θα γίνει αναφορά σε διάφορες θεωρήσεις με έμφαση σε αυτήν της ελαστικότητας που προέρχεται από την οικονομική επιστήμη. Τέλος, στην τρίτη υποενότητα προσεγγίζεται το ζήτημα της επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών ξεκινώντας από την ύπαρξη χάσματος μεταξύ του Hr Intended και Hr Perceived, καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας για την ορθή εξάλειψη αυτού.

Στη συνέχεια ακολουθεί το ερευνητικό μέρος κατά το οποίο παρουσιάζεται η μεθοδολογία για την εκπόνηση της έρευνας, καθώς και η περιγραφική και επαγωγική ανάλυση του συνόλου δεδομένων έρευνας διενεργηθείσας το 2017. Στα πλαίσια διερεύνησης των μελετών περίπτωσης, ακολουθεί η παρουσίαση των προφίλ των τριών επιχειρήσεων και της στρατηγικής τους σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές, όπως αυτά προήλθαν από τη δομημένη ποιοτική συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με εκπρόσωπο της κάθε μίας, αντιστοίχως περιγραφική και στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν και τελικώς συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Οι ανταμοιβές στην εργασία-Ολοκληρωμένη στρατηγική ανταμοιβών (total rewards)

2.1.1 Έννοια της Αμοιβής

Η αμοιβή αποτελεί τον κύριο παράγοντα σύναψης της εργασιακής σχέσης μεταξύ των δύο μερών, δηλαδή του εργαζόμενου και του εργοδότη. Στη βάση αυτής συμφωνείται ο εργαζόμενος να παρέχει τις υπηρεσίες του χάριν του οργανισμού μέσω της διάθεσης πνευματικών και σωματικών δυνάμεων προς εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου. Ως αντάλλαγμα αυτού ο εργοδότης υποχρεούται να παρέχει ανταμοιβή. Με άλλα λόγια ως ανταμοιβές (rewards) θεωρείται ‘’μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία’’ (Henderson, 2003). Παρομοίως, οι Varma και Agarwel (1994) ορίζουν τις ανταμοιβές ως ‘’ την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους’’. Οι ανταμοιβές γενικά εκλαμβάνονται ως θετικά ερεθίσματα ή γεγονότα και ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων (Cameron & Pierce, 1994).

Είναι το στοιχείο αυτό, λοιπόν που αποτελεί παρακινητικό παράγοντα για τον μεν εργαζόμενο, ενώ παράλληλα το ισχυρότερο εργαλείο στα χέρια του management για εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων (ΕΕΔΕ-Γαλανάκη Ε., 2004). Πρόκειται για το εργαλείο που θα λειτουργήσει ως συντελεστής προσέλκυσης παρέχοντας στον υποψήφιο ένα πακέτο αποδοχών, το οποίο θα τον παρακινήσει, θα τον διακρατήσει (retain) στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ μακροπρόθεσμα δύναται να δεχτεί μεταβολή ως προς την αύξηση είτε των χρηματικών είτε των μη χρηματικών παροχών που το συνιστούν. Η πολύπλευρη σημασία που παρουσιάζει το ζήτημα των ανταμοιβών αναδεικνύει τη σημασία και την προσεκτική στρατηγική σκέψη που χρειάζεται να προσδιορίζει τον οργανισμό, όταν θεσπίζει πολιτικές, συστήματα και σχήματα αμοιβών, δεδομένου πως η εγκαθίδρυση αυτών πρέπει να θεμελιώνεται στο παρακάτω δίπολο: εξωτερική ανταγωνιστικότητα και εσωτερική ισότητα.

Ειδικότερα, πάντοτε μέσω της πρακτικής του benchmarking καθίσταται σημαντικό να εξετάζεται μέσω εργαλείων έρευνας αμοιβών και παροχών το τί παρέχει η αγορά – οργανισμοί παρόμοιου κλάδου – σε ρόλους αντίστοιχους με αυτούς που θέλουν να εξεταστούν, όσον αφορά τόσο χρηματικές όσο και μη χρηματικές αμοιβές. Έτσι, θα διατίθεται μια πληρέστερη εικόνα για το αν ένας εργαζόμενος υπεραμοίβεται, υποαμοίβεται ή κινείται εντός της ίδιας χρηματικής ‘’μπάντας΄΄ που προσφέρει η αγορά. Αντιστοίχως, τα άτομα εντός του οργανισμού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιθυμούν να νιώθουν ασφάλεια. Ένας οργανισμός, λοιπόν, οφείλει να θεσπίζει συστήματα αμοιβών υπό όρους εσωτερικής ισότητας, αξιοκρατίας, δικαιοσύνης και διαφάνειας. Πάντα οφείλει να είναι σε θέση να δικαιολογεί το λόγο που παρέχει ό,τι παρέχει, ώστε να συμβάλλει στην προώθηση διανεμητικής δικαιοσύνης εντός του οργανωσιακού πλαισίου και στη συντήρηση ενός θετικού κλίματος.

2.1.2 Κατηγορίες Ανταμοιβών

Ως κατηγορίες ανταμοιβών από τους ερευνητές έχουν προσδιοριστεί οι παρακάτω:

1) Εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές (intrinsic & extrinsic rewards)
2) Οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές (financial/monetary & non-financial/non-monetary rewards)

Η πρώτη κατηγορία αφορά ενδογενείς και εξωγενείς ανταμοιβές, όπου οι μεν πρώτες συνίστανται σε εσωτερικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως το αίσθημα ολοκλήρωσης ή ικανοποίησης, ενέχουν, λοιπόν άυλο και μη οικονομικό χαρακτήρα. Η κοινωνική συναναστροφή και δημιουργία ισχυρών κοινωνικά δεσμών που οδηγούν σε σχέσεις εμπιστοσύνης, ενσυναίσθησης και φιλίας είναι ένα σημαντικό παράδειγμα εσωτερικής ανταμοιβής. Επιπροσθέτως, ως εσωτερικές ανταμοιβές που ένας εργαζόμενος επιδιώκει να απολαύσει κατά την απασχόλησή του σε μία επιχείρηση, μπορούν να θεωρηθούν: η ολοκλήρωση της εργασίας του με τέτοιον τρόπο, ώστε να αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους, αλλά και τους ανώτερους ιεραρχικά συνεπάγοντας εξέλιξη του ατόμου, θετικό feedback και συνεπώς προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Και φυσικά ως επακόλουθο αυτού, η άντληση κύρους, γοήτρου και θεμελίωση μιας προσωπικής ταυτότητας στο εσωτερικό του οργανισμού άμεσα συνυφασμένης με δύναμη και θετικό αποτέλεσμα. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως οι εσωτερικές ανταμοιβές εκπληρώνουν ανθρώπινες ανάγκες υπό όρους κοινωνικών αναγκών, αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης, όπως έχουν αναπτυχθεί από τον Maslow.

Οι δε εξωγενείς είναι ανταμοιβές που δίνονται από τρίτους, όπως για παράδειγμα τα χρήματα, οι επιβραβεύσεις και τα μπόνους (Nohria, et al, 2008). Πρόκειται για το εργαλείο μέσω του οποίου ο εργαζόμενος επιβραβεύεται για την απόδοση του και το κύριο διαφοροποιητικό τους στοιχείο σε σχέση με τις εσωτερικές είναι πως δεν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Ως εξωτερικές ανταμοιβές νοούνται η εξασφάλιση της απασχόλησης, ο μισθός και άλλες πρόσθετες παροχές (Herzberg, 1966; Porter & Lawler, 1968). Διακρίνουμε, επίσης, μια περαιτέρω διάκριση αυτών που συνίσταται στις άμεσες εξωτερικές οικονομικές ανταμοιβές τουτέστιν οι μισθοί και τα ημερομίσθια και στις έμμεσες συμπεριλαμβανομένων διάφορων employee benefits, όπως συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα υγειονομικής ασφάλισης, ευκαιρίες για εκπαίδευση κλπ.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι έννοιες της εσωτερικής και εξωτερικής αμοιβής βρίσκουν έρεισμα ακριβώς σε θεωρίες που θεμελιώνονται πάνω στο στοιχείο της παρακίνησης. Ως τέτοιες νοούνται οι παρακάτω: θεωρία των αναγκών (Maslow, 1943), θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964), θεωρία ισότητας και δικαιοσύνης (Adams, 1965).

Το μοντέλο της **θεωρία των αναγκών του Maslow (needs theory)** δομείται στην ιδέα πως οι ανάγκες των εργαζομένων συνεχώς μεταβάλλονται και αντιστοίχως η εκπλήρωση ενός είδους ανάγκης μας οδηγεί στην επιθυμία εκπλήρωσης διαφορετικών αναγκών. Η πυραμιδοειδής απεικόνιση των ανθρώπινων αναγκών στηρίζεται σε ανάγκες: βιολογικές και φυσικές, ασφάλειας, κοινωνικές, καθώς και ανώτερες, όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση. Οι ανάγκες αυτές βρίσκουν έρεισμα στον εργασιακό χώρο και μεταφράζονται σε επιθυμίες του ατόμου που έχουν να κάνουν πχ. με το να νιώθει το άτομο μέλος μιας συνεκτικής ομάδας μέσω της διοργάνωσης εταιρικών δραστηριοτήτων και συμμετοχή σε team-based projects. Επίσης, κρίνεται σημαντικό για το άτομο το να αναγνωρίζεται το αποτέλεσμα του έργου που προσφέρει, καθώς και η κατανόηση του βαθύτερου νοήματος της ζωής του μέσα από το τί προσφέρει. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες για σεβασμό από τους άλλους, για επιτυχία, φήμη, κύρος, εκτίμηση, ικανότητες, γνώσεις, άσκηση δύναμης, προσοχή, σημασία, ανεξαρτησία κλπ. (Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2019). Στο ανώτερο επίπεδο αναγκών που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι να καλύψουν εντοπίζεται η πλήρης επίτευξη των προσδοκιών τους.

Η **θεωρία του Vroom (expectancy theory)** θέτει ως κεντρικούς πυλώνες τους όρους: προσπάθεια, απόδοση, αναγνώριση, αμοιβή. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι φαίνονται πως παραμένουν παρακινημένοι προς την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθεια επιθυμώντας να επιτύχουν στόχους, με το να πιστεύουν πως αυτή η προσπάθεια συνεπάγεται άμεσα καλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε επιθυμητές αμοιβές, υπό όρους αύξησης μισθού, προαγωγής και πρόσθετων παροχών. Η θεμελίωση της παραπάνω ιδέας έγκειται στο ότι το άτομο διαθέτει εσωτερικά το αίσθημα της προσδοκίας πως πράγματι η προσπάθεια που καταβάλλει θα οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης. Σημαντικό ρόλο, βέβαια παίζει, όχι μόνο το να αναγνωρίζεται η προσπάθεια του εργαζομένου, αλλά ό,τι επιπλέον του παρέχεται να είναι πράγματι ελκυστικό και επιθυμητό από τον ίδιο. Ως προς αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψιν πως οι αντιλήψεις και οι ανάγκες των ανθρώπων διαφοροποιούνται κάτι το οποίο οδηγεί σε διαφορετικό βαθμό αξίας που προσδίδει μια επιπλέον παροχή ή πιθανή αύξηση μισθού σε ένα άτομο, πρόκειται για την ελκυστικότητα ή αξία της αμοιβής (valence). Τελικώς, προς θεμελίωση των παραπάνω ο Vroom στηρίζει πως τα τρία στοιχεία, όπως αναπτύχθηκαν (Προσδοκία, Συντελεστικότητα, Ελκυστικότητα ή αξία της Αμοιβής) χρειάζεται να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, ώστε να συνεπάγονται αντιστοίχως και υψηλή παρακίνηση.

Η **θεωρία της δικαιοσύνης και ισότητας (Equity theory)**, όπως έχει διατυπωθεί από τον Adams αναμφισβήτητα είναι ίσως η πρώτη που αναλογίζεται κανείς, όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με σύστημα ή πολιτικές αμοιβών και παροχών. Πρόκειται για θεωρία, η οποία χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψιν κατά τη θέσπιση μιας στρατηγικής αμοιβών και να μεταφράζεται σε πρακτικές υπό όρους διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης, καθώς σε περίπτωση που δημιουργηθεί στα άτομα η αντίληψη πως ο οργανισμός έχει υπάρξει άδικος τείνουν να το γενικεύουν και να του αποδίδουν αυτό το χαρακτηριστικό (θεωρία της σηματοδότησης). Βάσει αυτής της θεωρίας το άτομο μπαίνει στη διαδικασία να υπολογίσει τι παρέχει – τι επενδύει το ίδιο στον οργανισμό και αντίστοιχα τί παίρνει πίσω από αυτόν ως ανταμοιβή. Έτσι, εισέρχεται σε μια διαδικασία σύγκρισης σε σχέση με το φάσμα των συναδέλφων, των φίλων του κλπ. Όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των αντιλαμβανομένων εισερχομένων και εξερχομένων, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία, με αποτέλεσμα να προσπαθεί να τη μειώσει, εξισώνοντας τους δείκτες της. Όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ εισερχομένων και εξερχομένων ερεθισμάτων είναι πιθανό να αυξηθεί η ψυχολογική ένταση και να μειωθεί η απόδοση στην εργασία. Συναισθήματα και αντίληψη περί αδικίας δύναται να συνεπάγονται συναίσθημα ανασφάλειας, καχυποψίας προς τον οργανισμό, ακόμα και επιθυμία αποχώρησης από αυτόν.

Τέλος, ας αναλογιστούμε πως στην κλασσική θεωρία της ισότητας το άτομο συγκρίνει την αναλογία αντιλαμβανομένων εισερχόμενων στοιχείων (προσπάθεια, μονιμότητα, εμπειρία) και εξερχόμενων (ανταμοιβές, χρήματα, ικανοποίηση) με την αντιλαμβανόμενη αναλογία εισερχομένων και εξερχομένων ερεθισμάτων των άλλων (Mayes, 1978). Εφαρμόζοντας την παραπάνω θεωρία στην αντίληψη των μη χρηματικών παροχών, τα εισερχόμενα αποτελούνται από παράγοντες που ο εργαζόμενος φέρνει στην εργασία πχ. Εμπειρία, ικανότητες, δεξιότητες, γνώση, ενώ τα εξερχόμενα συνίστανται στα διάφορα benefits που προσφέρει το άλλο μέρος, δηλαδή ο εργοδότης (Weathington and Tetrick, 2000). Η διαδικασία σύγκρισης βάσει αυτής της αναλογίας μπορεί να έχει τρεις τελικές εκβάσεις:

1) Το άτομο να αντιληφθεί την κατάσταση ως ισότιμη
2) Η σύγκριση να οδηγήσει στην αντίληψη της υποαμοιβής
3) Ο εργαζόμενος να αντιληφθεί πως υπεραμοίβεται

Το αξιοσημείωτο είναι πως στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, δηλαδή της υποαμοιβής ή αντιστοίχως της υπεραμοιβής το άτομο παρακινείται να εξισορροπήσει και να καταστήσει περισσότερο ισότιμη την κατάσταση.

Βάσει όσων προαναφέρθηκαν καθίσταται σαφές πως οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται άμεσα με την έννοια της παρακίνησης και της οποίας αποτελούν θεμελιώδη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συντελεστή. Από τη μία, σύμφωνα με τον Amabile τα άτομα παρακινούνται εσωτερικά, όταν αναζητούν ευχαρίστηση, ενδιαφέρον, ικανοποίηση της περιέργειας, προσωπική πρόκληση στην εργασία (Amabile, 1993). Πολύ περισσότερο δε, η εξωτερική παρακίνηση αφορά τη διεκπεραίωση μιας πράξης, ώστε να επιτύχεις την εξωτερική ανταμοιβή. Περισσότερες εργασιακές παροχές, υψηλότερος μισθός, κίνητρα και προαγωγή είναι μερικές από τις ανταμοιβές που οδηγούν σε εξωτερική παρακίνηση. Η εξωτερική παρακίνηση περιγράφεται ως χρηματική και λεκτική ανταμοιβή που μεσολαβεί εξωτερικά ενός ατόμου, ενώ η εσωτερική παρακίνηση λαμβάνει χώρα ενδομύχως του ατόμου.

Παρόλα αυτά είναι δύο διαδικασίες που λειτουργούν με αλληλένδετο και συνδετικό τρόπο. Ο Deci ισχυρίζεται πως σε μερικές περιπτώσεις η εξωτερική παρακίνηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει την εσωτερική. Επισημαίνει πως αν το χρήμα υπόκειται διαχείριση με εξαρτώμενο τρόπο ελαχιστοποιεί την εσωτερική παρακίνηση. Αλλά, αυτό δε θα συμβεί αν το χρήμα διανέμεται με μη εξαρτώμενο τρόπο (Deci, 1975). Εξάλλου, δεν πρέπει να παραβλέπουμε πως η αμοιβή δεν διακατέχεται μόνο από εργαλειακή αξία, αλλά προσδιορίζεται και από ψυχολογικής απόψεως σημασία για το άτομο. Κατά τη θέσπιση, λοιπόν, συστημάτων αμοιβών οι μάνατζερς πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν όχι μόνο τα ευκόλως μετρήσιμα οικονομικά κόστη, αλλά εξίσου και τα ψυχολογικά κόστη λόγω φαινομένων κοινωνικής σύγκρισης και υπέρμετρης αυτοπεποίθησης.

2.1.3 Η Θεωρία του Δίκαιου Μισθού

Η θεωρία του δίκαιου μισθού αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών αμοιβών και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Κατά τη διεθνή βιβλιογραφία η δέσμευση του προσωπικού αναφορικά με τις αμοιβές δεν αφορά στον πακτωλό χρημάτων, αλλά στην ισότητα και δικαιοσύνη στην απόδοση αμοιβών και παροχών μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Scott, Sperling, McMullen & Bowbin, 2007).

Βέβαια κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) η έννοια του δίκαιου μισθού δε διαμορφώνεται από το ύψος της αμοιβής, αλλά από το είδος και το μέγεθος των αναγκών που καλύπτει. Ο βαθμός, επομένως, στον οποίον μια αμοιβή θεωρείται δίκαιη ή άδικη εξαρτάται από τον αριθμό των αναγκών που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα πρέπει να ικανοποιήσει με τη συγκεκριμένη αμοιβή. Ο μισθός, ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι, επιδρά σε συμπεριφορικές στάσεις των εργαζομένων, σε εγκαθίδρυση θετικού ή αρνητικού κλίματος εργασίας, καθώς και στην δημιουργία κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η ίση και δίκαιη αμοιβή πρέπει να αποτελεί κινητήριο δύναμη και να λαμβάνεται υπόψιν καθ'όλιν τη διαχείριση του συστήματος αμοιβών. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, το στοιχείο της δικαιοσύνης δεν εξετάζεται μόνο στα πλαίσια του εσωτερικού του οργανισμού, αλλά και προς το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, ως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξωτερικά δίκαιη αμοιβή νοείται αυτή που δεν υπόκειται σε μεγάλου εύρους διακυμάνσεις και διαφοροποιήσεις μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικά χώρο. Οι αμοιβές χρειάζεται να καθοδηγούνται από το τί συμβαίνει στην αγορά, το οποίο σημαίνει πως ανισότητες ως προς τους μισθούς που λαμβάνουν χώρα εκτός του οργανισμού θα αναπαραχθούν εντός αυτού.

Επίσης, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει πως σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι αισθανθούν πως ο οργανισμός δεν τους αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο δε θα δεσμευτούν ως προς αυτόν (Iles et al., 1990). Το παραπάνω στηρίζεται και στη βάση του ότι ‘’ οι άνθρωποι αισθάνονται πως τους μεταχειρίζονται με άδικο τρόπο, όταν δεν λαμβάνουν με αξία αποτελέσματα που νιώθουν ότι δικαιούνται εκ του νόμου να λάβουν (Major, 1994).

2.1.4 Συστήματα Αμοιβών

Η διάκριση των οικονομικών μεταβλητών στη βιβλιογραφία έχει ακολουθήσει διάφορες προσεγγίσεις. Οι οικονομικές αμοιβές διαχωρίζονται κατά βάσει στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο – αφορά το μισθό που συμφωνείται κατά τη σύναψη της σύμβασης εργασίας
- Μεταβλητές αμοιβές , για τις οποίες κεντρικός άξονας προσδιορισμού τους είναι η απόδοση του εργαζομένου
- Λοιπές/Πρόσθετες παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας πχ. Επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης, όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο, τεχνολογικός εξοπλισμός κλπ.

Αυτές οι τρεις κατηγορίες αμοιβών συμπεριλαμβάνονται στο ευρύτερο πεδίο των χρηματικών αμοιβών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Με τις μη οικονομικές αμοιβές στον αντίποδα έχοντας να κάνουν με διάφορες καταστάσεις και προοπτικές που απολαμβάνει ένας εργαζόμενος για τις οποίες δεν μπορεί να αποδοθεί οικονομικό αντίτιμο. Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν η αναγνώριση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία του, οι προοπτικές καριέρας κ.ά.

Οι σταθερές αποδοχές είναι αυτές που αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της ‘’πίτας’’ των συνολικών αποδοχών σε σχέση με τις μεταβλητές και νοούνται ως αυτές που δε συνδέονται με τις επιδόσεις του προσωπικού. Τουναντίον αποτελούν το εξασφαλισμένο εισόδημα που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Ως προς αυτές η εταιρία χρειάζεται να έχει προβεί στη δημιουργία μισθολογικών κλιμάκων , μέσω των οποίων δύναται να εξασφαλιστεί συγκρίσιμη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απόδοση σταθερών αποδοχών στους κατόχους θέσεων παρόμοιας βαρύτητας. Το σταθερό ποσό που δίνεται ως αντάλλαγμα για την παρεχόμενη εργασία του ατόμου αντανακλά τα προσόντα, την εμπειρία, τις τεχνικές δεξιότητες, το μορφωτικό επίπεδο, την ευθύνη και τις απαιτήσεις της θέσης που αυτό κατέχει. Για αυτό το λόγο ακριβώς θέσεις υψηλότερες στην ιεραρχική κλίμακα, χαρακτηριζόμενες από υψηλό εύρος ελέγχου και ευθύνης τείνουν να αμείβονται αρκετά υψηλά. Βέβαια, πρέπει να φαίνονται και παράλληλα να είναι ανταγωνιστικές, ως μέρος ενός ελκυστικού πακέτου αποδοχών ικανού να προσελκύσει και να διατηρήσει στελέχη ικανά και ταλαντούχα σε μια εποχή που προβάλλεται έντονα ο πόλεμος ταλέντων (war of talent) ενισχύοντας ακόμα και το employer branding του ίδιου του οργανισμού. Για αυτό το λόγο, θέλοντας ένας οργανισμός να υιοθετήσει ελκυστικά σχήματα αμοιβών και παροχών τείνει να παρακολουθεί τα επίπεδα αμοιβών στην ελληνική, ευρωπαϊκή, διεθνή αγορά μέσω σχετικών ερευνών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που ακολουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ο τραπεζικός κλάδος.

Όσον αφορά τις μεταβλητές αμοιβές επισημαίνεται πολλάκις πως αυτές προσφέρουν μεγάλο μέγεθος κινητοποίησης στους εργαζόμενους σε σχέση με τα άλλα συστατικά στοιχεία του πακέτου αποδοχών. Στη βιβλιογραφία γίνεται περαιτέρω διάκριση αυτών σε ατομικά και ομαδικά κίνητρα.

Στο πλαίσιο των ατομικών μεταβλητών αμοιβών συμπεριλαμβάνονται οι παρακάτω:

- Αμοιβή με το κομμάτι, βάσει του οποίου στον εργαζόμενο αποδίδεται συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα ή φασόν. Το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβής εντοπίζεται κυρίως στο βιομηχανικό κλάδο και στις πωλήσεις και διαφαίνεται πως οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου και περιορισμού του εργατικού κόστους.
- Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο, το οποίο κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) ορίζεται ως ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μια εργασία και σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλεία σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου.
- Ατομικά βραβεία ή Bonus, τα οποία στηρίζονται στην επίτευξη ενός στόχους που έχει τεθεί και συνεπάγεται την επιπρόσθετη, προς τη βασική αμοιβή, οικονομική παροχή. Διαπιστώνεται πως συμβάλλουν στην αύξηση τόσο της παρακίνησης των εργαζομένων, όσο και της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την άσκηση του επαγγέλματός τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Επίδομα Αξίας (Merit Pay), το οποίο συνίσταται στην ετήσια προσαύξηση ως συνεπαγόμενο αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους. Συνήθως συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων και στη βάση του ότι ένας υπάλληλος που έχει αξιολογηθεί με υψηλή απόδοση θα λάβει μια αύξηση πχ. 5%, ένας με μέτρια απόδοση θα λάβει μια αύξηση μικρότερου ποσοστού, ενώ όσων η απόδοση έχει εκτιμηθεί ως χαμηλή ή ανεπαρκώς δε διασφαλίζουν κάποια αύξηση.

Επίσης, εφόσον σε πολλούς κλάδους εργασίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι η διεκπεραίωση καθηκόντων και projects στο πλαίσιο μιας ομάδας, έχουν αναπτυχθεί αμοιβές και βραβεία ομαδικής φύσεως. Βέβαια, αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα, όπως η δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπόλοιπους της ομάδας, όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων (Werther & Davis, 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, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από την πλευρά των εργαζομένων, σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής. Αναφερόμενοι σε ομαδικές αμοιβές διακρίνουμε τις: Διανομή κερδών, σύστημα συμμετοχής στα οφέλη, διάθεση μετοχών.

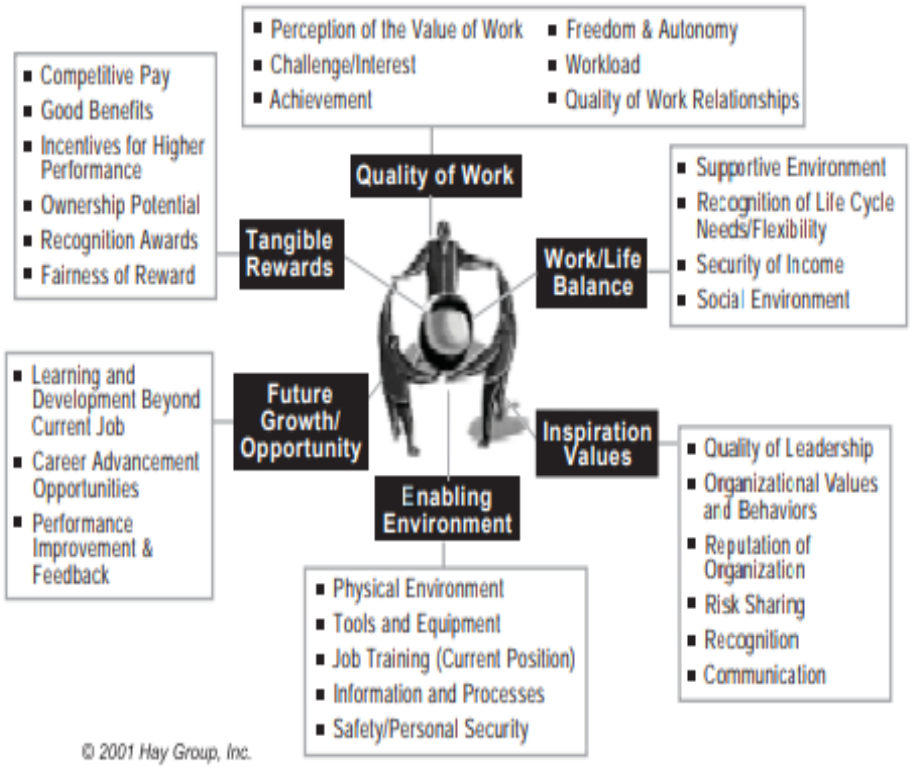
Τέλος, όσον αφορά τις πρόσθετες παροχές, σε αυτές θα γίνει εκτενής αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο, καθώς αποτελούν τον κεντρικό άξονα διερεύνησης της παρούσας εργασίας. Πρόκειται για αμοιβές πιο έμμεσης χρηματικής αξίας, είτε εντελώς μη χρηματικής μορφής. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό, 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 (πχ. Λειτουργία παιδικού σταθμού στα πλαίσια της επιχείρησης), τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κα.

2.1.5 Η Σχέση των Αμοιβών με την εργασιακή ικανοποίηση & δέσμευση

Η επίδραση που ασκεί το πακέτο αμοιβών, αποδοχών και παροχών στην ανάπτυξη αισθημάτων ικανοποίησης και δέσμευσης είναι αναμφισβήτητη. Η Hay Group προχώρησε στην θεμελίωση ενός προτύπου ανάπτυξης ενός χώρου εργασίας που να διακατέχεται από δέσμευση. Όπως, αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα οι έξι παρακινητικοί παράγοντες που δύναται να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επηρεάσουν τα αποτελέσματα είναι οι παρακάτω: έμπνευση και αξίες, μελλοντική ανάπτυξη και εύρος ευκαιριών, ποιότητα της εργασίας, περιβάλλον ενεργοποίησης, ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής, μετρήσιμες ανταμοιβές (Murlis & Schubert, 2001). Στον δε έκτο παράγοντα παρακίνησης παρατηρείται πως τα συστατικά του μέρη έχουν να κάνουν εξ ολοκλήρου με τις αμοιβές, ήτοι ανταγωνιστική αμοιβή, ικανοποιητικές παροχές, κίνητρα για υψηλότερη απόδοση, ανταμοιβές αναγνώρισης, δικαιοσύνη ως προς τις ανταμοιβές. Παράλληλα, στοιχεία που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον ενεργοποίησης (enabling environment), την ισορροπία εργασιακής-προσωπικής ζωής και τις ευκαιρίες μελλοντικής ανάπτυξης βρίσκουν έρεισμα σε πλήθος πρόσθετων μη χρηματικών παροχών, όπως αυτές θα αναπτυχθούν στο επόμενο κεφάλαιο.



Εικόνα 1: Hay Group engaged performance model (Πηγή: Murlis, H., Schubert, P., Hay Group, 2001)

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως εξετάζοντας τη βιβλιογραφία διαφαίνεται μια αντιφατική σχέση μεταξύ εργασιακών στάσεων και αμοιβών και παροχών. Παρότι για πολλούς, αποτελεί σημαντικό και ουσιαστικό παράγοντα που ενθαρρύνει συναισθήματα δέσμευσης και αφοσίωσης προς τον οργανισμό, πολλοί ερευνητές δείχνουν να υποτιμούν αυτή τη σχέση. Ειδικότερα, οι Wagner & Harter (2006) δείχνουν να τονίζουν πως ο ρόλος των αμοιβών και παροχών είναι σχετικά χαμηλός στην επίτευξη δέσμευσης του προσωπικού, δίνοντας ταυτόχρονα σημασία σε άλλους παράγοντες που οδηγούν σε δέσμευση, όπως η επίτευξη συνεργασίας και σύμπνοιας στον οργανισμό, καθώς και προσωπικοί και δημογραφικοί ρόλοι.

Στον αντίποδα ερευνητές, όπως οι Truss, Soane, Edwards, Wisdom Burnett (2006), Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss (2008) συμφωνούν ως προς το ότι οι πολιτικές αμοιβών και παροχών χρειάζεται να αντιμετωπίζονται από τους οργανισμούς ως σημείο εκκίνησης με κατεύθυνση και συνεισφορά στη γενικότερη επίτευξη δέσμευσης του προσωπικού. Σε παρόμοια διατύπωση υποστηρίζεται το ότι η εργασιακή απόδοση και ο τρόπος που εργάζεται ο καθένας επηρεάζεται από την πολιτική αμοιβών και παροχών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν και τις επιδόσεις του οργανισμού.

Άξιο αναφοράς, βέβαια, καθίσταται το εύρημα σύμφωνα με το οποίο φαίνεται πως σε συνάρτηση με το είδος και τύπο παροχής η έννοια της δέσμευσης διαφοροποιείται. Ειδικότερα, καταγράφονται διαφορετικές συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης προσωπικού και τύπου αμοιβής ή παροχής (Dow & Mc Mullen, 2010). Βάσει αυτών, παρατηρείται χαμηλότερη συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και βασικού μισθού ή αυξήσεων στο βασικό μισθό και μακροπρόθεσμων προγραμμάτων οικονομικής επιβράβευσης (άνω του ενός έτους), ενώ αρκετά υψηλότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων αμοιβών (κάτω του ενός έτους). Επιπρόσθετα, ως αρκετά υψηλή αποτυπώνεται η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και μη μισθολογικών ανταμοιβών, ενώ ακόμη πολύ υψηλές εμφανίζονται οι συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης και προγραμμάτων που αποσκοπούν στην εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς και ανάπτυξης του ατόμου.

2.2 Οι μη χρηματικές παροχές (Employee Benefits)

2.2.1 Employee Benefits: Εννοιολογικός Προσδιορισμός & Λειτουργία

Η περίοδος οικονομικής ύφεσης από την οποία έχει διαβεί η χώρα μας τα τελευταία χρόνια επέφερε αλλαγές στο τοπίο των εργασιακών θεσμών, περικοπή μισθών, μέτρα λιτότητας, μνημονιακές πολιτικές, μαζικές απολύσεις. Ωστόσο, επήλθε η ανάδειξη μιας νέας τάσης. Πρόκειται, ειδικότερα, για την αναβίωση του συστήματος αντιπραγματισμού που συνίσταται στην ανταλλαγή αγαθών χωρίς τη διαμεσολάβηση του χρήματος. Έτσι θεμελιώθηκε η πρακτική των fringe benefits ή perks ή prerequisites, στο εξής employee benefits ή μη χρηματικές παροχές. Βέβαια, δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός πως η πρόσφατη οικονομική ύφεση επηρέασε έντονα τις υφιστάμενες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τις αρμόδιες διευθύνσεις και τμήματα να προχωρούν στην αναπροσαρμογή τους λόγω της έντονης ευαλωτότητας και ευαισθησίας. Έτσι, ως ένας τρόπος να ανταπεξέλθουν στις δυσμενείς συνθήκες και να προβούν στην περικοπή εξόδων πολλοί οργανισμοί προχώρησαν στη συμπίεση των παροχών εργαζομένων.

Οι πρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές, σε είδος ή υπηρεσία είναι μια πρακτική που έχει υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού, κυρίως στις ΗΠΑ, όπου γνώρισαν μια άνθιση της τάξεως του 80% από το 1950 ως και το 1990, υποκαθιστώντας εν πολλοίς τις κρατικές κοινωνικές παροχές και την κοινωνική ασφάλιση (Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Λ., 2016). Στις ΗΠΑ άγγιξαν το ανώτατο σημείο της δημοτικότητάς τους κατά το 1980 , εξαιτίας εν μέρει της προτιμητέας φορολογικής μεταχείρισης για συγκεκριμένες παροχές, αλλά επίσης και ως ένα εργαλείο ικανό να συμβάλλει στη διατήρηση ισορροπιών στο πλέον ποικιλόμορφο τόσο ηλικιακά όσο και φυλετικά εργατικό δυναμικό. Στην εγχώρια επιχειρηματική δράση η εμφάνισή τους εντοπίζεται τα τελευταία χρόνια μετά από το έναυσμα που δόθηκε από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Πλέον, βέβαια, όπως φαίνεται έχουν καθιερωθεί σε μεγάλο βαθμό κυρίως όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις και σε λιγότερο σε μικρομεσαίες επιχειρηματικές μονάδες. Όπως, διαπιστώθηκε και μέσω της δομημένης συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε με τους εκπρόσωπους των εταιρειών που συμμετείχαν ως μελέτες περίπτωσης, ο πολυεθνικός οργανισμός παρουσιάζει ένα αρκετά γενναιόδωρο και ποικιλόμορφο πακέτο μη χρηματικών παροχών σε σχέση με τους άλλους δύο. Επομένως, πράγματι σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που διαθέτουν θυγατρικές στη χώρα μας είναι πιθανότερο να συναντάται μεγαλύτερο εύρος μη χρηματικών παροχών σε σχέση με αμιγώς ελληνικές που περιορίζονται σε πολύ βασικά και παραδοσιακά benefits που δεν διαφέρουν παρά σε μικρό βαθμό από αυτά που τίθενται ως υποχρεωτικά από τη νομοθεσία.

Οι μη χρηματικές παροχές έχουν οριστεί από το Bureau of Labor Statistics ως οποιαδήποτε αμοιβή έμμεσου ή μη χρηματικού χαρακτήρα. Ένας ακόμα ορισμός για τον όρο εντοπίζεται κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και πρωτοεμφανίζεται στο American College Dictionary (1947). Σύμφωνα με αυτόν ως μη χρηματική παροχή ορίζεται : '' κάθε μία από μια πληθώρα παροχών, όπως δωρεάν ασφάλιση ζωής ή υγείας, άδεια με αποδοχές, συνταξιοδοτικά προγράμματα κλπ. που λαμβάνει ο εργαζόμενος ως προσαύξηση στον βασικό μισθό''. Βάσει του Dictionary of Cultural Literacy (2005), οι μη χρηματικές παροχές αποτυπώνονται ως ΄΄αμοιβή σε έναν εργαζόμενο συμπληρωματικά στο μισθό ή την αμοιβή του, λαμβάνοντας τη μορφή χρημάτων, αγαθών ή υπηρεσιών και πιθανώς περιλαμβάνει στοιχεία, όπως ασφάλιση υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άδεια αποδοχών''. Παρατηρείται, πως οι ορισμοί εστιάζουν σε τρεις από τις βασικότερες και συχνότερα εντοπιζόμενες παροχές (συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλιση υγείας, άδεια αποδοχών), ωστόσο σήμερα αυτό είναι κάτι που έχει αλλάξει καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσφέρουν επιπρόσθετες υπηρεσίες που θα διευκολύνουν τον εργαζόμενο σε διάφορες πτυχές της καθημερινότητάς του, καθώς και στην ενίσχυση του well-being και work-life balance του. Η έμφαση και αναφορά στον όρο ''αμοιβή'' ενισχύει το ότι τα employee benefits λαμβάνονται υπόψιν ως κομμάτι μιας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σύμβασης εργασίας, κάτι για το οποίο γίνεται διαπραγμάτευση κατά τη διαδικασία πρόσληψης, ανανέωσης ενός συμβολαίου ή ως ανταμοιβή συνεχούς καλής απόδοσης ή μισθολογικών προσαρμογών (Klonoski, 2016).

Ως εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου που έχει αναπτυχθεί ερευνητικά και έχει επικρατήσει είναι ο εξής: ‘’το εισόδημα μη-μισθολογικής φύσεως και όλες οι μη χρηματικές παροχές, που συνεπάγονται κάποιο κόστος στον εργοδότη και δημιουργούν χρησιμότητα στον εργαζόμενο‘’. Ο παραπάνω ορισμός περιλαμβάνει τρία σημαντικά στοιχεία:

- ❖ Οι παροχές συμπεριλαμβάνουν μη χρηματικού χαρακτήρα αμοιβές στους εργαζομένους
- ❖ Επιφέρουν κάποιο επιπλέον κόστος στον εργοδότη, υπό την έννοια χρηματικών πόρων, αλλά και χρόνου
- ❖ Παράγουν χρησιμότητα και ωφέλεια για τον εργαζόμενο, καθώς του δίνουν τη δυνατότητα να απολαμβάνει κάτι το οποίο δεν είχε προηγουμένως.

Οι εργαζόμενοι από τη μία τείνουν να θεωρούν τις αμοιβές ως κομμάτι της συνολικής τους αμοιβής, αλλά όταν οι οργανισμοί απαιτείται από το νόμο να τις προσφέρουν, θα τις αντιμετωπίσουν περισσότερο ως δικαίωμα παρά ως ένα διαπραγματεύσιμο συστατικό στοιχείο της αμοιβής (Weathington & Tetrick, 2000). Επίσης διαφαίνεται πως παροχές που προβλέπονται από νομοθετική ρύθμιση προάγουν λιγότερη οργανωσιακή αφοσίωση, καθώς σε σχέση με τις προαιρετικές παροχές διαφοροποιούνται λιγότερο μεταξύ των οργανισμών. Άλλα στοιχεία που μπορούν να ρυθμίσουν πτυχές της καθημερινότητας στην εργασία, όπως ευέλικτα εργασιακά ωράρια ή υιοθέτηση ενός πιο casual κώδικα ντυσίματος πχ. Late Mondays, Early Fridays, Casual Fridays μπορούν να προσδώσουν εξίσου αξία στους εργαζόμενους ακόμα κι αν δεν αποτελούν μορφή αμοιβής.

Κάποιοι ερευνητές προτείνουν πως οι παροχές των εργαζομένων θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται ως ένα σύνολο (Artz, 2010), ωστόσο η έρευνα συνεχίζει να εστιάζει σε συγκεκριμένους τύπους παροχών, κυρίως σχήματα ασφαλειών υγείας ή παροχές σχετιζόμενες με την οικογένεια, που στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται ως ‘’family- oriented benefits’’. Τα τελευταία χρόνια το Society For Human Resources Management (SHRM) έχει καταγράψει και συνοψίσει τις μη χρηματικές παροχές στις εξής παρακάτω κατηγορίες (SHRM, 2014).

- Παροχές προληπτικής λειτουργίας για την υγεία και την ευεξία, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων ευεξίας και πόρων για τους εργαζομένους
- Οικονομίες για τη σύνταξη (retirement savings) και σχεδιασμένα προγράμματα παροχών (planning benefits)
- Παροχές που ορίζονται ως οικονομικού τύπου παροχές (financial benefits), συμπεριλαμβανομένων δωρεάν πάρκινγκ στις εγκαταστάσεις, ομαδικά προγράμματα

ασφάλισης ζωής, επετειακά βραβεία, εκπαιδευτική υποστήριξη, χρήση κινητού τηλεφώνου

- Παροχές αδειών, τουτέστιν άδεια για ανάπαυση, πένθους, δικαστικής παράστασης με αποδοχές και πέρα από αυτές που ορίζονται από το νόμο και σε μικρότερο βαθμό άδειες για διακοπές, ασθένεια και προσωπικό χρόνο υπό τον όρο ‘’άδεια με αποδοχές’’ (paid time off).
- Παροχές προσανατολισμένες και φιλικές προς την οικογένεια, όπως ευέλικτοι λογαριασμοί εξόδων για φροντίδα εξαρτημένου μέλους, οι οποίοι επιτρέπουν στους εργαζόμενους να βάζουν στην άκρη χρήματα προ φόρου, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν αργότερα, ως αποζημίωση εξόδων για φροντίδα τέκνου.
- Ευέλικτες εργασιακές παροχές που περιλαμβάνουν καθημερινό πρόχειρο ντύσιμο, όπως και ευέλικτα εργασιακά ωράρια πχ. Late Mondays και Early Fridays, τα οποία συνίστανται στην καθυστερημένη άφιξη στην εργασία τις Δευτέρες και τη συντομότερη αποχώρηση από αυτήν τις Παρασκευές.
- Παροχές υγείας και ευημερίας, όπως ιατρική, φαρμακευτική, οδοντιατρική ασφάλιση πέρα από αυτής που ορίζεται από το κράτος δικαίου και παρέχεται από το κράτος.
- Προγράμματα και υπηρεσίες που περιλαμβάνουν πληθώρα ανέσεων και εκπτώσεων, όπως δωρεάν καφές και αφεψήματα, δωρεάν στολές
- Παροχές επαγγελματικής εξέλιξης, όπως επιχορήγηση για απόκτηση πιστοποιήσεων.
- Παροχές στέγασης και μετεγκατάστασης
- Παροχές που ανακύπτουν από την ανάγκη για ταξίδια λόγω επιχειρησιακού σκοπού, όπως κόστος καυσίμου και δωρεάν γεύματα.

Μία ακόμη κατηγοριοποίηση των παροχών τα διακρίνει σε τρεις βασικές ομάδες :

- Παροχές κοινωνικής φύσεως (ασφάλεια ζωής, συνταξιοδοτικά προγράμματα, επιχειρησιακά δάνεια και εγγυήσεις για δάνεια, φροντίδα τέκνων (παιδικοί σταθμοί, κατασκηνώσεις κλπ.).
- Παροχές συνδεόμενες με τη θέση στην εταιρία (αυτοκίνητα υψηλού κύρους για ανώτατα στελέχη, επίδομα στέγασης ή στέγη, επίδομα ιματισμού, κάλυψη εξόδων τηλεπικοινωνίας κλπ.)
- Παροχές εργασιακής φύσεως (φαγητό, έκπτωση στα προϊόντα του οργανισμού, εκμάθηση ξένης γλώσσας κλπ.).

Οι μη χρηματικές παροχές προτείνονται παραδοσιακά ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τους εργοδότες προκειμένου να αυξήσουν τη συνολική απόδοση των εργαζομένων, χωρίς να χρειαστεί να αυξήσουν μισθούς ή άλλες αμοιβές χρηματικού τύπου (Baughman et al., 2003,; Weathington, 2008). Εξάλλου, οι παροχές δεν επιδρούν απευθείας στη συμπεριφορά των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαζομένων (Stedham, 1989) αλλά αντιθέτως η επίδραση σε αυτές προσδιορίζεται από την έμμεση επιρροή που έχουν ως προς τις αντιλήψεις και τις στάσεις του ατόμου προς τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν γενικότερα χαρακτηριστικά στον οργανισμό βάσει των ερεθισμάτων που λαμβάνουν από αυτόν. Έτσι, ένας οργανισμός που προσφέρει benefits υγείας και ασφάλειας, well-being αποστέλλει το μήνυμα πως ενδιαφέρεται για την μελλοντική υγιή κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η χορήγηση παροχών προσανατολισμένων με την οικογένεια αμέσως θα μεταφραστούν ως μία προσπάθεια του οργανισμού στο να υποστηρίξει κάποιον στην εξισορρόπηση των δύο εξίσου απαιτητικών ρόλων, ως γονέα και ως επαγγελματίας. Σε κάθε περίπτωση, δημιουργούνται προς την επιχείρηση συναισθήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Οι οργανισμοί, πιο συγκεκριμένα, χορηγούν μη χρηματικές παροχές στους εργαζόμενους προκειμένου να δημιουργήσουν ένα φάσμα ικανοποίησης στα άτομα και συνεπώς τη μακροπρόθεσμη συγκράτησή τους στο εσωτερικό του οργανισμού. Ειδικότερα, οι παροχές των εργαζομένων χορηγούνται για τις προσωπικές ανάγκες αυτών, είναι μέσα για την αύξηση της δέσμευσης προς τον οργανισμό και ένας τρόπος να φανεί πως οι εργοδότες φροντίζουν για την ευεξία των μελών τους. Βάσει και των όσων προαναφέρθηκαν παρατηρούμε πως το περιεχόμενο των employee benefits είναι τέτοιο, ώστε να καλύπτει ανάγκες των εργαζομένων που έχουν να κάνουν με την προσωπική τους ασφάλεια (συνταξιοδοτικά προγράμματα και προγράμματα ασφάλισης υγείας), προσανατολίζονται στην οικογενειακή ζωή ως πτυχή θα λέγαμε του work life balance, καθώς επίσης συνίστανται ως παροχές σε είδος, αλλά και σχετικές με την ευεξία/well-being (γυμναστήριο, ψυχολόγος, γιατρός κλπ.).

Ως ευρύτερος σκοπός της πολιτικής παροχών στους εργαζομένους μπορεί να θεωρηθεί, λοιπόν, : η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό, η διαβεβαίωση πως ένα ελκυστικό και ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών παρέχεται ικανό να προσελκύσει και να συγκρατήσει προσωπικό υψηλής ποιότητας, η παροχή ανέσεων για τους εργαζόμενους που λειτουργούν ως υποκατάστατα μιας χρηματικής αμοιβής και παράλληλα αποτελεί μια περισσότερο φορολογικά ωφέλιμη λύση για τις επιχειρήσεις που συνεπάγεται μειωμένες φορολογικές επιβαρύνσεις. Σε κάθε περίπτωση προηγούμενες έρευνες δείχνουν πως οι μη χρηματικές παροχές επηρεάζουν εργασιακές στάσεις κλειδιά και βασικούς κρίσιμους δείκτες της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ικανοποίηση και η δέσμευση (Yamamoto, 2011), πρόθεση αποχώρησης (Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999), αποχώρηση εργαζομένων (Baughman et al.) και το φαινόμενο απουσιασμού (absenteeism) (Arzt, 2010).

Βέβαια, δεν πρέπει να παραβλέπεται το ότι αυτού του είδους παροχές υπολογίζονται γύρω στο 30% της συνολικής εργασιακής αμοιβής και αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι των λειτουργικών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξόδων στις περισσότερες επιχειρήσεις (Galanaki, 2018),. Αξιοσημείωτο και γεγονός που αναδεικνύει την εξέλιξη που παρουσιάζει η πρακτική των μη χρηματικών παροχών στο σύγχρονο εργασιακό τοπίο είναι η διαφορά του προαναφερθέντος ποσοστού σε σχέση με τη δεκαετία του 60', όπου κυμαινόταν σε μόλις 7% αντίστοιχα.

2.2.2 Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) & Θεωρία της Προοπτικής (Prospect Theory)

Η ανάγκη χορήγησης μη χρηματικών παροχών στο σύνολο των εργαζομένων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού βρίσκει, καταρχάς, έρεισμα στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (SET). Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής αποσκοπεί στην εξήγηση συμπεριφορών εντός των οργανισμών και βασίζεται στην αμοιβαιότητα των προσδοκιών και των σχέσεων. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στο ότι ΄'η κοινωνική ανταλλαγή εμπλέκει μια σειρά από αλληλεπιδράσεις που παράγουν υποχρεώσεις υπό διάφορους τρόπους (Cropanzano and Mitchell, 2005). Ακόμα, προτείνει πως τα άτομα ανταποκρίνονται θετικά σε ευνοϊκή μεταχείριση και αρνητικά σε δυσμενή από τους άλλους (Blau, 1964). Οι σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής αναπτύσσονται τόσο από το ξεκίνημα μιας σχέσης, όσο και μακροπρόθεσμα μέσω μιας σειράς ανταλλαγών που επιβάλλουν ένα προσχέδιο αμοιβαίων υποχρεώσεων για το κάθε μέρος στη σχέση.

Η φύση των σχέσεων μπορεί να ενέχει είτε συναλλακτικό είτε σχεσιακό χαρακτήρα με διαφορετικό χαρακτήρα η κάθε μία. Οι μεν σχετίζονται σχεδόν αποκλειστικά με ανταλλαγές οικονομικής ή χρηματικής φύσεως. Οι δε ενσωματώνουν στη δημιουργία σχέσης ανταλλαγής περισσότερο στοιχεία κοινωνικού χαρακτήρα. Η κύρια διαφοροποίηση μεταξύ των δύο έγκειται στο εξής: σε μία αυστηρά οικονομική ανταλλαγή, οι υποχρεώσεις των δύο μερών συμφωνούνται είτε πριν είτε κατά την ανταλλαγή. Σε μια κοινωνική ανταλλαγή, ωστόσο δεν προσδιορίζονται καθαρά πριν τη συναλλαγή. Ο αποδέκτης αποφασίζει πότε και πώς θα ανταποδώσει (Blau, 1964; Cook, 1974).

Η χορήγηση παροχών στους εργαζομένους περιλαμβάνει την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών από τον εργοδότη στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα θετικών εργασιακών στάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους μεταφράζονται σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Σε αυτή την περίπτωση ένας θεωρητικός της κοινωνικής ανταλλαγής θα προσδιόριζε την ύπαρξη συγκεκριμένων και ευδιάκριτων πόρων (προϊόντων και υπηρεσιών υπό τη μορφή μη χρηματικών παροχών) από τον εργοδότη στον εργαζόμενο που ανταποδίδεται μακροπρόθεσμα από την ανταλλαγή συγκεκριμένων και μη μετρήσιμων πόρων (επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων) (Galanaki, 2018). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής όταν η αξία που αποδίδεται στην αμοιβή είναι υψηλή, τότε το επίπεδο υποχρέωσης όσον αφορά τον εργαζόμενο παρατηρείται εξίσου υψηλό. Επομένως, καθίσταται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σαφές πως η επιρροή μιας παροχής στις εργασιακές στάσεις εξαρτάται από την αντίληψη και της χρηματικής, αλλά και τη μη αξίας της παροχής.

Επομένως, ο οργανισμός δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να απολαμβάνουν παροχές, αλλά ο εργαζόμενος καθορίζει πως θα ανταποκριθεί σε τέτοιες παροχές. Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής προτείνει πως οι παροχές επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων, ωστόσο σε κάθε ανταλλαγή, οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από το μέρος-αποδέκτη (τον εργαζόμενο) εξαρτώνται από την αξία που έχει για τον ίδιο η ανταλλαγή. Παίζει, λοιπόν ουσιαστικό ρόλο το στοιχείο της αντίληψης.

Η θεωρία της προοπτικής (Prosperity Theory) αποτελεί τη βάσει των συμπεριφορικών οικονομικών και εξηγεί τη διαδικασία κατά την οποία το άτομο διαμορφώνει και αποδίδει χρησιμότητα και βάσει αυτής λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Βασίζεται στον ορισμό πως διαφέρει ο τρόπος εκτίμησης μεταξύ των κερδών και των απωλειών. Ο κεντρικός πυλώνας της συγκεκριμένης θεωρίας στηρίζεται στο ότι η ψυχολογική αξία-χρησιμότητα μιας επιλογής διαφέρει συστηματικά από την ακριβή αξία αυτής της επιλογής. Επισημαίνει πως στην απόδοση χρησιμότητας τα άτομα διακατέχονται από δύο αρχές: την εξάρτηση αναφοράς (reference dependence) και την αποστροφή απώλειας (loss aversion). Η πρώτη ιδέα μεν σχετίζεται με την κατάσταση που το άτομο θα θεωρήσει ως σημείο αναφοράς – ως δεδομένο status quo.

Η δεύτερη ιδέα, αυτή της αποστροφής απώλειας, συνδέεται με την τάση του ότι οι άνθρωποι είναι περισσότερο ευαίσθητοι σε απώλειες-ακόμα και μικρού μεγέθους- από ότι σε κέρδη της ίδιας σημασίας. Ως προς το ζήτημα των παροχών, μία μείωση στα χορηγούμενα employee benefits αντιμετωπίζεται ως απώλεια, ενώ μία αύξηση, ως περαιτέρω κέρδος. Η μείωση των ανταμοιβών γενικότερα, αλλά και των παροχών πιο συγκεκριμένα συνιστούν απώλεια και έχει επισημανθεί πως οι άνθρωποι αντιδρούν περισσότερο αρνητικά σε απώλειες σε σχέση με το status quo παρά σε κέρδος. Έτσι, άπαξ και δοθούν παροχές προς απόλαυση σε έναν εργαζόμενο καθίσταται ιδιαιτέρως δύσκολο αυτό να αλλάξει ή ακόμα και να απαλειφθούν εντελώς τα benefits, δεδομένου πως μια τέτοια κίνηση θα ακολουθήσουν αισθήματα ανασφάλειας, απογοήτευσης ακόμα και αποστροφής προς τον οργανισμού. Βέβαια, σημαντικό παράγοντα επιρροής αποτελεί το πόση αξία και σημασία αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις μη χρηματικές παροχές που πιθανώς επιδέχονται μείωση. Ενδεικτικά, η υποκατάσταση μεταξύ μισθών και μη χρηματικών παροχών συνεπάγεται αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως πρέπει να θυσιάσουν μισθούς και αντίστοιχα να αποδεχτούν benefits τα οποία τα θεωρούν ανούσια, μη απαραίτητα και μη επιθυμητά. Κατά τον ίδιο τρόπο, αν επιδιωχθεί αλλαγή σε σχέση με την πολιτική μη χρηματικών παροχών χαμηλών σε αντιλαμβανόμενη αξία για το άτομο και εξίσου μικρής ευθυγράμμισης με τις ανάγκες του, τότε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

θα αντιμετωπίσει την αλλαγή με πολύ μικρότερη απώλεια και ως έναν τρόπο εν δυνάμει βελτίωσης της κατάστασης. Η παραπάνω αναφορά στηρίζεται στο δίπολο: μεγαλύτερη αποστροφή ρίσκου (loss aversion) - πιθανή απώλεια, μικρή αποστροφή ρίσκου – πιθανή ωφέλεια.

2.2.3 Η Σύνδεση των employee benefits με την άμεση αμοιβή

2.2.3.1 Η χορήγηση μη χρηματικών παροχών έναντι άμεσης αμοιβής – Η πλευρά της επιχείρησης

Ο τρόπος με τον οποίον οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν γνώμες και στάσεις για έναν οργανισμό αποτελεί μια περίπλοκη και πολυεπίπεδη διαδικασία. Ένας παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει τις εργασιακές στάσεις είναι η αντίληψη για τις παροχές που προσφέρει ένας οργανισμός (Gerhart & Milkovich, 1992; Miceli & Lane, 1991).

Η έρευνα που εστιάζει στις μη χρηματικές παροχές περιορίζεται από δύο παράγοντες. Αρχικά, πολλές έρευνες που προσεγγίζουν το θέμα των μη χρηματικών παροχών στην πραγματικότητα εστιάζουν σε άλλα θέματα (αγνοώντας το θέμα αυτό καθ' αυτό), όπως οι αμοιβές ή η εργασιακή ικανοποίηση ή ευρύτερες εργασιακές στάσεις. Κατά δεύτερον, έρευνα και θεωρία του παρελθόντος αρνείται κατά το μεγαλύτερο μέρος να εξετάσει συγκεκριμένες παροχές (Hart & Carraher, 1995). Ως εκ τούτου, οι μη χρηματικές παροχές συνήθως κατατάσσονται μαζί σε μια αποκλειστική κατηγορία, ενώ στην πραγματικότητα είναι πιθανό πως έχουν διαφοροποιημένες επιδράσεις, λόγω των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της κάθε παροχής και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου που λαμβάνει την παροχή (Balkin & Griffith, 1993; Gerhart & Milkovich, 1992;).

Η σημασία που αποδίδεται πλέον στις παροχές μη χρηματικού τύπου και η αναγκαιότητα χορήγησης αυτών αποτελεί εμφανές κομμάτι. Σύμφωνα με τον Wilson, οι παροχές θεωρούνταν παραδοσιακά ως το ''άκρο'' (''fringe'') της αμοιβής (Wilson et al., 1985). Στις αρχές του αιώνα οι παροχές υπολογίζονταν σε χαμηλά επίπεδα της τάξεως περίπου του 3% της συνολικής αμοιβής που δινόταν ως αντάλλαγμα από τον εργοδότη στους εργαζομένους Πλέον αυτό είναι κάτι που έχει μείνει πίσω, καθώς το ποσοστό έχει πλέον ανέλθει στο 30-40% αναδεικνύοντας πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις ακολουθούν μια ακόμα μεγαλύτερη ανθρωποκεντρική προσέγγιση επιθυμώντας την κάλυψη περαιτέρω αναγκών του προσωπικού τους με τρόπο ωφέλιμο και για τις ίδιες.

Το πιο ευρύ πλεονέκτημα του να ανταμείβει κανείς τους εργαζόμενους μέσω της παροχής αγαθών και υπηρεσιών, αντί για άμεσες χρηματικές αμοιβές, στηρίζεται στο γεγονός πως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μεγάλες εταιρίες μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας (economies of scale effects) μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος για την παροχή τέτοιων benefits, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι επωφελούνται από μια υπηρεσία ή ένα αγαθό συγκριτικά υψηλότερης αξίας για αυτούς. Παραδείγματος χάριν, ένας εργοδότης μπορεί να επιτύχει ένα σχέδιο ασφάλισης υγείας για ένα μεγάλο μέγεθος εργαζομένων σε ένα σημαντικά χαμηλότερο μέσο κόστος, σε σχέση με το να αγόραζε καθένας από τους εργαζομένους ξεχωριστά αυτό το σχήμα ασφάλειας (Galanaki, 2013). Το παραπάνω πρόκειται για το πρόγραμμα ομαδικής συμμετοχής, το οποίο ωφελεί αναμφισβήτητα τόσο την εργοδοτική πλευρά, όσο και τον εργαζόμενο και πλέον πρόκειται για μία αρκετά συχνά υϊοθετούμενη πρακτική των επιχειρήσεων σε σχέση με τις μη χρηματικές παροχές.

Βέβαια, δεν μπορεί κανείς να παραβλέψει πως τα κόστη διαχείρισης και χορήγησης τέτοιου είδους παροχών αποτελούν μια ιδιαίτερα κοστοβόρα διαδικασία για την ίδια την επιχείρηση. Σε αυτή την προσπάθεια περιορισμού, λοιπόν, του κόστους, παρατηρείται η πρακτική της μείωσης του επιπέδου κάλυψης αρκετών μη χρηματικών παροχών από την πλευρά των οργανισμών δημιουργώντας έτσι στους εργαζόμενους την ανάγκη να φροντίσουν οι ίδιοι να αναλάβουν την ευθύνη για το μέλλον τους. Έτσι, καθίσταται ιδιαίτερα σύνηθες οι οργανισμοί να μην χορηγούν προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης, όπως συνταξιοδοτικά και υγείας δεδομένου πως το ίδιο το κράτος έχει φροντίσει με συμμετοχή του εργοδότη να παρέχει κοινωνικοασφαλιστική κάλυψη, η οποία περιβάλλεται με τις προστατευτικές διατάξεις του νομοθέτη και κατοχυρώνεται συνταγματικώς. Ωστόσο, σε κάποιες ομάδες μη χρηματικών παροχών επεκτείνεται η σκοπιά της προσφοράς αυτών. Τέτοιες παροχές φαίνεται ότι είναι οι σχετιζόμενες και προσανατολισμένες προς την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής (work-life balance /family-oriented/family-friendly benefits).

Ένα βασικό στοιχείο σε σχέση με τις μη χρηματικές αμοιβές, είναι πως δεν αποτυπώνουν πάντα θετικό στίγμα στις οργανωσιακές στάσεις των εργαζομένων. Το κλειδί για να επηρεάσουν θετικά τα άτομα είναι ως εργοδότης να προσφέρεις παροχές που πράγματι προσδίδουν αξία και αίσθημα σημαντικότητας στους εργαζομένους. Ειδικότερα, η βιβλιογραφία επισημαίνει πως οι μη χρηματικές παροχές δεν είναι ανταλλάξιμες (interchangeable) (Sinclair et al., 1995), και πως μερικές είναι περισσότερο ελκυστικές στους εργαζομένους από ότι κάποιες άλλες (Miceli & Lane, 1991).

Για να καταστεί σαφέστερο το προαναφερθέν αξίζει να τονίσουμε κάποια λόγια των Hart και Carraher (1995): ‘’Αν η αξία που αποδίδεται στις παροχές από τους εργαζομένους δεν είναι τουλάχιστον ίση με το κόστος που πληρώνει ο εργοδότης, τότε ο εργοδότης ξοδεύει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

χρηματικούς πόρους που θα είχαν μεγαλύτερη επίδραση αν αντιθέτως χρησιμοποιούνταν ως άμεση αμοιβή για τους εργαζόμενους'' (Hart & Carraher, 1995). Με την παραπάνω αναφορά τίθεται, λοιπόν, άμεσα στο επίκεντρο η σχέση μεταξύ άμεσης αμοιβής (χρηματικών αποδοχών) και μη χρηματικών παροχών.

Παρά την αυξανόμενη σημασία των μη χρηματικών παροχών, η εμπειρική έρευνα έχει εξετάσει τα benefits σε μικρή συσχέτιση με άλλους τύπους αμοιβής (Gerhart & Milkovich, 1992). Μερικά ευρήματα έχουν δείξει την αντίστροφη σχέση μεταξύ του επιπέδου συνολικής αμοιβής και την αντιλαμβανόμενη αξία των παροχών στους εργαζομένους κάτι που στηρίζεται στο ότι εργαζόμενοι που λαμβάνουν ήδη υψηλές σταθερές μισθολογικές αποδοχές είναι ικανοί να καλύψουν εύκολα πολλές ανάγκες της καθημερινότητας, οπότε δε χρειάζονται περισσότερο υποστήριξη από τον οργανισμό.

Επίσης, με το να προσφέρεις μέρος της αμοιβής υπό μορφή μη χρηματικών παροχών διαφεύγεις το **πρόβλημα της φθίνουσας παρακινητικής δύναμης του χρήματος** (Galanaki, 2013). Πιο συγκεκριμένα, όσο ελαττώνεται η σχετική σχέση μεταξύ συνολικών εσόδων και θετικών συμπεριφορών και στάσεων του εργαζομένου, όσο τα συνολικά έσοδα αυξάνονται, ένας τρόπος του να συνεχίσεις τη βελτίωση μιας θετικής εργασιακής στάσης είναι αντί του να πληρώνεις υψηλότερη άμεση αμοιβή υπό τη μορφή χρήματος, να βελτιώνεις την εικόνα του ''καλού εργοδότη'', ως κάποιου που φροντίζει, ενδιαφέρεται και ενθαρρύνει το προσωπικό του. Έτσι, ένας τρόπος να πετύχεις το παραπάνω είναι να προσφέρεις μη χρηματικές παροχές σε αυτούς καλύπτοντας ευρύτερες ανάγκες και προσφέροντας αισθήματα ευεξίας και ασφάλειας σε αυτούς και τα εξαρτώμενα σε αυτούς μέλη τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω κατά την ανάπτυξη των στοιχείων που συνιστούν το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, έγινε διάκριση μεταξύ της άμεσης αμοιβής και των πρόσθετων παροχών, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και τα employee benefits. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως δεν υπάρχει μια διεθνώς συμφωνημένη και κατοχυρωμένη διάκριση μεταξύ των αμοιβών και των παροχών, με κάποιους ερευνητές ωστόσο να προχωρούνε σε διάκριση μεταξύ μισθών (wages) και μη χρηματικών αμοιβών (non-monetary compensation).

2.2.3.2 Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & οι θεωρίες πίσω από αυτήν – Η πλευρά του εργαζόμενου

Ως μορφή αμοιβής, η χρησιμότητα που προς φέρεται από μια παροχή αποτελείται από την προστιθέμενη αξία που παρέχεται στο άτομο πάνω και πέρα από την άμεση χρηματική

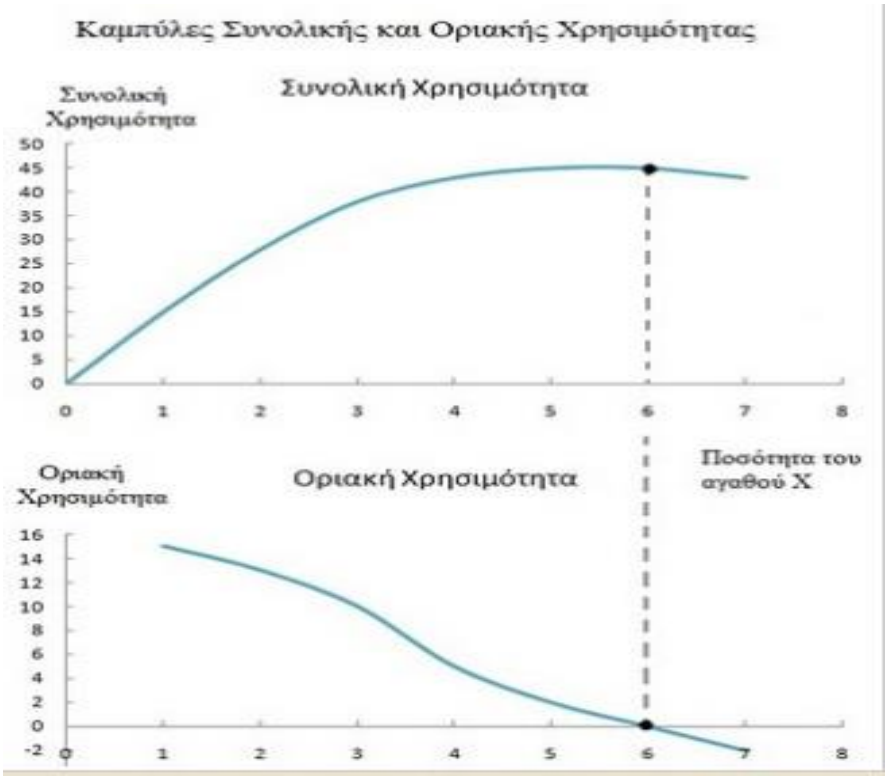
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αμοιβή. Επομένως, η χρησιμότητα που προσφέρει η χορήγηση μιας μη χρηματικής παροχής αποτελείται τόσο από την χρηματική αξία στο άτομο όσο και από την ψυχολογική σημαντικότητα που αποδίδει ο εργαζόμενος σε αυτού του είδους την παροχή (Weathington, 2008). Τη βάση για την κατανόηση του πώς προκύπτει η σχέση μεταξύ του επιπέδου εισοδήματος και της αξίας των παροχών την προσφέρει **η ιδέα της ελαστικότητας** (concept of elasticity). Η ελαστικότητα ζήτησης εισοδήματος αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του επιπέδου εισοδήματος και της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, η εισοδηματική ελαστικότητα της ζήτησης είναι το ποσοστό μεταβολής στην ποσότητα ενός αγαθού ή υπηρεσίας που ζητείται ως αποτέλεσμα της ποσοστιαίας αύξησης στο εισόδημα (Famulari & Manser, 1989). Γενικότερα, διαπιστώνεται πως αύξηση στο εισόδημα συνεπάγεται αύξηση στη ζήτηση των ατόμων για προϊόντα και υπηρεσίες. Εξάλλου, το διαθέσιμο εισόδημα αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ακόμα και όταν επέρχεται μεταβολή στην τιμή αυτών.

Έτσι, οδηγούμαστε σε μια περαιτέρω διάκριση: (1) κανονικά αγαθά (normal goods), ως αυτά που η ζήτησή τους αυξάνεται με μία αντίστοιχη αύξηση του εισοδήματος (2) κατώτερα αγαθά (inferior goods), όπου μία αύξηση του εισοδήματος ακολουθεί μείωση στη ζήτηση των αγαθών. Τα μεν πρώτα παρουσιάζουν θετική ελαστικότητα ζήτησης, ενώ τα δε δεύτερα αρνητική ελαστικότητα ζήτησης. Αντιστοίχως, αν θέλαμε να αποτυπώσουμε διαγραμματικά την παραπάνω σχέση, για τα κανονικά αγαθά η ατομική καμπύλη ζήτησης θα αποτυπωνόταν ως κατερχόμενη από τα αριστερά προς τα δεξιά, με αρνητική, δηλαδή, κλίση. Αυτό συμβαίνει, διότι όταν αυξάνεται η τιμή ενός αγαθού το αποτέλεσμα υποκατάστασης και το εισοδηματικό αποτέλεσμα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση και μειώνουν και τα δύο τη ζητούμενη ποσότητα του κανονικού αγαθού. Αντιθέτως, για ένα κατώτερο αγαθό το αποτέλεσμα υποκατάστασης και το εισοδηματικό αποτέλεσμα κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις. Οι διαδοχικές αυξήσεις της τιμής ενός κατώτερου αγαθού οδηγούν σε αυξανόμενη υποκατάσταση του κατώτερου αγαθού με άλλα αγαθά και μειώνουν συνεχώς τη ζητούμενη ποσότητα του κατώτερου αγαθού. Όμως, καθώς η τιμή του κατώτερου αγαθού ανέρχεται, το εισοδηματικό αποτέλεσμα προκαλεί συνεχείς αυξήσεις της ζητούμενης ποσότητας του κατώτερου αγαθού. Γι' αυτό τον λόγο οι διαδοχικές αυξήσεις της τιμή ενός κατώτερου αγαθού είναι δυνατό να οδηγούν τόσο σε μείωση όσο και σε αύξηση της ζητούμενης ποσότητας του κατώτερου αγαθού. Με άλλα λόγια, η καμπύλη ζήτησης ενός κατώτερου αγαθού μπορεί θεωρητικά να έχει είτε θετική είτε αρνητική κλίση (Stiglitz & Walsh, 2010).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Από την άλλη η ψυχολογία ενδιαφέρεται περισσότερο για την αξία και τη σημασία που αποδίδει το άτομο σε ένα αντικείμενο και συνεπώς σε μια παροχή. Από οικονομικής απόψεως, το παραπάνω στηρίζει **η θεωρία της οικονομικής χρησιμότητας**. Ως χρησιμότητα στην οικονομική θεωρία ορίζεται το όφελος του καταναλωτή-η ικανοποίησή του από την κατανάλωση ενός συνδυασμού αγαθών. Ουσιαστικά, η παραπάνω ιδέα θεμελιώνεται στην υπόθεση πως ο καταναλωτής είναι σε θέση να προβεί σε αξιολόγηση συγκριτικώς όλων των εφικτών συνδυασμών αγαθών και ποιος από αυτός δύναται να του προσφέρει περισσότερη ή λιγότερη χρησιμότητα. Ωστόσο, η έννοια της οριακής χρησιμότητας συμβάλλει στο να προσδιοριστεί ο συνδυασμός αγαθών που καθίσταται ικανός να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα ενός καταναλωτή, γνωρίζοντας το διαθέσιμο εισόδημά του. Βέβαια, ο νόμος της φθίνουσας οριακής χρησιμότητας αποτυπώνει πως η χρησιμότητα των αγαθών βασίζεται τόσο στη μεταβολή του εισοδήματος όσο και στην ποσότητα των αγαθών που αποκτήθηκαν. Εν ολίγοις, το να αποκτήσω μεγαλύτερες ποσότητες από ένα αγαθό είναι πράγματι ωφέλιμο για εμένα, αυξάνοντας τη χρησιμότητά μου, ωστόσο από ένα σημείο και μετά η χρησιμότητα που αντλεί κάποιος από την απόλαυση μιας παραπάνω μονάδας του προϊόντος τείνει να πέφτει. Γι' αυτό διαγραμματικά οι παραπάνω σκέψεις θα μπορούσαν να αποτυπωθούν ως εξής:



Εικόνα 2: Καμπύλες συνολικής & οριακής χρησιμότητας (Πηγή: Euretirio.com/xrisimotita)

Όσον αφορά τις μη χρηματικές παροχές, η παραπάνω θεωρία ανταποκρίνεται στο ότι ακριβώς όπως η ζήτηση για ένα αγαθό σε σχέση με το εισόδημα μπορεί να είναι ελαστική, η αντίστοιχη αξία που συνδέεται με τις παροχές μπορεί να διαφέρει ως προς τους υπαλλήλους, ανάλογα με το επίπεδο εισοδήματός τους (Weathington, 2008). Αν το παραπάνω ισχύει θα περιμέναμε πως αυτές οι παροχές που η αξία τους αυξάνεται όσο μεταβάλλεται η συνολική αμοιβή πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους εργαζόμενους από ότι οι παροχές που δεν αυξάνεται η αξία τους.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η σχέση ανάμεσα στο μισθολογικό επίπεδο και την αντίληψη για την παροχή έχει σημαντικές επιδράσεις στην επιλογή και τη συγκράτηση των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Δεδομένων της εισοδηματικής ελαστικότητας, του νόμου φθίνουσας οριακής χρησιμότητας, καθώς και προηγούμενης έρευνας που καταλήγει στο ότι οι εργαζόμενοι δεν εκτιμούν το ίδιο όλες τις μη χρηματικές παροχές (Sinclair et al. 1995), προβλέπεται πως οι παροχές επιδρούν διαφορετικά στην πιθανότητα του να αποδεχτεί ένας υποψήφιος τη θέση ή να παραμείνει στο εσωτερικό του οργανισμού. Έτσι, αν πράγματι η επίδραση των παροχών διαφέρει εξαρτώμενη από την μεταβολή στην εκτίμηση της αξίας αναλογικά με το εισόδημα, τότε για την ασφάλιση υγείας θα υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του μισθολογικού επιπέδου του εργαζομένου και της σημασίας της παροχής στην προσέλκυση και συγκράτηση εργαζομένων. Αντιθέτως, για τα πλάνα συνταξιοδότησης προβλέπεται θετική σχέση μεταξύ των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών (Weathington, 2008).

Πολλάκις έχει επισημανθεί πως οι οργανισμοί δαπανούν ένα μεγάλο μέγεθος του διαθέσιμου προϋπολογισμού τους στην χορήγηση παροχών στους εργαζόμενους, ωστόσο η έρευνα αποδεικνύει πως η επιρροή που επιδέχονται οι εργαζόμενοι από τις παροχές δεν είναι ακριβώς ισότιμη με το ποσό που ξοδεύει η επιχείρηση, ώστε να τις καθιστά διαθέσιμες σε αυτούς (Gerhart & Milkovich, 1992). Η βάση του παραπάνω επιχειρήματος είναι το ότι αν οι εργαζόμενοι προτιμούν χρηματική αποζημίωση σε σχέση με μη χρηματικές παροχές, τότε η διάθεση χρημάτων από την πλευρά του εργοδότη, ώστε να απολαμβάνουν τέτοιου είδους παροχές είναι μη ουσιαστική (Hart & Carraher, 1995). Βέβαια, οι μη χρηματικές παροχές έχουν επανειλημμένως αναδειχθεί ως στοιχεία με περισσότερη αξία για τους εργαζομένους σε σχέση με μια αύξηση στις ωριαίες (hourly) χρηματικές αποδοχές τους, ωστόσο σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται να εξεταστούν και να ληφθούν υπόψη συσχετίσεις με το επίπεδο των συνολικών εσόδων (Weathington, 2008). Το παραπάνω βρίσκει έρεισμα ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μεγάλων μισθολογικών πακέτων, όπου οι έρευνες αποδοχών έχουν αποκαλύψει υψηλότερες αμοιβές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, όπως θα φανεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και από την παρούσα έρευνα πολλά στοιχεία μπορούν να παίξουν ρόλο, όπως παραδείγματος χάριν σε μια αμιγώς ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση, όπου δεν έχει σχεδιαστεί πλήρης πολιτικής αμοιβών και παροχών και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των διάφορων παροχών παρουσιάζεται κατά μέσο όρο χαμηλότερη για τους εργαζομένους και παράλληλα απουσιάζει κάθε τυχόν αρνητική συσχέτιση του μισθολογικού επιπέδου και της αντιλαμβανόμενης αξίας. Έτσι, ενώ θα αναμέναμε σχεδόν πάντα την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών η παρούσα έρευνα σχεδόν σε κάθε περίπτωση διερεύνησης το απέρριψε.

Επιπρόσθετα, οι Weathington και Tetrick (2000) βρήκαν πως οι παροχές σχετίζονται με τις στάσεις εργαζομένων διαφορετικά εξαρτώμενες από την αντίληψη του γιατί συγκεκριμένες παροχές διατίθενται. Αυτό αναδεικνύει πως υπάρχει κάτι παραπάνω από το χρηματικό στοιχείο στην αξιολόγηση των παροχών και η έρευνα χρειάζεται να εξετάσει την επιθυμία των εργαζομένων να ανταλλάξουν παροχές με χρήμα. Και εδώ τίθεται το θέμα αν πράγματι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα δύο είδη αμοιβών (χρηματικές και μη χρηματικές) ως υποκατάστατα και αν πράγματι θα ήταν πρόθυμοι να δεχτούν την ενσωμάτωση μη χρηματικών παροχών στο μισθό ή την ανταλλαγή ενός χρηματικού μισθολογικά μεγέθους με παροχές μη χρηματικής αξίας.

Το διαθέσιμο εισόδημα μπορεί να παίξει ρόλο στον καθορισμό της προτίμησης των ατόμων ως προς την απόλαυση περισσότερων παροχών ή χρηματικών πόρων. Ενδεικτικά, σύμφωνα με τον Weathington αν η ασφάλιση υγείας αξιολογείται χαμηλότερα από τους εργαζόμενους με υψηλότερο εισόδημα, τότε θα πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ του διαθέσιμου εισοδήματος του εργαζομένου και του αν ή όχι ο οργανισμός θα επωφελούνταν περισσότερο με το να χορηγεί ασφάλιση υγείας ή χρήματα στους εργαζομένους.

Επίσης, έχει αποδειχθεί πως οι εργαζόμενοι αξιολογούν και το κόστος ευκαιρίας που συνδέεται με τις μη χρηματικές παροχές (Weathington & Jones, 2006) και φαίνεται από την έρευνα του πρώτου πως το εισόδημα ενός εργαζομένου σε παροντικό χρόνο επιδρά στον τρόπο που ο ίδιος αξιολογεί τα μελλοντικά του κόστη. Ως κόστος ευκαιρίας στην οικονομική επιστήμη ορίζεται το κόστος της χρήσης ενός σπανίζοντος πόρου, το οποίο προσδιορίζεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει η εναλλακτική χρήση του πόρου. Έτσι, διαφαίνεται πως η ασφάλιση υγείας θωρακίζει ενάντια στον κίνδυνο πιθανού κόστους μελλοντικά, ενώ παράλληλα οι παροχές συνταξιοδότησης προσφέρουν εισόδημα και ασφάλεια μετά τη συνταξιοδότηση. Επομένως, αυτός είναι σίγουρα ένας παράγοντας που θα επηρεάσει την

αντίληψη του εργαζομένου για το αν τελικά προτιμά ένα employee benefit έναντι χρηματικού ανταλλάγματος.

Επιπλέον, οι Weathington και Jones έχουν τονίσει πως τα άτομα χρειάζονται μεγαλύτερη αμοιβή προκειμένου να εγκαταλείψουν μια μη χρηματική παροχή συγκριτικά με την ποσότητα που θα πλήρωναν για να λάβουν μία παροχή (Weathington & Jones, 2006). Η παραπάνω ιδέα στηρίζεται στην προσέγγιση των οικονομικών ερευνητών προκειμένου να εκτιμήσουν την αξία της σχέσης χρήματος και παροχής που θεμελιώνεται στα παρακάτω στοιχεία:

A) cash equivalent value (Famulari & Manser, 1989) & cash-substitution

B) funds released approach

Ειδικότερα, η πρώτη προσέγγιση σχετίζεται με την υπόθεση ότι η αξία εξισώνεται με την ελάχιστη ποσότητα χρημάτων που ένα άτομο θα ήταν πρόθυμο, όπως προαναφέρθηκε, να δεχτεί σε ανταλλαγή προς ένα συγκεκριμένο benefit, ήτοι επιπρόσθετη χρηματική αμοιβή αντί για ένα benefit (Weathington & Jones, 2006). Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές, ώστε να αξιολογήσει την αξία μεταξύ χρήματος και παροχής. Έτσι, τα άτομα καλούνται να επιλέξουν μεταξύ ενός σταθερού πακέτου χρηματικών αποδοχών και ενός μεταβλητού συμπεριλαμβανομένης και μιας παροχής. Η δεύτερη έχει να κάνει με τη μεταχείριση της αξίας ως την ποσότητα χρημάτων που ένας εργαζόμενος θα ήταν πρόθυμος να δαπανήσει προκειμένου να αποκτήσει μια παροχή που δεν τη χορηγούσε ο εργοδότης.

2.2.3.3 Το παράδειγμα της ιατρικής ασφάλισης

Κάποιες παροχές φαίνεται να είναι πιο σημαντικές σε σχέση με τις άλλες, υπό την έκφανση του κόστους μισθοδοσίας και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Μάλιστα, πολλές φορές οι εργοδότες υποτιμούν τη σημασία που αποδίδουν τα άτομα σε διαφορετικές πτυχές του πακέτου παροχών (Davis, Giles & Field, 1985). Δύο από τα πιο κοστοβόρα και συνήθως χορηγούμενα benefits είναι η ιατρική ασφάλιση και το χορηγούμενο από την πλευρά της επιχείρησης συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και μάλιστα η πρόσφατη έρευνα έχει ζητήσει την αξιολόγηση αυτών των δύο παροχών ανεξάρτητα από το πακέτο παροχών που αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο (Weathington & Jones, 2006). Ειδικότερα, η ασφάλιση υγείας, που η παροχή της δεν αυξάνεται με το εισόδημα, θα έχει μικρότερη αξία από τους εργαζόμενους με υψηλό εισόδημα από ότι σε αυτούς με χαμηλότερο (Weathington, 2008). Ωστόσο, ένα πλάνο συνταξιοδότησης, το οποίο τυπικά αυξάνεται σε χρηματική αξία μαζί με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το εισόδημα, θα πρέπει να εκτιμάται το ίδιο ή και περισσότερο από εργαζόμενους με υψηλό εισόδημα συγκριτικά με αυτούς που αμοίβονται χαμηλότερα (Weathington, 2008).

Στο μεταξύ, η ιατρική ασφάλιση είναι μία περίπτωση που έχει τραβήξει το ενδιαφέρον των ερευνητών και έχει υποστεί περαιτέρω διερεύνηση. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχει αναδειχθεί ως η παροχή που θεωρείται η πιο σημαντική για τους εργαζομένους, κάτι που έχει επιβεβαιωθεί πολλάκις από έρευνες. Ενδεικτικά, έρευνα που διεξήχθη το 2018 από το America's Health Insurance Plans σημείωσε πως 56% των συμμετεχόντων ανέφεραν πως η κάλυψη ασφάλειας υγείας ήταν ένας παράγοντας-κλειδί στην απόφασή τους του να παραμείνουν στο τωρινό τους επάγγελμα, ενώ 46% ανέφερε πως η ασφάλιση υγείας αποτελούσε τον αποφασιστικό παράγοντας ή επηρέαζε την απόφασή τους για το τωρινό τους επάγγελμα (Miller, 2018). Διαπιστώνεται, λοιπόν πως μία παροχή σαν και αυτή υπερτερεί με υψηλή αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα σε σχέση με άλλες. Και εδώ τίθεται το εξής ερώτημα: θα μπορούσε μια τέτοια παροχή λειτουργήσει ως υποκατάστατο μισθολογικής χρηματικής αμοιβής; Θα ήταν κάτι δεκτικό από τους εργαζομένους; Βάσει σχετικής έρευνας του Aflac (Aflac, 2016) 60% των εργαζομένων θα δεχόντουσαν εργασία με χαμηλότερη αμοιβή, αλλά καλύτερες παροχές. Αναδεικνύεται για άλλη μια φορά η σημασία για την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των παροχών, ως ένας άξονας που πρέπει να εξετάζεται και να λαμβάνεται υπόψιν από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Και το έργο τους δεν πρέπει να σταματάει απλώς στην παροχή, αλλά απαιτείται η σωστή επικοινώνηση αυτών με εξονυχιστικό τρόπο, καλύπτοντας ενδεχόμενες απορίες και διευκρινήσεις. Άλλωστε, το κόστος χορήγησης μίας παροχής σαν και αυτή δεν περιορίζεται στους χρηματικούς πόρους που ξοδεύει, ώστε να τις καταστήσει διαθέσιμες στο ανθρώπινο δυναμικό, ο εργοδότης. Ένα, επιπλέον ενδιαφέρον εύρημα αφορούσε το ότι οι εργαζόμενοι ξοδεύουν σημαντικό χρόνο στο να επικοινωνούν με τον πάροχο ή εκπρόσωπο της ασφάλειας υγείας και να δεχτούν πληροφόρηση σχετικά με την απόκτηση εξουσιοδότησης για περίθαλψη ή φάρμακα, κατανόηση των benefits, συμπλήρωση σχετικής φόρμας κλπ. Οι εργαζόμενοι περνούν τον περισσότερο από αυτό το χρόνο στην εργασία τους κάτι που επηρεάζει τις στάσεις τους απέναντι στον οργανισμό (Pferrer et al., 2020). Μιλάμε, λοιπόν για αφενός τεράστιο οικονομικό κόστος μεταφράζοντας τους πόρους του χρόνου που δαπανούν σε χρηματικούς, πτώση των επιπέδων δέσμευσης απουσιασμού, άγχους και burn out αφετέρου.

2.2.3.4 Το φύλο ως παράγοντας επίδρασης στην αξιολόγηση χρησιμότητας

Ένας διαμεσολαβητικός παράγοντας ικανός να επηρεάσει τη σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών που διερευνήθηκαν είναι το **φύλο**. Εξάλλου, το φυλετικό χάσμα, που οδηγεί σε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποφάσεις με έντονες ειδοποιούς διαφορές, είναι ένα φαινόμενο υπαρκτό σε παγκόσμιο επίπεδο. Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν μελετήσει τις προσδοκίες των ατόμων ως προς τους μισθούς και την επιτυχία αναφορικά με το φύλο (Davidson et al., 2012). Το χάσμα βέβαια φαίνεται πως είναι εντονότερο στα στοιχεία μεταβλητής αμοιβής παρά στους σταθερούς μισθούς (Grund, 2015; Heywood & Parent, 2017). Το ενδιαφέρον, λοιπόν έγκειται στο θέμα των παροχών που λειτουργούν προσαυξητικά στην άμεση αμοιβή. Σε αυτό βρίσκει έρεισμα η θεωρία της εξάρτησης φύλου στην αμοιβή (gender contingency in pay), βάσει της οποίας το φύλο επηρεάζει τη χρησιμότητα των διαφορετικών συστημάτων ανταμοιβών των εργαζομένων με τα δύο φύλα να παρακινούνται από διαφορετικές ανταμοιβές.

Οι γυναίκες, ως αυτές που συνήθως είναι επιφορτισμένες με τη φροντίδα των μελών της οικογένειας εμφανίζονται να κάνουν χρήση και να επωφελούνται από συγκεκριμένους τύπους μη χρηματικών παροχών, όπως τις σχετιζόμενες με την παιδική φροντίδα, οικογενειακές και άδειες μητρότητας, προγράμματα διακοπής καριέρας (Rand & Tarp, 2011; White, 2009). Αυτό είναι ένα αρκετά ενδιαφέρον εύρημα προς διερεύνηση, σε σχέση με την άμεση αμοιβή, καθώς για τους Έλληνες συμμετέχοντες σε έρευνα αποδείχθηκε πως οι παροχές που προσανατολίζονται στη βελτίωση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κι αυτά της ασφάλειας παρουσιάζονται ως τα πιο σημαντικά και αυτά με τη μεγαλύτερη αξία (Galanaki, 2013). Επίσης, ως προς το δείγμα του ανδρικού πληθυσμού της έρευνας προέκυψε πως στερεοτυπικά δύο μη χρηματικές παροχές που φαίνονται πιο σημαντικές για τους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες είναι το αυτοκίνητο και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πέραν του εργασιακού ωραρίου.

Η παραπάνω ιδέα μπορεί να στηριχθεί στο ότι οι γυναίκες αποδίδουν μεγαλύτερη χρησιμότητα στις εσωτερικές πτυχές της εργασίας, όπως οι διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνδρες, αντιθέτως, αποσκοπούν σε γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη και κατοχή θέσεων υψηλότερου κύρους, γοήτρου και βελτηνεκούς που συνεπάγονται υψηλότερα κέρδη. Ωστόσο, πρόκειται για μια άποψη που δεν υποστηρίζεται ευρέως. Μία εναλλακτική εξήγηση των παραπάνω που εξηγεί τη διαφοροποίηση στους μισθούς σε συσχέτιση με το φύλο έχει συνδεθεί με τη χαμηλότερη τάση για ρίσκο που παρουσιάζουν οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες (Le et al, 2011). Οι άνδρες, λοιπόν ως όντα που προσδιορίζονται από την τάση του να παίρνουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις και να δέχονται προκλήσεις έχουν την ευκαιρία να κυνηγήσουν και να επιτύχουν υψηλότερα έσοδα στη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Στον αντίποδα, έρευνες, όπως αυτή του Weyer επιδιώκουν να εξηγήσουν το χάσμα στους μισθούς, μέσω των χαμηλότερων προσδοκιών για την εργασία των γυναικών (φαινόμενο γυάλινης οροφής).

Επίσης, η οικογενειακή κατάσταση δείχνει να επηρεάζει την ανάγκη για απόλαυση και την αντίληψη σημασίας για συγκεκριμένες παροχές. Πιο συγκεκριμένα, για παντρεμένους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαζόμενους έρευνα δείχνει πως ως ιδιαιτέρως σημαντικές κρίνονται παροχές σχετικές με την οικογενειακή ζωή (υπηρεσίες φροντίδας τέκνων, άδεια πατρότητα, άδεια μητρότητας, επιδόματα τέκνων και καλοκαιρινές κατασκηνώσεις), καθώς και αυτές που εξασφαλίζουν ασφάλεια (σχήματα ιδιωτικής συνταξιοδότησης, επιδόματα στέγασης) (Galanaki, 2013). Αντιστοίχως, μείωση σε μη χρηματικές αμοιβές που αφορούν τις προσανατολιζόμενες στην οικογενειακή και προσωπική ζωή φάνηκε πως επιφέρει μεγαλύτερη επίδραση στις γυναίκες σε σχέση με τους άντρες.

2.3 Η Επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών

2.3.1 HR: Τί σχεδιάζεται, Τί εφαρμόζεται & Τί γίνεται αντιληπτό (Intended, Actual, Perceived HR)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια από τις ουσιαστικότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, καθώς και θεμελιώδη υποστηρικτική λειτουργία βάσει της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης. Ο σωστός σχεδιασμός, διαμόρφωση και εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με το σύνολο του φάσματος λειτουργιών της ΔΑΔ μπορεί να προσδώσει ακόμα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Εξάλλου, η σωστή διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το μέσο, δια του οποίου η εκάστοτε επιχείρηση πετυχαίνει οργανωσιακούς στόχους μέσω της καλής απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι συνεχώς εξελίσσονται και αποδίδουν το κάτι παραπάνω.

Το σύνολο των πρακτικών της ΔΑΔ θεωρείται πως διαβιβάζει μια σειρά σημάτων και μηνυμάτων στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ενδεικτικά, πρακτικές υψηλής απόδοσης μεταφέρουν το μήνυμα πως ο εργοδότης είναι σημαντικά υποστηρικτικός και δεσμευμένος προς τους εργαζόμενους του. Αναλόγως, λοιπόν με το αποτύπωμα που αφήνουν στην αντίληψη του εργαζόμενου τείνουν να του δημιουργούνται θετικές ή αρνητικές στάσεις αντιστοίχως. Αυτό στηρίζεται στη βάσει των θεωριών της κοινωνικής ανταλλαγής και του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο ρόλος, βέβαια, και η συμμετοχή του τμήματος ΔΑΔ και της ηγεσίας καθίσταται επιτακτικός στην εγκαθίδρυση ενός συστήματος HR. Τουναντίον, το κενό που συχνά παρατηρείται μεταξύ του εφαρμοζόμενου συστήματος HR και αυτού που αρχικώς είχε συλληφθεί προς εφαρμογή, μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη οργανωσιακή απόδοση (Khilji & Wang, 2006). Ως πραγματικό/εφαρμοζόμενο σύστημα HR (Implemented/Actual HR) νοείται το σύνολο των φιλοσοφιών, πρακτικών, πολιτικών HR που τίθενται σε λειτουργία από τους προϊστάμενους γραμμής και που οι εργαζόμενοι υφίστανται (Damhuis, 2014). Αντιστοίχως, οι πραγματικές πρακτικές συνίστανται σε αυτές που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Το επιδιωκόμενο κατά την εφαρμογή σύστημα HR (Intended HR) ή σχεδιασμένο (Planned Hr) συνίσταται σε αυτό, όπου

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τα παραπάνω στοιχεία σχεδιάζονται από την ανώτερη ηγεσία. Το χάσμα μεταξύ αυτών των δύο θεμελιώνεται στη βάση του ότι η ανώτερη ηγεσία εστιάζει στην ποιότητα και στις περικοπές του διαθέσιμου προϋπολογισμού, ενώ οι προϊστάμενοι γραμμής περισσότερο στο να ακούνε και να κατανοούν τους εργαζόμενους ακολουθώντας μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Εξάλλου, δεν πρέπει να παραβλέπεται πως η θέση των προϊσταμένων μέσα στην εταιρία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πρόοδο και την απόδοση των υφισταμένων τους.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από εμπειρικές έρευνες μπορούν να εξηγήσουν αυτό το χάσμα που εντοπίζεται μεταξύ των επιδιωκόμενων προς εφαρμογή πρακτικών και αυτών που τελικώς εφαρμόζονται στην πράξη. Ειδικότερα, οι σημαντικότεροι παράγοντες θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής: περιορισμένη διακριτική ευχέρεια στην εφαρμογή πρακτικών, γραφειοκρατία (red tape phenomenon), μικρή ευελιξία εργαζόμενων, οργανωσιακή επικοινωνία, έλλειψη ικανοτήτων προσανατολισμένων στον άνθρωπο, επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, στυλ ηγεσίας, διοικητικές δεξιότητες, χρονικά περιθώρια κλπ. (Wright and Nishii, 2007).

Προκειμένου να αποστέλλονται ξεκάθαρα μηνύματα για τις επιδιωκόμενες από τον οργανισμό στάσεις και συμπεριφορές, η θεωρία της συν-διακύμανσης (Kelley, 1973) προτείνει πως το σύστημα HR πρέπει να είναι αναγνωρίσιμο, σταθερό και να γεννά συναίνεση (Bowen & Ostroff, 2004). Ειδικότερα, η αναγνωρισιμότητα προωθείται μέσω στοιχείων: διαφάνειας, κατανόησης, νομιμότητας της αρχής και σχετικότητα. Η σταθερότητα προσιδιάζει σε χαρακτηριστικά εργαλειακής χρήσης, εγκυρότητα, ενώ η συναίνεση θεμελιώνεται σε στοιχεία δικαιοσύνης και συμφωνίας.

Το θεσπισμένο σύστημα HR ενός οργανισμού αντικατοπτρίζει τη στρατηγική του και το πώς μέσω αυτού οι οργανισμοί προχωρούν σε αποφάσεις και επιλέγουν τον τρόπο με τον οποίον θα διοικήσουν και θα διαχειριστούν τους εργαζόμενου. Τέτοια συστήματα μεταδίδουν πληροφόρηση για τον οργανισμό στους εργαζομένους. Επίσης, οι πρακτικές HR μπορούν να αντιμετωπιστούν ως σήματα για τις προθέσεις του οργανισμού απέναντι στους εργαζομένους και έτσι καταλήγουμε στο φαινόμενο του ότι οι εφαρμοζόμενες πρακτικές, δηλαδή το τί πραγματικά οι προϊστάμενοι εφαρμόζουν διαφέρει από τις αντιλαμβανόμενες πρακτικές (Perceived practices), δηλαδή το πώς οι εργαζόμενοι τις εκλαμβάνουν και μεταφράζουν. Οι πρακτικές HR επικοινωνούν μηνύματα συνεχώς και με ακούσιους τρόπους, έτσι ώστε τα μηνύματα πολλάκις να γίνονται κατανοητά με μια υποκειμενική και ιδιοσυγκρασιακή οπτική, ώστε μεταξύ δύο εργαζομένων ο τρόπος που τις αντιλαμβάνονται και τις μεταφράζουν να διαφέρει. Έτσι, διαφορές σε προσωπικές εμπειρίες και ιδιοσυγκρασιακές προτιμήσεις πιθανώς να οδηγήσει τους εργαζόμενους στο να αντιδράσουν με διαφορετικό τρόπο στις διάφορες

πρακτικές (Bowen & Ostroff, 2004). Διαπιστώνεται, επομένως πως αυτή η μη ευθυγράμμιση συνεπάγεται το ότι τα άτομα δε διαθέτουν σαφή αντίληψη των πρακτικών και πολιτικών HR.

Η επικοινωνία, μάλιστα, εντοπίζεται ως σημαντικός διαμεσολαβητικός παράγοντας-συντελεστής που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ του τί επιθυμεί το στέλεχος να επικοινωνήσει και το τί αντιλαμβάνεται εν τέλει ο εργαζόμενος. Όταν τα ανώτερα στελέχη παρέχουν στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού σαφή, ξεκάθαρη, ουσιαστική και χρήσιμη πληροφόρηση αυτό συμβάλλει και βοηθά τους ίδιους τους εργαζόμενους να προχωρήσουν σε πιο ορθολογική νοηματοδότηση. Έτσι, καθίσταται επιπλέον δυνατό να εξαλειφθούν τυχόν αισθήματα αβεβαιότητας και ανασφάλειας. Εξάλλου, λέγεται πως η οργανωσιακή απόδοση αυξάνεται μόνο αν οι πρακτικές HR λειτουργούν σωστά, ενσωματώνονται και εφαρμόζονται στον οργανισμό (Khilji & Wang, 2006).

Η εφαρμογή, βέβαια, των πρακτικών ΔΑΔ είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που εξαρτάται από τη δράση διάφορων παραγόντων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, ήτοι τόσο της αρμόδιας διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, όσο και των προϊσταμένων γραμμής. Ουσιαστικά αυτοί είναι που λειτουργούν ως οι μεταφραστές και οι υπεύθυνοι για την επικοινωνία των προς εφαρμογή πρακτικών, με απώτερο σκοπό αυτές τελικώς να εφαρμοστούν στην πράξη. Από τη μία, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζεται ως η αρμόδια για τα θέματα που αφορούν το προσωπικό και ως εκ τούτου για την εσωτερική επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού, όσον αφορά τα θέματα αυτά. Είναι θα λέγαμε ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών κλιμακίων που καταστεί αποτελεσματική την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, αλλά και την αντίστοιχη που εκκινείται από εργαζόμενους στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα. Έτσι είναι επιφορτισμένη: α) με τη διαμόρφωση πολιτικών και το σχεδιασμό διαδικασιών, μεθόδων, ενεργειών της εσωτερικής επικοινωνίας β) λειτουργεί υποστηρικτικά ως προς τη βοήθεια-υποστήριξη των φορέων της εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε αυτοί να εκτελούν σωστά τους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί προς αυτήν γ) δρα εκτελεστικά στην υλοποίηση επικοινωνιακών δραστηριοτήτων, όπως πχ. διεξαγωγή και υλοποίηση μιας έρευνας κλίματος, ενός εταιρικού περιοδικού, ενός συνεδρίου εργαζομένων κλπ. Από την άλλη, οι προϊστάμενοι γραμμής είναι οι κύριου δρώντες στην εφαρμογή πρακτικών, ως αποτέλεσμα της καθημερινής επαφής και τριβής τους με το σύνολο των εργαζομένων που υφίστανται τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με αυτούς και την πιθανή δυνατότητα άσκησης επιρροής επί αυτών.

Σε περίπτωση που η ποιότητα της επικοινωνίας από την πλευρά των προϊσταμένων αποφαίνεται υψηλή τόσο καλύτερα οι εργαζόμενοι κατανοούν το τί προσδοκά η εκάστοτε HR πρακτική, γεφυρώνοντας έτσι το χάσμα μεταξύ του τί αποσκοπεί η πλευρά των προϊσταμένων και του τί τελικά αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος. Γίνεται αντιληπτό και κρίνεται ως ιδιαιτέρως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιτακτικό το να εξετάζεται ο βαθμός κατά τον οποίον οι αντιλήψεις των εργαζομένων και οι πεποιθήσεις τους ταιριάζουν/ευθυγραμμίζονται με τα αποσκοπούμενα μηνύματα του οργανισμού που διαβιβάζονται μέσω του συστήματος πρακτικών HR. Οι Liao et al., (2009) ανέδειξαν πως οι πρακτικές ΔΑΔ που αναφέρονταν από τους εργαζόμενους δεν ευθυγραμμίζονταν με αυτές που ανέφεραν οι προϊστάμενοι. Έχει αποδειχθεί από πολλούς, μάλιστα, ερευνητές πως το στοιχείο της επικοινωνίας επηρεάζει θετικώς το χάσμα μεταξύ εφαρμοζόμενου και αντιλαμβανόμενου HR (Den Hartog et al., 2012). Για μια ακόμη φορά, αναφερόμαστε στους τρεις όρους, όπως έχουν προσδιοριστεί από τους Nishii και Wright (2008):

❖ Επιδιωκόμενο κατά την εφαρμογή HR (Intended HR), ως οι πρακτικές που σχεδιάζονται από την αρμόδια διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

❖ Εφαρμοζόμενο HR (Actual/Implemented HR), ως οι πρακτικές που τίθενται σε εφαρμογή από τους προϊσταμένους γραμμής – Σχεδιασμένο HR (Intended HR)

❖ Αντιλαμβανόμενο HR (Perceived HR), οι πρακτικές, όπως τις αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο εργαζόμενος

Αξιοσημείωτη είναι, επιπρόσθετα, η θετική σχέση που παρατηρείται μεταξύ των δύο παρακάτω στοιχείων:

Α) της συν-εφαρμογής (Co-implementation)

Β) του χάσματος μεταξύ του πραγματικού (actual)/σχεδιασμένου (intended) και αντιληπτού (perceived) HR

Καταρχήν, με τον όρο συν-εφαρμογή νοείται ο βαθμός που οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τους προϊσταμένους τους στην εκτέλεση καθηκόντων σχετιζόμενων με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, υψηλότερη συν-εφαρμογή οδηγεί σε σαφέστερη, αποτελεσματικότερη και συνεχώς σταθερή επικοινωνία, η οποία θα βελτιώσει την κατανόηση, ικανοποίηση, συμμετοχή των εργαζομένων και συνεπώς το ελαχιστοποιήσει το χάσμα (Wagenvoort, 2014). Η διαδικασία της συν-εφαρμογής θεμελιώνεται στο συστατικό στοιχείο της συμμετοχής. Η συμμετοχή των εργαζομένων συμπεριλαμβάνει επίλυση προβλημάτων προς τα πάνω, αντιπροσωπευτική συμμετοχή, οικονομική εμπλοκή και επικοινωνία προς τα κάτω (Marchington & Wilkinson, 2005). Δεν έχει να κάνει με τη διανομή δύναμης και εξουσίας, αλλά παρέχει νέα κανάλια στους εργαζόμενους μέσω των οποίων αυξάνουν την επιρροή με το να εφαρμόζουν τις δικές τους ιδέες, γνώσεις, προσπάθειες.

Αν και οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιλαμβάνονται συγκεκριμένες πρακτικές HR με διαφορετικό τρόπο, εικάζεται πως αυτές οι αντιλήψεις δύναται να επηρεάσουν και να είναι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αντικείμενο επιρροής εμπειριών των συναδέλφων τους. Ωστόσο, οι τόσο διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα οφείλεται σε τρεις βασικούς παράγοντες. Αρχικά, οι αλλαγές στις αντιλήψεις του HR προκύπτουν από αλλαγές τόσο σε αριθμό όσο και στη φύση HR πρακτικών εντός του οργανισμού ή σε ότι αναφέρεται ως HRM περιεχόμενο (Bowen & Ostroff, 2004). Με την υιοθέτηση νέων πρακτικών ή την περικοπή ήδη υπαρχόντων, οι οργανισμοί διαβιβάζουν συγκεκριμένα μηνύματα στους εργαζομένους πχ. Η αύξηση των μη χρηματικών παροχών που σχετίζονται με την ευεξία του εργαζόμενου περνά το μήνυμα πως ο εργοδότης ενδιαφέρεται για την καλή σωματική και ψυχολογική κατάσταση και υγεία του ατόμου. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να αλλάξουν τη γενικότερη εμπειρία που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στο HR με το πέρασμα του χρόνου. Κατά δεύτερον, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το σύστημα του HR μπορούν να αλλάξουν ανεξαρτήτως των αλλαγών στο περιεχόμενο του HRM του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερική επικοινωνία αποσκοπεί στην ενημέρωση των εργαζομένων και στην κατανόηση από αυτούς των εξελίξεων στο περιβάλλον της επιχείρησης και της οργανωτικής τους μονάδας, των στρατηγικών, των στόχων, των πολιτικών. Αντιστοίχως, το σύστημα και οι πρακτικές HR πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές, ώστε ο εργαζόμενος να τις νοηματοδοτεί, όπως πρέπει. Και σε αυτό ακριβώς αναδεικνύεται η ανάγκη για σωστή επικοινωνία από την πλευρά του HR και των προϊσταμένων. Τέλος, οι αλλαγές στις προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά τα κίνητρα και τις προκλήσεις που προσφέρονται από την εταιρία μπορεί να οδηγήσει σε μια περισσότερο θετική ή αρνητική αξιολόγηση του συστήματος HR της. Για παράδειγμα, μπορεί να καθοδηγείται από τις αλλαγές στην συνεισφορά του εργαζομένου πχ. Υψηλότερη ή μικρότερη ατομική απόδοση, που επηρεάζει τις αντιλήψεις περί των υποχρεώσεων ανταλλαγής του οργανισμού (Coyle-Shaphiro & Conway, 2005).

Όπως προαναφέρθηκε, η αντιλαμβανόμενη αντίληψη του ατόμου περί των πρακτικών της ΔΑΔ χρειάζεται να τίθεται στο επίκεντρο της εξέτασης από την πλευρά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Βάσει της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964) τα άτομα που λαμβάνουν περισσότερα από αυτά που προσδοκούσαν, θα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στο να ανταμείψουν το άλλο μέρος, δηλαδή τον εργοδότη. Αυτό σημαίνει πως επιδιώκοντας την εξισορρόπηση μεταξύ αυτού που λαμβάνουν και αυτού που προσφέρουν, τείνουν να εξετάζουν βάσει της δικής τους αντίληψης και των μηνυμάτων που λαμβάνουν το τί ο οργανισμός τους χορηγεί όχι μόνο ως αντάλλαγμα των προσπαθειών και της απόδοσής τους, αλλά και ως το κάτι παραπάνω που θα καλύψει επιπλέον ανάγκες τους. Έτσι, όταν μια σχέση ακολουθεί αυτούς τος κανόνες της ανταλλαγής, θα διαμορφωθούν στάσεις εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και αμοιβαίας δέσμευσης (Cropanzano & Mitchell, 2005). Όσο πιο σωστά δομημένες και ανταποκρινόμενες στις καταστάσεις της πραγματικότητας, λοιπόν,

παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων τόσο υψηλότερη θα είναι και η δέσμευσή τους.

2.3.2 Ο επιτακτικός ρόλος της επικοινωνίας των benefits

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιάζουσας σημασίας καθώς εξυπηρετεί πολλαπλώς την καλή λειτουργία του οργανισμού, αλλά και τη σχέση μεταξύ των ατόμων. Ειδικότερα, προσφέρει μια ρεαλιστική εικόνα στους εργαζόμενους των καθηκόντων τους και το τί προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς, καθώς επίσης παρέχει δικαιολόγηση για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα κλιμάκια, και έτσι προωθώντας τη διαφανή ροή της πληροφορίας μπορούν να αποφευχθούν συγκρούσεις, διαμάχες και αρνητικής χροιάς συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. Βέβαια, κάτι που αντανακλά απευθείας τη σημασία της επικοινωνίας ως προς το κομμάτι των benefit είναι το ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει επακριβώς το τί δικαιούται και το ποιες πρόσθετες παροχές μπορεί η επιχείρηση να του χορηγήσει. Αν και φαίνεται κάτι αυτονόητο παρατηρείται σε πολλές περιπτώσεις πως οι εργαζόμενοι διακατέχονται από άγνοια ως προς το ποια benefit παρέχονται σε αυτούς από την πλευρά του εργοδότη.

Εξάλλου, η εσωτερική επικοινωνία αναγνωρίζεται ως λειτουργία με την οποία είναι επιφορτισμένο το τμήμα δημόσιων σχέσεων ή η Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ μεγαλύτεροι οργανισμοί δείχνουν να υποστηρίζουν την επικοινωνία ως λειτουργία του αρμόδιου τμήματος επικοινωνίας και δημόσιων σχέσεων, η ΔΑΔ είναι αναμφισβήτητα αρμόδια για την επικοινωνία σε θέματα όπως οι παροχές και η αμοιβή των εργαζομένων. Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι ιδιάζουσα και ξεχωριστή από όλες τις υπόλοιπες οργανωσιακές μεταβλητές, τις οποίες η ίδια δημιουργεί. Ειδικότερα, αν ένας οργανισμός δεν έχει σωστή επικοινωνία δε θα έχει παρακίνηση, ηγεσία, παραγωγικότητα, δείκτες ουσιαστικούς για την μακροχρόνια βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Αν και οι οργανισμοί βλέπουν τις παροχές ως μια επιπρόσθετη μορφή αμοιβής, οι εργαζόμενοι συχνά υποτιμούν το κόστος των παροχών που λαμβάνουν (Hart & Carraher, 1995). Περαιτέρω έρευνα έχει δείξει πως πρόκειται για συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι όχι μόνο να αγνοούν την οικονομική αξία των benefits (Gerhart & Milkovich, 1992; Wilson et al., 1985), αλλά και να μην διαθέτουν επίγνωση για την ύπαρξη πολλών από τις παροχές που τους χορηγεί ο εργοδότης τους (Gerhart & Milkovich, 1992; Milkovich & Newman, 1996). Έτσι, διαπιστώνεται πως ανεξαρτήτως του πόσο εξαίσιο είναι το πρόγραμμα παροχών που έχει επινοηθεί από μια εταιρία, δεν έχει καμία αξία για τους εργαζόμενους μέχρι να καταλάβουν και να εκτιμήσουν το τί πράγματι έχουν και λαμβάνουν.

Αν μάλιστα το άτομο δεν γνωρίζει πως του προσφέρεται μια παροχή από τον εργοδότη τότε το benefit δεν προβλέπεται να επιδράσει στις στάσεις του εργαζομένου. Το παραπάνω

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναδεικνύει το πόσο σημαντικό είναι για έναν οργανισμό να επικοινωνεί σωστά το πακέτο αποδοχών στους εργαζομένους συμπεριλαμβανομένων και των μη χρηματικών παροχών. Ο εργαζόμενος έχει επίγνωση πως ο εργοδότης λαμβάνει υπόψιν και επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες αυτού, όπως πχ εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, περαιτέρω εκπαίδευση προς έναυσμα εξέλιξης και ανάπτυξης. Έτσι, δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας και αίσθημα του ‘’ανήκειν’’ σε έναν οργανισμό με χαρακτήρα πατερναλιστικό που νοιάζεται για το ανθρώπινο δυναμικό του, προσπαθεί να τους μετατρέψει στην καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους συνθέτοντας και παρέχοντας ένα ελκυστικό πακέτο παροχών. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι μη χρηματικές παροχές προσφέρουν πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες.

Σε πολλές περιπτώσεις, έχει ειπωθεί πως η ικανοποίηση ενός ατόμου αναφορικά με τις μη χρηματικές παροχές καθορίζεται από την απόκλιση μεταξύ δύο στοιχείων: α) την αντίληψη του εργαζόμενου για το επίπεδο και το μέγεθος των παροχών που πράγματι λαμβάνει και β) το αντιλαμβανόμενο μέγεθος και επίπεδο των παροχών που ο εργαζόμενος νιώθει πως θα έπρεπε να λαμβάνει (Miceli & Lane, 1991; Williams, 1993). Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο οι παροχές συνεπάγονται αίσθημα ικανοποίησης μόνο σε περίπτωση που τα δύο αυτά στοιχεία ισοσκελίζονται. Αν αντιθέτως η παραπάνω αναλογία δεν είναι εξισορροπημένη, οδηγεί σε αισθήματα δυσαρέσκειας, απογοήτευσης, ίσως και αδικίας. Για αυτό πρέπει να επικοινωνείται ορθολογικά το πακέτο παροχών που ο καθένας δικαιούται, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται λανθασμένες προσδοκίες από την πλευρά των εργαζομένων, ουτοπικές ή υπερφιλόδοξες απαιτήσεις και αντιστοίχως ο εργοδότης να είναι σε θέση κάθε φορά να δικαιολογήσει τη θέση του τί παρέχεται σε ποιον και γιατί. Είναι πολύ σημαντικό να προλαμβάνονται αντιλήψεις μεροληπτικών και άνισων συμπεριφορών από τη μεριά του εργοδότη, καθώς δύναται, όπως έχει επισημάνει ο Iles να οδηγήσουν σε στάσεις μη δέσμευσης -κυρίως συναισθηματικής- προς τον ίδιο τον οργανισμό (Iles et al., 1990).

Έρευνα έχει αναδείξει πως οι οργανισμοί υποκύπτουν σε μια σταθερή μείωση του να επικοινωνούν παροχές στους εργαζομένους, όσο αυξάνεται η παραμονή τους σε αυτούς. Ειδικότερα, η επικοινωνία εντοπίζεται πιο έντονη και πληρέστερη στο στάδιο, όπου ο εργαζόμενος προσελκύεται και εισέρχεται στον οργανισμό (Thomsons, 2016). Κατά τα επόμενα στάδιά του στον οργανισμό η αντίστοιχη πληροφόρηση τείνει να φθίνει ακόμα κι αν πρόκειται για στάδια, όπως μια προαγωγή, που όπως γίνεται αντιληπτό είναι πολύ πιθανό να μεταβληθεί το πακέτο αποδοχών και το τί δικαιούται συνολικά ο εργαζόμενος. Επίσης, από την πλευρά των εργαζόμενων επιθυμία για επικοινωνία των παροχών εντοπίζεται στα παρακάτω στάδια της καριέρας τους μέσα στον οργανισμό: κατά τη στιγμή που ο εργαζόμενος εντάσσεται στον οργανισμό και ακολουθεί ένα πρόγραμμα ένταξης νεοεισερχομένων, σε στάδια αλλαγής στην προσωπική του ζωή, όπως ο γάμος ή η γέννηση ενός παιδιού, εκ των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προτέρων σε περίπτωση που θα επέλθει μια αλλαγή στην πολιτική παροχών. Έτσι, ως μια από τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές που συστήνεται είναι η παραμετροποίηση του intranet-εσωτερικής εταιρικής διαδικτυακής βάσης, ώστε να διαθέτει ένα εσωτερικό forum πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα ο εργαζόμενος θα μπορεί να εισέρχεται με τους προσωπικούς κωδικούς του και να πληροφορείται για το σύνολο των μη χρηματικών παροχών που δικαιούται, καθώς και για τυχόν μεταβολές αυτών. Πρόκειται για μια χρήσιμη πρακτική, σκεπτόμενοι πως το intranet χρησιμοποιείται καθημερινά από το άτομο προς διεκπεραίωση tasks και άντληση άλλου είδους πληροφόρησης, σε αντίθεση με έναν έγγραφο οδηγό-handbook, που συνήθως παραμένει ξεχασμένο σε κάποιο ντουλάπι.

Για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική επικοινωνία συστήνεται ένας συνδυασμός κατάλληλων επικοινωνιακών μέσων, σε συνδυασμό με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να φτάσει το μήνυμα στους δέκτες. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως η επικοινωνία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα, ήτοι σε ετήσια ή και εξαμηνιαία βάση (Tower Watson, 2012).

Σε πρώτο στάδιο ενδείκνυται να διατυπωθούν σαφώς από τον οργανισμό οι επικοινωνιακοί στόχοι. Οι τυπικοί στόχοι είναι να εκτιμήσουν και να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι το πακέτο παροχών, ποια είναι η χρησιμότητά του και οι στόχοι του (Milkovich & Newman, 1999), αλλά και να τους εξηγηθεί το αντικειμενικό κόστος των παροχών και η αξία τους σε σχέση με τις άμεσες χρηματικές αμοιβές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Οι ερευνητές έχουν πολλάκις επισημάνει πως οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένη γνώση των παροχών που τους προσφέρονται και του κόστους το οποίο δαπανά ο εργοδότης προκειμένου να τα καταστήσει διαθέσιμα σε αυτούς (Gerhart & Milkovich, 1992); Wilson et al., 1985). Ως ένας επιπλέον στόχος αναδεικνύεται το να ενθαρρυνθεί η υπευθυνότητα από την πλευρά τους και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους (Milkovich & Newman, 1996).

Ένα ακόμα στοιχείο που χρήζει προσοχής κατά την επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών στους εργαζόμενους είναι η σωστή προσωποποίηση του μηνύματος. Συνήθως, το μήνυμα αποτυπώνεται ως ένα απλό έγγραφο κείμενο. Τί γίνεται σε περίπτωση, όμως που ο εκάστοτε πομπός και συντάκτης επιθυμεί να το κάνει πιο δημιουργικό και προσωποποιημένο στο δέκτη στον οποίον απευθύνεται; Ίσως κάποιος σκεπτεί πως αυτό είναι μια διαδικασία κοστοβόρα σε χρόνο, αλλά ταυτοχρόνως και πιο ελκυστική στο μάτι του ατόμου που θα το λάβει. Σε αυτή την περίπτωση ο πομπός οφείλει να δώσει προσοχή σε μερικά σημεία. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να δίνεται νόημα στο μήνυμα ανάλογα με τα ιδιαίτερα διαφοροποιητικά στοιχεία του κάθε εργαζόμενου, όπως ηλικία, φύλο, εργασιακός ρόλος, ύπαρξη ή μη εξαρτώμενων μελών. Έτσι, δε θα ήταν συνετό να αποσταλεί στους άνδρες εργαζόμενους ένα μήνυμα που να αναπτύσσει την σημασία και αξία ιατρικών εξετάσεων γυναικολογικής φύσεως, όπως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μαστογραφία που προσιδιάζει στο γυναικείο φύλο. Αντίστοιχα, δε θα έχει καμία αξία για κάποιον που απασχολείται στον τομέα της παραγωγής η αποστολή ενός μηνύματος για παροχές που απολαμβάνουν ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη, όπως χορήγηση εταιρικού αυτοκινήτου status.

Πρωταρχικό κομμάτι, ωστόσο, που χρήζει προσοχής είναι το να αναγνωρίζεται επακριβώς τί χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος. Αν η ΔΑΔ δεν κατανοεί το τί ο εργαζόμενος χρειάζεται και επιθυμεί τότε δεν κατανοεί και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να του επικοινωνήσει τα διάφορα benefits. Το πιο συνετό είναι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται, όπως θα αντιμετωπίζονταν και οι πελάτες. Εξάλλου, η μόνη διαφορά έγκειται στο ότι οι πρώτοι αποτελούν εσωτερικούς stakeholders, ενώ οι δεύτεροι εξωτερικούς. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να ενδιαφέρεται και για τους δύο εξίσου. Ένα καλό σύστημα εξυπηρέτησης θεμελιώνεται στα παρακάτω στοιχεία: επίγνωση του ποιοι είναι οι πελάτες, κατανόηση των θεμάτων που τους αφορούν, διαπίστωση του τρόπου με τον οποίον οι προσφερόμενες από τον οργανισμό υπηρεσίες μπορούν να επιλύσουν τα παραπάνω θέματα και χρήση των κατάλληλων καναλιών. Με αντίστοιχο ακριβώς τρόπο πρέπει να αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να απολαμβάνει την καλύτερη δυνατή μεταχείριση κάτι που σχεδόν πάντα συνεπάγεται αισθήματα ικανοποίησης. Ενδεικτικά, το φύλο και η ηλικία αποτελούν δύο κύρια σημεία βάσει των οποίων μπορεί να διακριθεί το σύνολο των εργαζομένων. Ιδιαίτερα, η ηλικία, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, παίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο να προσδιοριστούν τα συστατικά στοιχεία ενός πακέτου παροχών, αλλά και να οριστεί το κάθε φορά κανάλι επικοινωνίας για τις νεότερες ή πιο ώριμες ηλικιακά γενιές.

Προκειμένου να επιτευχθεί το παραπάνω επιβάλλεται ο ίδιος ο οργανισμός να γνωρίζει τα δημογραφικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του, ώστε να μπορεί τόσο να χαράξει ορθότερες πολιτικές παροχών, όσο και να θέσει τα θεμέλια για πιο αποτελεσματική επικοινωνία με αυτούς. Έτσι, η ηλικία, το επίπεδο εισοδήματος, ανάγκες υγειονομικής κάλυψης ή και ακόμα η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψιν. Όσο περισσότερα γνωρίζεις για τους υπαλλήλους σου, τόσο καλύτερα μπορείς να προσαρμόσεις το μήνυμα σου και να εξασφαλίσεις μια πλήρη επικοινωνία.

Ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται στην θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι το ELVN (exit - voice-loyalty-neglect). Μία κύρια εφαρμογή αυτής της θεωρίας συναντάται στις συμβάσεις εργασίας, καθώς και στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου (Zagenczyk et al., 2015; Allen and Tuselmann, 2009). Το μοντέλο προτείνει πως η έξοδος και η φωνή είναι εναλλακτικές ενεργητικές απαντήσεις σε μία μη ικανοποιητική σχέση: η έξοδος είναι η αποχώρηση από τη σχέση, ενώ η φωνή είναι η προσπάθεια βελτίωσης της σχέσης μέσω της επικοινωνίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εξάλλου, έρευνα της Thomsons αναδεικνύει πως όσο συχνότερη παρουσιάζεται η επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο δέσμευσης του εργαζόμενου σε όλες τις εκφάνσεις της. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε πως τόσο η αφοσίωση των ατόμων, όσο και η δέσμευση για συνέχιση στον εκάστοτε οργανισμό, υπό κριτήρια που αφορούσαν τη σημασία του πακέτου παροχών, την μοναδικότητα αυτού, την περηφάνια εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση, την επιθυμία προς παραμονή στον οργανισμό συσχετιζόταν με την επικοινωνία αυτών. Δηλαδή, σε περιπτώσεις που οι μη χρηματικές παροχές επικοινωνούνται πάνω από 4 φορές ετησίως τα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης προς την εργασία διαφαίνονταν περισσότερο υψηλά. Αυτό δείχνει, λοιπόν, πως ρόλο δεν παίζει μόνο η παροχή benefits, αλλά και η συνεχής γνωστοποίηση αυτών στους υπαλλήλους. Ωστόσο, χρειάζεται προσοχή το σημείο πως η χρονική στιγμή που το HR προχωρά στην επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών δε συμπίπτει με το χρονικό διάστημα που επικοινωνούνται άλλα θέματα αυξημένης σημασίας, όπως για παράδειγμα μια οργανωσιακή αλλαγή. Τα αισθήματα άρνησης που επιφέρει μια οργανωσιακή αλλαγή ειδικά όταν φέρνει κάτι νέο που οι εργαζόμενοι δε δείχνουν εξοικειωμένοι μπορεί να επεκταθούν και στο κομμάτι των μηνυμάτων που θα δεχτούν για τις μη χρηματικές παροχές.

Αξιοσημείωτη καθίσταται, τέλος, η διερεύνηση της σχέσης της προσωπικότητας του εργαζομένου – βάσει του μοντέλου 5 παραγόντων της προσωπικότητας και της συν-εφαρμογής (co-implementation). Το παραπάνω μοντέλο έτσι όπως έχει αναπτυχθεί από τον Lewis Goldberg (1980), συνίσταται σε μια θεωρία που στηρίζεται σε 5 πυλώνες - διαστάσεις που χρησιμοποιούνται, ώστε να περιγράψουν την ανθρώπινη προσωπικότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να προσδιοριστούν ως δομές που επεξηγούν γιατί οι άνθρωποι αντιδρούν στην ίδια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο . Ως εκ τούτου μπορούν να δικαιολογήσουν το γιατί υπάρχει αυτό το χάσμα μεταξύ του πραγματικά εφαρμοζόμενου HR και αυτού που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.

- Εξωστρέφεια: διάσταση μέσω της οποίας αξιολογείται η ένταση και το εύρος των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, η ενεργητικότητα και η δυναμικότητα. Άτομα με χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας τείνουν να είναι πιο συνεσταλμένα, ήσυχα, αποστασιοποιημένα και πιθανώς να διακατέχονται από συναισθήματα επιφύλαξης. Επομένως, άτομα με υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας είναι ανοικτά στην συνεργασία και ως εκ τούτου στο να συμμετέχουν σε μια διαδικασία συν-εφαρμογής και να εμπλέκονται πιο ενεργά στην επικοινωνία με τον άμεσα προϊστάμενο τους ή τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.
- Προσήνεια: η προσήνεια έχει να κάνει με την καλή προαίρεση, την ευγένεια του ατόμου, τη φιλική διάθεση και την ανεκτικότητα. Επίσης, άτομα με υψηλή προσήνεια φαίνονται να είναι συγκαβατικά και διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας. Ως εκ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τούτου, διαφαίνεται πως αυτά τα άτομα δημιουργούν μια σφαίρα διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων υψηλής ποιότητας, κατέχουν συνήθως αλτρουιστική διάθεση και συνεργάζονται αποτελεσματικά. Εφόσον, πρόκειται για άτομα παρακινημένα και με εγγενή διάθεση προς συνεργασία, θα είναι δεκτικά και πρόθυμα στο να διαχειριστούν, να αγκαλιάσουν και να εσωτερικεύσουν πρακτικές HR που η διοίκηση επιθυμεί να διαβιβάσει.

- Ευσυνειδησία: στοιχείο που αξιολογεί το βαθμό που το άτομο τείνει να κινητοποιείται, να οργανώνει και να συντονίζει τις ενέργειες του προς κάποιο στόχο . Άτομα με υψηλό επίπεδο ευσυνειδησίας διαφαίνεται πως είναι πιο πειθαρχημένα, εργατικά, αξιόπιστα και φιλόδοξα. Επειδή, ακριβώς τέτοια άτομα προσανατολίζονται προς το στόχο και την επίτευξη αυτού, είναι πρόθυμοι να εργαστούν σκληρά και να συνεργαστούν στενά με τους ανώτερους ιεραρχικά. Αντιστοίχως, θα προσαρμοστούν, θα υιοθετήσουν και θα εκτελέσουν τις HR πρακτικές, όπως αυτές διαβιβάζονται από τους προϊσταμένους.
- Νευρωτισμός: πρόκειται για τη διάσταση που εστιάζει στη συναισθηματική αστάθεια. Όπως έχει ειπωθεί, προσδιορίζει την τάση των ατόμων προς την κατάθλιψη, τις ουτοπικές ιδέες, τους πόθους και ορμές, και τις δυσπροσαρμοστικές αποκρίσεις. Άτομα με υψηλό επίπεδο νευρωτισμού παρατηρούνται ως: αγχώδη, ανασφαλή, διακατεχόμενα με αίσθημα ανασφάλειας ή και ξεσπάσματα θυμού. Σε αντίθεση με τις προαναφερόμενες διαστάσεις, ο υψηλός νευρωτισμός προσιδιάζει σε πρόθεση για περιορισμένη συνεργασία και διαπροσωπικές σχέσεις.
- Δεκτικότητα: χαρακτηριστικό που έχει να κάνει με το πόσο ανοικτό είναι το άτομο στο να διευρύνει τους πνευματικούς του ορίζοντες, να ανακαλύψει άγνωστα μέχρι πρότινος αντικείμενα, πόσο ανεκτικός μπορεί να είναι απέναντι στο αβέβαιο. Άτομα που εντοπίζονται ως ιδιαιτέρως δεκτικά φαίνεται πως είναι αντιστοίχως δεκτικά στην αλλαγή και στην απόκτηση νέων εμπειριών. Βάσει αυτών, εργαζόμενοι με δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες και παραστάσεις θα αποδεχτούν με ευκολία και προθυμία το να συν-εφαρμόσουν.

Συμπερασματικά, ανεξαρτήτως του εσωτερικού κοινού ενός οργανισμού, πρέπει να σχεδιάζεται ολοκληρωμένη στρατηγική που θα συνεπαχθεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Το υπόδειγμα επικοινωνίας, που αναφέρεται ως ‘’SHOC the troops’’ συνοψίζει τέσσερις βασικούς πυλώνες στους οποίους αυτή πρέπει να θεμελιώνεται: Στρατηγική (Strategy), ειλικρίνεια (Honesty), ανοικτό χαρακτήρα (Openness), συνέπεια (Consistence).

2.3.3α Τα μέσα προς μετάδοση του μηνύματος

Το σωστό περιεχόμενο, βέβαια, και η επικοινωνία σε τακτά χρονικά διαστήματα δεν αρκούν από μόνα τους. Το μέσο ή κανάλι που χρησιμοποιείται κάθε φορά από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού για τη διαβίβαση των μηνυμάτων παίζει αντίστοιχα σημαντικό ρόλο. Η έξαρση των τεχνολογικών τάσεων και των διαδικτυακών μέσων επικοινωνίας έχει δημιουργήσει αυτή τη σύγχρονη στις μέρες μας ανάγκη. Εξάλλου, βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, η κάθε γενιά προτιμά διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας, με τους Millennials, όπως θα αναπτυχθεί και παρακάτω να προτιμούν τα social media ως πηγή πληροφόρησης.

Πρωταρχικός παράγοντας, όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί η κατανόηση και αναγνώριση των διάφορων ποικιλόμορφων στοιχείων που συνθέτουν το ενοποιημένο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού. Τα διάφορα συστατικά στοιχεία συντίθενται ως ένα πλαίσιο παραγόντων εθνικής προέλευσης, φυλής, εκπαιδευτικού και μορφωτικού επιπέδου, ηλικίας, φύλου, γλώσσας, θρησκείας και πνευματικοσωματικών ιδιαιτεροτήτων. Κάθε επικοινωνιακή στρατηγική χρειάζεται να λαμβάνει υπόψιν τα παραπάνω στοιχεία και να ευθυγραμμίζεται με τις διάφορες ανάγκες και προσδοκίες που προκύπτουν εξ αυτών. Ένα από αυτά είναι ο παράγοντας της ηλικίας, καθώς στο σύγχρονο εργασιακό χώρο δραστηριοποιούνται συγχρόνως αρκετές διαφορετικές μεταξύ τους γενιές.

- Baby Boomers (1946-1964)
- Generation X (1965-1980)
- Gen Y – Millennials (1981-2000)

Από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία της κάθε γενιάς προκύπτουν και οι αντίστοιχες προτιμήσεις αναφορικά με τα μέσα και κανάλια επικοινωνίας. Ενδεικτικά, οι baby boomers τείνουν να προτιμούν κυρίως μέσα, όπως η ενημέρωση πρόσωπο με πρόσωπο, οι τηλεφωνικές κλήσεις και το e-mail. Η γενιά Χ, από την άλλη, εφόσον ακολουθούν την τάση για εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και οικογενειακής ζωής σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους, προτιμούν κανάλια επικοινωνίας, όπως κυρίως το e-mail και οι τηλεφωνικές κλήσεις. Κατά παρόμοιο τρόπο οι νεότερες ηλικιακά γενιές, καρπώνονται τα οφέλη που προσφέρουν οι νέες τεχνολογικές τάσεις στην κινητή τηλεφωνία, προτιμώντας SMS και τηλεφωνικές κλήσεις προς ενημέρωση.

Επιλέγοντας το κανάλι θεμελίωσης της επικοινωνιακής στρατηγικής οδηγείται κάποιος στα αντίστοιχα μέσα που θα χρησιμοποιήσει. Έτσι, το κανάλι επικοινωνίας μπορεί να είναι: α) προσωπικό (πρόσωπο με πρόσωπο) β) έντυπο γ) ηλεκτρονικό. Ως εκ τούτου, κάθε ομάδα από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τις παραπάνω προσφέρει ορισμένες επιλογές για τον τρόπο που εν τέλει θα πραγματοποιηθεί η διαβίβαση του μηνύματος. Ειδικότερα:

- Προσωπικό κανάλι επικοινωνίας (συναντήσεις προσωπικού, συναντήσεις ομάδας, συνάντηση προσωπική με τον προϊστάμενο, enrollment συνάντηση)

  Καθίσταται σαφές πως μέσω αυτού του τρόπου επικοινωνίας είναι εφικτό να γίνει κατανοητή από το δέκτη ακόμα και η μη λεκτική επικοινωνία, καθώς επίσης και το να δοθεί άμεσο feedback. Ακόμα, σύμφωνα με τους Barkhi και Pirkhul (1999) η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία παραμένει μια αποτελεσματική μέθοδος για την σύνδεση των ανθρώπων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Τέλος, οι Van και Veenman (2005) στην έρευνα τους έδειξαν πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με το να εξαντλούν την προσωπική επικοινωνία σε αντίθεση με την επικοινωνία στην οποία διαμεσολαβεί ηλεκτρονικός υπολογιστής. Για την καλύτερη κατανόηση και αλληλεπίδραση, η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία έχει φανεί πως εκτελείται όταν ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος βρίσκονται στο ίδιο δωμάτιο (Kathleen, 2004).
- Έντυπο κανάλι επικοινωνίας (newsletters, επιστολή, ενημερωτικό έντυπο, οδηγός, FAQs)

  Σε παλαιότερες έρευνες έχει αναφερθεί πως τα έντυπα και έγγραφα μέσα ενημέρωσης είναι τα τρίτα πιο δημοφιλή κανάλια επικοινωνίας μετά από την face to face και την τηλεφωνική.
- Ηλεκτρονικό κανάλι επικοινωνίας (εταιρική ιστοσελίδα, email, intranet, video, τηλεφωνική κλήση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)

  Σε πολλές περιπτώσεις έχει φανεί πως σε ερώτηση του αν οι εργαζόμενοι λάμβαναν την σωστή ποσότητα πληροφόρησης μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας, συνήθως μόνο το μισό μέγεθος του δείγματος αποκρίνεται θετικά, με το άλλο μισό να επισημαίνει πως θα προτιμούσε να λαμβάνει είτε περισσότερη είτε λιγότερη. Ως προς αυτό αναδεικνύεται η σημασία της υψηλής αξίας που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στο περιεχόμενο της πληροφόρησης που λαμβάνουν μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, ως πληροφόρηση αξίας προσδιορίζεται εκείνη που οι εργαζόμενοι είτε την επιθυμούν ή την χρειάζονται για την εργασία τους.

  Μία διάκριση που χαίρει σημασίας είναι αυτή μεταξύ των λεγόμενων ‘’push’’ και ‘’pull’’ ηλεκτρονικών καναλιών. Οι πρώτες προσδιορίζονται ως αυτές που τραβάνε με προδραστικό τρόπο την προσοχή του εργαζόμενου. Ως τέτοια παρουσιάζονται τα μαζικά e-mails και τα ενημερωτικά δελτία (newsletters). Από την άλλη, τα δε μέσα αναδεικνύονται ως αυτά στα οποία αναρτάται μεν η πληροφόρηση, αλλά είναι πιθανό ο εργαζόμενος να μη λάβει ποτέ επίγνωση αν ο ίδιος δεν μπει στη διαδικασία να την αναζητήσει. Ως τέτοια προσδιορίζονται το intranet και η εταιρική ιστοσελίδα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαπιστώνεται, λοιπόν πως ανάλογα με τη φύση του αντικειμένου πληροφόρησης κάποιος τείνει να προτιμά τη μεν ή τη δε ομάδα, ωστόσο συστήνεται η ορθολογική και παράλληλη χρήση αυτών. Πιο συγκεκριμένα, οι πιο αποτελεσματικές επικοινωνιακές πρακτικές συμπεριλαμβάνουν, μία τόσο ‘’pull’’, όσο και ‘’push’’ προσέγγιση μέσω της αποστολής email ή newsletter με παράλληλη ανάρτηση σε αυτά υπερσυνδέσεων μέσω των οποίων κάποιος μπορεί να μεταβεί στο intranet ή την εταιρική ιστοσελίδα για πληρέστερη ενημέρωση.

Μιας και βέβαια έχει γινεί πολλάκις αναφορά στο **ενδοδίκτυο (intranet)** ως μέσο επικοινωνίας και συνεπώς εργαλείο γεφύρωσης του χάσματος μεταξύ HR intended και HR perceived θα προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος. Αρχικά, ως οι τέσσερις φάσεις ανάπτυξης ενός ενδοδικτύου σύμφωνα με τον McCoormick προσδιορίζονται οι εξής: α) η ανάρτηση εγγράφων, όπως εγχειρίδια πολιτικών, παροχή πρόσβασης σε προσωπικά δεδομένα, η δυνατότητα one-way συναλλαγών και διαμοίραση και κοινοποίηση πληροφοριών προς τους εργαζόμενους. Βάσει ερευνών σε εταιρίες που υπάρχει πρόσβαση σε intranet κατά μέσο όρο σχεδόν τα 2/3 των ατόμων το επισκέπτεται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα ή συχνότερα. Παρομοίως, το 1/3 εισέρχεται σε αυτό μία φορά το μήνα ή λιγότερο συχνά. Επίσης, για λίγο παραπάνω από το μισό του δείγματος φαίνεται πως η επίσκεψη στο intranet έχει καταστεί μέρος της ρουτίνας του ανεξαρτήτως της συχνότητας και το 45% διατύπωσε πως το χρησιμοποιεί εκουσίως μόνο όταν παρίσταται ανάγκη και επιθυμεί να πληροφορηθεί για κάτι που έχει προκύψει ή έπειτα από σύσταση του προϊστάμενου του. Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, αναφέρεται πως πολλοί εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν καν τον τρόπο για την πρόσβαση στο intranet ή για το είδος της πληροφόρησης που μπορούν να αντλήσουν από αυτό. Εδώ καθίσταται, λοιπόν, η ανάγκη τόσο της ΔΑΔ, όσο και του εκάστοτε προϊσταμένου ακόμα ήδη από την περίοδο του onboarding να πληροφορήσει τον εργαζόμενο σχετικώς με τη χρήση και την εικόνα του intranet ως εσωτερική επικοινωνιακή πλατφόρμα. Τέλος, ένα αξιοσημείωτο πλεονέκτημα που παρέχει η εγκαθίδρυση του intranet στο οργανωσιακό περιβάλλον είναι πως παρέχει πληροφόρηση στα άτομα για ευαίσθητα θέματα και γκρίζες περιοχές, όπως ιατρικές παροχές ή ψυχολογική υποστήριξη, θέματα δηλαδή για τα οποία κάποιος ίσως θεωρούσε άβολο να έρθει σε επαφή με άτομα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

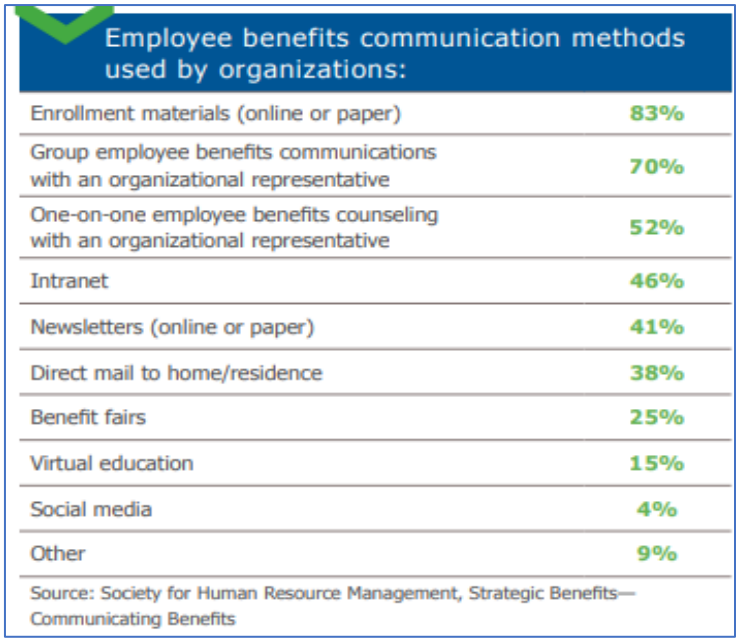
Βάσει άρθρου στο Lockton (2015), αναφέρεται πως εργοδότης αντιμετώπισε την πρόκληση του να επικοινωνήσει τις προσφερόμενες μη χρηματικές παροχές σε εργαζόμενους που δεν είχαν συχνή πρόσβαση σε υπολογιστή ή στο εταιρικό intranet και που εργάζονταν σε ώρες εκτός του βασικού ωραρίου, καθιστώντας δύσκολα και μη εφικτά τις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις. Σε αυτή την περίπτωση η πληροφόρηση μέσω μηνύματος στο κινητό αποδείχθηκε ως η ευκολότερη, προσιτή και πιο αξιόπιστη λύση στην προσέγγιση τέτοιων εργαζομένων. Βέβαια, πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η ποικιλομορφία που προσδιορίζει το

ανθρώπινο δυναμικό και έτσι το μήνυμα να αποστέλλεται σε γλώσσα που είναι εφικτό ο εκάστοτε εργαζόμενος να διαβάσει και να κατανοήσει. Το μήνυμα δεν αρκεί μόνο να διαβιβάζεται από τον πομπό, αλλά και να αναγνωρίζεται από τον δέκτη, ο οποίος θα κατέχει επίγνωση του περιεχόμενού του, ύστερα από την ανάγνωσή του.

Βέβαια, είθισται να λαμβάνονται υπόψιν επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν πιθανώς την επιλογή όσον αφορά τα κανάλια ενημέρωσης και πληροφόρησης εντός ενός οργανισμού. Έτσι, η θέση και ο ρόλος που κατέχει ένας εργαζόμενος, όσον αφορά εργαζόμενους λευκού ή μπλε κολλάρου (υπάλληλοι γραφείου και χειρώνακτες αντίστοιχα) ή εργαζόμενοι που απασχολούνται σε εξωτερικούς χώρους εκτός του εργασιακού χώρου. Επίσης, η ύπαρξη ή μη εσωτερικής βάσης δεδομένων-intranet, είτε σε επίπεδο εταιρικό είτε μεμονωμένης διεύθυνσης. Η ύπαρξη intranet στο λειτουργικό μιας επιχείρησης φαίνεται πως διευκολύνει την ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες πτυχές που αφορούν είτε πληροφόρηση για το σύνολο των εργαζομένων είτε σε αυτή που απευθύνεται σε συγκεκριμένα άτομα μεμονωμένα. Επομένως, η απουσία αυτού μεταβάλλει τις προτιμήσεις των ατόμων για τα κανάλια επικοινωνίας και πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα, στην απουσία αυτού τα άτομα τείνουν να προτιμούν άλλα ηλεκτρονικά κανάλια ως μέσα επικοινωνίας, όπως τα μαζικά e-mails.

Ενδιαφέρον διαφαίνεται το εύρημα έρευνας, βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν αν η πληροφόρηση που λαμβάνουν ως τώρα σε έντυπη μορφή θα προτιμούσαν να παραμείνει και να δίνεται υπό αυτό τον τρόπο ή θα προτιμούσαν να αντικατασταθεί μέσω ενός ηλεκτρονικού καναλιού ή ακόμα και να είναι διαθέσιμη και στις δύο μορφές. Έτσι, μόνο 22-35% προτίμησαν αποκλειστικά μία online έκδοση. Κατά μέσο όρο το 71% των ερωτηθέντων προτίμησαν να συνεχιστεί η έντυπη πληροφόρηση με το 31% εξ αυτών να επιθυμούν αποκλειστικά την έντυπη μορφή, ενώ το 40% προτιμά την παράλληλη διάθεση τόσο έγγραφου, όσο και ηλεκτρονικού format (Sinickas, 2002). Το υψηλό ποσοστό που καταπιάνεται με την επιλογή μόνο της έντυπης μορφής πληροφοριακού υλικού, αναδεικνύει προφανώς πως οι ηλικιακές ομάδες στις οποίες εντάσσεται το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού πιθανώς να επηρεάζει εξίσου την προτίμηση ως προς τα επικοινωνιακά κανάλια.

Ως ποσοστά συχνότητας χρήσης διάφορων επικοινωνιακών μεθόδων που οργανισμού χρησιμοποιούν όσον αφορά τα benefits εργαζομένων, αναδεικνύονται τα εξής:



Employee benefits communication methods used by organizations:	
Enrollment materials (online or paper)	83%
Group employee benefits communications with an organizational representative	70%
One-on-one employee benefits counseling with an organizational representative	52%
Intranet	46%
Newsletters (online or paper)	41%
Direct mail to home/residence	38%
Benefit fairs	25%
Virtual education	15%
Social media	4%
Other	9%

Source: Society for Human Resource Management, Strategic Benefits—Communicating Benefits

Εικόνα 3: Επικοινωνιακές μέθοδοι μη χρηματικών παροχών (Πηγή: SHRM)

Γενικότερα, έχει αναδειχθεί πως υπάρχει χάσμα μεταξύ των απόψεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών σχετικά με το πώς οι μεν επιθυμούν να λαμβάνουν πληροφόρηση και για το πώς οι δε εν τέλει τους την παρέχουν. Δεδομένου, λοιπόν πως στη σύγχρονη εργασιακή ζωή το ανθρώπινο δυναμικό συναντάται ιδιαιτέρως ποικιλόμορφο, η αρμόδια διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να λαμβάνει υπόψιν τις διάφορες παραμέτρους και να προσφέρει αντιστοίχως διαφορετικά εργαλεία και μέσα για τη διαβίβαση των μηνυμάτων. Η αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Thomsons έδειξε πως οργανισμοί που χρησιμοποιούν από 4 και παραπάνω μέσα για την εσωτερική τους επικοινωνία παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Παραπάνω αναφέρθηκε η ανάγκη χρήσης της εσωτερικής επικοινωνιακής πλατφόρμας intranet, ως σημαντικό εργαλείο για τις επικοινωνιακές ανάγκες με το ανθρώπινο δυναμικό. Ένα ακόμη εργαλείο που επισημαίνεται στις έρευνες ως ιδιαιτέρως αποτελεσματικό είναι οι εφαρμογές που υποστηρίζονται από συσκευές κινητής τηλεφωνίας. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση για επικοινωνία εκτός των ωραρίων εργασίας αλλάζει τον τρόπο που η πληροφορία διατίθεται και λαμβάνεται από τους εργαζομένους – παρακάμπτοντας τα εμπόδια μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Σε επόμενη έρευνα έχει φανεί πως τα δύο κανάλια επικοινωνίας που προτιμώνται είναι η άμεση πληροφόρηση από τον προϊστάμενο και το εταιρικό intranet, με αυτές που χρησιμοποιούνται εν τέλει περισσότερο να είναι πληροφόρηση από συναδέλφους ή φήμες. Έτσι, επιβεβαιώνεται πως ανεξαρτήτως της ραγδαίας τεχνολογικής αλλαγής και των νέων επικοινωνιακών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δυνατοτήτων που είναι διαθέσιμες, είναι ουσιώδες για τους προϊστάμενους να είναι οι βασικοί παίκτες στην διαδικασία εσωτερικής επικοινωνίας (Whitworth & Riccomini, 2005). Εξάλλου, η επικοινωνία είναι ένα κύριο καθήκον που λαμβάνει χώρα καθημερινώς στον εργασιακό χώρο για έναν προϊστάμενο. Επί καθημερινής βάσεως τείνει να αφιερώνει περισσότερη από τη μισή του ημέρα σε πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, με το ένα τρίτο να αφιερώνεται σε γραπτή ή προφορική επικοινωνία. Αυτό το φαινόμενο δείχνει να υποστηρίζει και η media richness theory, που επισημαίνει πως η φύση του καθήκοντος θα οδηγήσει τους προϊστάμενους στο να προτιμήσουν την face-to-face επικοινωνία, έναντι των τεχνολογικών μέσων.

Σε κάθε περίπτωση δε συνίσταται η χρήση ενός μοναδικού εργαλείου για τη διάδοση των μηνυμάτων, αλλά διαφορετικών, ώστε να καθίσταται αποτελεσματική η πραγματική παραλαβή του μηνύματος. Πιο συγκεκριμένα, ένας οργανισμό θα μπορούσε να αρκεστεί στη χρήση του email ως αποκλειστικού μέσου αποστολής μηνυμάτων, δεδομένου πως όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι γραφείου περνάνε αρκετή ώρα σε αυτό εξετάζοντας τα μηνύματα που λαμβάνουν καθημερινώς. Ωστόσο, για κάποιον εργαζόμενο σε θέση υψηλής ευθύνης αποτελεί πιθανό γεγονός το να χάσει σημαντικά μηνύματα λόγω της πληθώρας μηνυμάτων που δέχεται επί καθημερινής βάσεως. Όλα αυτά η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να τα λαμβάνει υπόψιν και να προβλέπει επί αυτών. Αντίστοιχα, μία πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση μπορεί να είναι ένας ορθότερος τρόπος επικοινωνίας, δεδομένου πως ο ίδιος ο εργαζόμενος δύναται από πλευράς του να θέσει ερωτήσεις, να ζητήσει επεξηγήσεις, να θέσει ίσως κάποιους προβληματισμούς και γενικότερα να ενημερωθεί σε εκτενέστερο βαθμό. Ωστόσο, για έναν οργανισμό που απαριθμεί χιλιάδες εργαζομένους διαπιστώνεται πως πρόκειται για μια κοστοβόρα σε πόρους χρόνου διαδικασία και ίσως ήταν καλύτερο να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων που λαμβάνουν παροχές ιδιαίτερης φύσεως.

2.3.3β Γενιές και Κανάλια Επικοινωνίας

- Σιωπηλή γενιά ή Βετεράνοι ή Γενιά Β' Παγκοσμίου πολέμου ή Εξέχουσα Γενιά

  Πρόκειται για τη μεγαλύτερη ηλικιακά γενιά που έχει βιώσει αρκετά από τα σημαντικότερα γεγονότα της ιστορίας. Διακατέχονται σε μεγάλο βαθμό από αίσθημα πατριωτισμού και εθνικής περηφάνιας. Είναι κυρίως άτομα που εμμένουν στην τήρηση των κανόνων, δείχνουν υπακοή, αφοσίωση και ενσωματώνονται ομαλά. Υποστηρίζουν πολύ την ιεραρχική δομή και συνεπώς θέλουν να γνωρίζουν επακριβώς για το τί είναι υπεύθυνοι και το τί προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς. και εμφανίζονται ως σκληρά εργαζόμενοι. Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας φαίνεται πως προτιμούν την επίσημη και άμεση επικοινωνία.

- Baby Boomers

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η μεγαλύτερη σε μέγεθος γενιά σε ολόκληρη την ιστορία. Έχουν βιώσει επίσης σημαντικά γεγονότα, όπως τον Ψυχρό Πόλεμο, αλλά και σημεία τομής, όπως η απελευθέρωση των γυναικών και η ανάπτυξη της τηλεόρασης. Πρόκειται για ανθρώπους, αρκετά ανταγωνιστικούς που επιθυμούν να συμβάλλουν στην αλλαγή και υποστηρίζουν την ελευθερία έκφρασης. Παρότι σήμερα είναι η γενιά που απολαμβάνει τη συνταξιοδότηση, σύμφωνα με τον Zemke οι Boomers είναι προσανατολισμένοι στην ομάδα, αισιόδοξοι, αναζητούν την προσωπική ευχαρίστηση και εξέλιξη, και στον πυρήνα των αξιών τους εντοπίζονται η υγεία, η ευεξία, η νεότητα, η εργασία και η εμπλοκή (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Είναι η γενιά που αυτό-προσδιορίζεται μέσω της εργασίας ενώ σε αντίθεση με τις νεότερες γενιές φαίνεται πως το feedback αποτελεί ένα ευαίσθητο για αυτούς θέμα.

- Generation X

  Η εν λόγω γενιά έχει έντονο το στοιχείο της ατομικότητας. Πιο συγκεκριμένα, βλέποντας τους γονείς τους να ανταμείβονται με απολύσεις προς αντάλλαγμα της σκληρής δουλειάς τους, είναι καχύποπτοι προς τους οργανισμούς, τους χαρακτηρίζει έλλειψη αφοσίωσης και αναζητούν μια ισορροπία στη ζωή (Eisner, 2005). Είναι αυτοί που περισσότερο από όλους αγκαλιάζουν την αλλαγή και την ενστερνίζονται. Αν και η προθυμία τους στο να μάθουν είναι υψηλή, δε συμβαίνει το ίδιο με το στοιχείο της μακροχρόνιας παραμονής και αφοσίωση για συνέχιση σε έναν οργανισμό. Ενώ, όλες οι προηγούμενες γενιές εξίσωναν την εργασία με την επιβίωση η γενιά Χ την εξισώνει με την αυτό-εκπλήρωση (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

- Millennials ή Gen Y

  Η γενιά που εντοπίζεται στο μεταίχμιο της εξέλιξης και ενσωμάτωσης στην καθημερινότητα του διαδικτύου και στα πιο εύπορα χρόνια της ιστορίας. Είναι οι περισσότερο, αισιόδοξοι, εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι, συνάδουν με τις τεχνολογικές τάσεις. Δύο χαρακτηριστικά της γενιάς που επηρεάζουν και τον τρόπο σκέψης τους στον εργασιακό χώρο είναι η ποικιλομορφία και η επιθυμία τους να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων και να μπορούν να έχουν τη δική τους φωνή μέσα σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για ιδιαιτέρως φιλόδοξη γενιά που ενδιαφέρεται τόσο για την εδραίωση μέσα σε έναν οργανισμό και την απόκτηση εμπειρίας σε μια εποχή που η ανεργία μαστίζει, αλλά παράλληλα και υλιστική διάθεση. Για αυτούς εμφανίζεται ως ιδιαιτέρως σημαντική τόσο η επιτήρηση και η δομή, αλλά και η επίγνωση του αποτελέσματος – feedback.

Από τη σύντομη ανάπτυξη των παραπάνω διαφαίνεται πως οι εμπειρίες που έχει βιώσει η κάθε γενιά έχουν συνθέσει ένα διαφορετικό προφίλ στοιχείων που αφορούν την κάθε μία εν τέλει. Ωστόσο, στις μέρες μας ο εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από ένα ποικιλόμορφο ανθρώπινο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δυναμικό και η ΔΑΔ οφείλει να λαμβάνει υπόψιν τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε ομάδας αυτού, προάγοντας κατά αυτόν τον τρόπο υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, ικανοποίησης και της βέλτιστης στάσης που είναι η δέσμευση. Έτσι, χρειάζεται να γίνει αναφορά σε κάποια δεδομένα σχετικά με την ικανοποιητική επικοινωνία και αλληλεπίδραση με κάθε μία από τις παραπάνω γενιές.

Για τη σιωπηλή γενιά είναι σημαντικό η επικοινωνιακή διάδραση να ακολουθεί έναν προσωπικό και φιλικό τύπο. Έτσι, θα προτιμήσουν μία έγγραφη σημείωση σε αντίθεση με ένα E-mail. Το ύφος χρειάζεται να είναι επίσημο και επαγγελματικό. Από την άλλη οι baby boomers προτιμούν περισσότερο τηλεφωνικές κλήσεις και προσωπική αλληλεπίδραση, πχ συζητήσεις κατά τη διάρκεια ενός προγραμματισμένου καφέ ή γεύματος. Δεν πρέπει να παραβλέπεται, ωστόσο, πως άτομα αυτής της γενιάς ιδιαίτερα σε υψηλές θέσεις ευθύνης πλέον έχουν εξοικειωθεί με την ψηφιακή επικοινωνία και κυρίως με τη χρήση email στην εργασιακή καθημερινότητα. Η γενιά Χ αντιμετωπίζει περισσότερο ευνοϊκά την άμεση, ευθεία επικοινωνία μέσω ενός email με συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μήνυμα, ενώ οι Millennials φαίνονται ευχαριστημένοι και ισότιμα ευχαριστημένοι με κάποιο μέσο επικοινωνίας που συμπεριλαμβάνεται στα ηλεκτρονικά κανάλια. Για την γενιά Χ το γεγονός πως έχουν προσαρμοστεί αποτελεσματικά στην υιοθέτηση ψηφιακών μέσων επικοινωνίας, ενώ παράλληλα αγκαλιάζουν τις παραδοσιακές μεθόδους, όπως τις συναντήσεις και τις τηλεφωνικές κλήσεις, δείχνει πως αποτελούν τον καλύτερο διαμεσολαβητή για να γεφυρώσει το χάσμα επικοινωνίας μεταξύ των baby boomers και των millennials.

Οι millennials, ως η νεότερη γενιά θα λέγαμε πως είναι οι κύριοι ambassadors της digital επικοινωνίας, καθώς και των social media. Επιπρόσθετα, έρευνα έχει δείξει πως οι περισσότεροι της γενιάς των millennials δεν απάντησαν σε τηλεφωνικές κλήσεις, γιατί θεώρησαν πως είναι δαπανηρές σε χρόνο, καθώς επίσης απέφυγαν την face-to-face αλληλεπίδραση αντί της οποίας προτίμησαν διαδικτυακά software αποστολής μηνυμάτων ή email. Σύμφωνα με τον Daley (2014), οι Millennials τείνουν στην επικοινωνία μέσω μηνυμάτων ή διαδικτύου, επειδή αυτό τους επιτρέπει να έχουν περισσότερο έλεγχο πάνω στην αλληλεπίδραση, σε σχέση με το να γινόταν αυτή μέσω τηλεφώνου ή πρόσωπο με πρόσωπο. Εξάλλου, για τους baby boomers θεωρούν πως σε συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο τείνουν να υπερ-εξηγούν, κάτι που τους δαπανά πολύτιμο χρόνο μέσα στην ημέρα τους. Τέλος, η τόσο μεγάλη έκθεση, αλλά και εξοικείωση που έχουν οι millennials προς τα τεχνολογικά μέσα τους έχει βοηθήσει το να αποκτήσουν ικανότητα ταυτόχρονης διεκπεραίωσης πολλών διεργασιών online.

Σκοποί της έρευνας

Οι μη χρηματικές παροχές, όπως πολλάκις έχει προαναφερθεί αποτελούν ένα κρίσιμο ζήτημα για τη στρατηγική και πολιτική αμοιβών και παροχών, καθώς φαίνεται πως δημιουργεί απαιτήσεις από τους εργαζομένους. Από την άλλη, η πλευρά του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, λόγω των περιορισμένων χρηματικών πόρων οφείλει να τους δαπανά με φειδώ και σε χρηματικές παροχές που πράγματι δημιουργούν επιπρόσθετη αξία χρησιμότητας στον εργαζόμενο. Και δεν πρέπει να σταματάνε εκεί, οι χειρισμοί χρειάζεται να συνεχίζουν και πέρα από την απλή εγκαθίδρυση δικαιοδοσίας για την απόλαυση τμήματος ή συνόλου μη χρηματικών παροχών που ο οργανισμός προσφέρει. Η σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία τους επεκτείνεται όχι μόνο στην εκκίνηση, αλλά σε όλη τη διάρκεια της καριέρας κάποιου με την απαραίτητα προσδιοριζόμενη συχνότητα και χρήση καναλιών επικοινωνίας.

Έτσι, τίθενται δύο βασικοί ερευνητικοί άξονες στους οποίους εντάσσονται ειδικότερα οι διάφορες ερευνητικές υποθέσεις που έχουμε θέσει. Σημειώνεται, πως λόγω της παραμετροποίησης του ερωτηματολογίου για κάθε μία μελέτη περίπτωσης (βάσει των χορηγούμενων μη χρηματικών παροχών & της απόφασης από τον εκπρόσωπο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για το τί θα ρωτηθεί) ακολουθείται ένα βασικό μοτίβο ερευνητικών υποθέσεων και για τις τρεις μελέτες περίπτωσης, ωστόσο ενδέχεται ορισμένες να απουσιάζουν.

Οι μη χρηματικές παροχές & η σύνδεση με την άμεση αμοιβή

H1:Μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα για τους εργαζομένους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές.

H2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές

- H2α : Το φύλο
- H2β: Η ηλικία
- H2γ: Η οικογενειακή κατάσταση
- H2δ: Το εκπαιδευτικό επίπεδο
- H2ε: Το ιεραρχικό επίπεδο

H3: Το μισθολογικό επίπεδο παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των παροχών

- H3α*: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι τάσσονται υπέρ της διατήρησης των ήδη υφιστάμενων παροχών
- H3β*: Όσοι προτιμούν εξαργύρωση των παροχών, αποδίδουν μικρότερη αξία σε αυτές
- H3γ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να ‘’εγκαταλείψουν’’ μισθολογικές παροχές σε ανταλλαγή με μη χρηματικές

H4*: Η απόλαυση παροχή βάσει της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση
H4β*: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση

Η επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών (HR Intended vs Hr Perceived) → H5*: Οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν πλήρη επίγνωση και τείνουν να αγνοούν παροχές που δικαιούνται

3.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η ερευνητική μέθοδος, η οποία ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση του ζητήματος των μη χρηματικών παροχών, υπό το πρίσμα της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητάς τους, της σύνδεσής τους με την άμεση αμοιβή και της επικοινωνίας τους, είναι η δευτερογενής έρευνα. Ως μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η σύζευξη τόσο ποιοτικής, όσο και ποσοτικής έρευνας μέσω της διάθεσης ερωτηματολογίου και στη συνέχεια η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Να αναφερθεί πως στην πρώτη φάση έγινε ανάλυση σε δοθέν, από την κυρία Ελεάννα Γαλανάκη σύνολο δεδομένων συλλεγμένων από προηγούμενη έρευνα που είχε διενεργήσει σχετικά με το θέμα, ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα σχετικά με τους δύο πρώτους ερευνητικούς στόχους, ήτοι της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας και της σύνδεσης με την άμεση αμοιβή των μη χρηματικών παροχών.

Σε δεύτερο στάδιο τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα συν αυτού της επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών εξετάστηκαν υπό το πρίσμα μελετών περίπτωσης. Σε κάθε μία περίπτωση προηγήθηκε δομημένη συνέντευξη με εκπρόσωπο του οργανισμού για τις αμοιβές και παροχές, ώστε να προσδιοριστούν οι μη χρηματικές παροχές που προσφέρει κάθε επιχείρηση, αλλά και οι κατηγορίες εργαζομένων που αυτές προσιδιάζουν. Εν συνεχεία, διατέθηκε ερωτηματολόγιο σε δείγμα των εργαζομένων της εκάστοτε επιχείρησης, το οποίο στις δύο εκ των τριών περιπτώσεων αναρτήθηκε διαδικτυακά, ενώ σε μία δόθηκε έντυπα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν εθελοντικά στις ερωτήσεις, αφού πρώτα ενημερώθηκαν μέσω εισαγωγικού κειμένου για το θέμα, το σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας. Η επιλογή χρήσης ερωτηματολογίου έγινε ώστε να είναι σαφέστερη και πιο ακριβής η αποτύπωση των επιλογών των συμμετεχόντων, σε συνάρτηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και τους διάφορους τύπους ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν. Να σημειωθεί πως με κάθε μία από τις επιχειρήσεις έχει υπογραφεί δήλωση εμπιστευτικότητας που διασφαλίζει την ανωνυμία της.

3.2 Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Το δείγμα που διερευνήθηκε διαφοροποιούνταν βάσει των περιπτώσεων. Αρχικά, στο δείγμα της έρευνας του 2017 στην οποία έγινε στατιστική ανάλυση για την εξαγωγή αποτελεσμάτων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμμετείχαν 1211 άτομα. Σχετικά με τις μελέτες περίπτωσης, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις ήταν 3. Για την επιχείρηση Α, μικρού μεγέθους και δραστηριοποιούμενη στον κλάδο της υπεργολαβίας, συμμετείχε το σύνολο των εργαζομένων της (N=40). Για τις επιχειρήσεις Β και Γ, παρόλο που μιλάμε για μεγάλες επιχειρήσεις, η μία εκ των οποίων πολυεθνική, τα συνεχή κωλύματα που παρουσιάστηκαν, καθώς και η μεγάλη πάροδος του χρόνου, ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες εγκρίσεις περιόρισαν πολύ το δείγμα συμμετεχόντων. Ειδικότερα, στην επιχείρηση Β, δραστηριοποιούμενη στον κλάδο του λιανεμπορίου το δείγμα ήταν περιορισμένου μεγέθους, καθώς συμμετείχε μόνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (N= 42), ενώ, για την επιχείρηση Γ που ανήκει στον κλάδο του ποτών και τροφίμων το δείγμα περιορίστηκε στους 52 συμμετέχοντες. Περισσότερα στοιχεία δημογραφικής φύσεως των συμμετεχόντων θα αναφερθούν παρακάτω.

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις της μορφής κλίμακας Likert, αλλά και της επιλογής μεταξύ δύο τιμών «Ναι» και «Όχι». Αρχικά, τόσο στο ηλεκτρονικό, όσο και στο έντυπο ερωτηματολόγιο, προηγήθηκε ένα εισαγωγικό κομμάτι πληροφόρησης του συμμετέχοντα για το θέμα και το σκοπό της έρευνας και το στοιχείο της ανωνυμίας των απαντήσεων και της μη δυνατότητας ταυτοποίησης. Να σημειωθεί πως σχετικά με κάθε μία μελέτη περίπτωσης το ερωτηματολόγιο παραμετροποιήθηκε βάσει του τί πληροφορίες θεωρούσε πως μπορεί να διαθέσει για τις ανάγκες της έρευνας, αλλά και για τις μη χρηματικές παροχές που προσφέρει στους εργαζομένους της.

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν μετρούν, αρχικώς, την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των μη χρηματικών παροχών σύμφωνα με πενταβάθμια κλίμακα Likert (δεν την επιθυμώ καθόλου, δε με αφορά η παροχή της/δε με ενδιαφέρει, θεωρώ θετική την παροχή της αλλά δε θα την αξιοποιούσα, είναι θετικό να παρέχεται, είναι εξαιρετικά σημαντική). Οι παροχές για κάθε μελέτη περίπτωσης είναι 24 συνολικά και έχουν εξατομικευτεί βάσει αυτών που προσφέρει η κάθε επιχείρηση στους εργαζόμενους της.

Στη συνέχεια προκειμένου να διαπιστωθεί η αντίληψη-επίγνωση (Hr Perceived) που διαθέτουν οι εργαζόμενοι για τα παρεχόμενα benefits, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Ναι», «Όχι» για κάθε μία από τις μη χρηματικές παροχές που αναφέρθηκαν και παραπάνω.

Για την εξέταση εργασιακών στάσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert (διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα) με αξιολόγηση συγκεκριμένων φράσεων προερχόμενων από το ερωτηματολόγιο των Allen και Meyer, 1990.

Ακολούθησαν ερωτήσεις σχετικές με τη συχνότητα και τα μέσα επικοινωνίας, την επιθυμία ενσωμάτωσης ή υποκατάστασης μη χρηματικών παροχών που βασίζονταν σε επιλογή μίας ή πολλαπλών απαντήσεων βάσει συγκεκριμένης κλίμακας απαντήσεων.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε δημογραφικά στοιχεία, σημαντικά για την εξαγωγή μεγάλου μέρους των συμπερασμάτων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται το φύλο, η ηλικία, τυπική εκπαίδευση, εμπειρία απασχόλησης, μισθολογικό κλιμάκιο, ιεραρχικό επίπεδο.

3.4 Εργαλεία ανάλυσης των αποτελεσμάτων

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το σύστημα στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics (Version 25), με χρήση σε πρώτο στάδιο της μεθόδου, των δεικτών και των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής. Έγινε χρήση απλών ραβδογραμμάτων, καθώς και stacked-ραβδογραμμάτων, ώστε να δοθεί μια σαφής απεικόνιση του δείγματος. Όσον αφορά τη στατιστική διερεύνηση, αυτή έγινε με τη χρήση δεικτών συσχέτισης (correlations), ώστε να εξεταστεί η θετική ή αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών, η διαφορά μέσων (T-test), ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (one-way ANOVA) και πινακοειδείς διασταυρώσεις (crosstabs).

Όπως έχει αναφερθεί, το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε εξετάσει την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών, τη σύνδεση τους με την άμεσα αμοιβή, καθώς και την αποτελεσματική τους επικοινωνία στα πλαίσια της ευθυγράμμισης ή χάσματος μεταξύ HR-Intended και HR-Perceived. Σε δύο από τα τέσσερα ερωτηματολόγια, συμπεριλήφθηκε και το σύνολο των ερωτήσεων σχετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να εξαχθούν και ως προς αυτό ορισμένα αποτελέσματα.

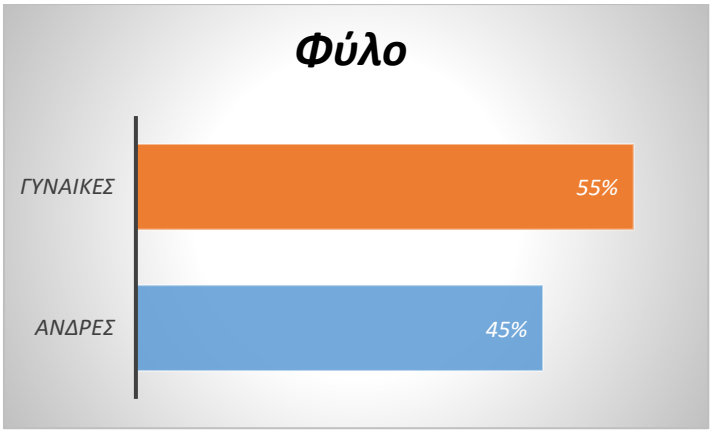
Κεφάλαιο 4: Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Έρευνα 1: Survey

4.1.α Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων

Τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων της έρευνας που διεξήχθη το 2017 παρουσιάζονται στους Πίνακες 1 και 2. Όπως, παρατηρείται, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες στο σύνολο των 1211 παρατηρήσεων (N=1211), με ποσοστό 54,9% έναντι του 45,1% που αντιπροσωπεύει το σύνολο των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Γράφημα 1: Ραβδόγραμμα φύλου συμμετεχόντων (2017)

Όσον αφορά δημογραφικά στοιχεία ποσοτικής φύσεως των συμμετεχόντων παρατηρούνται τα κάτωθι:

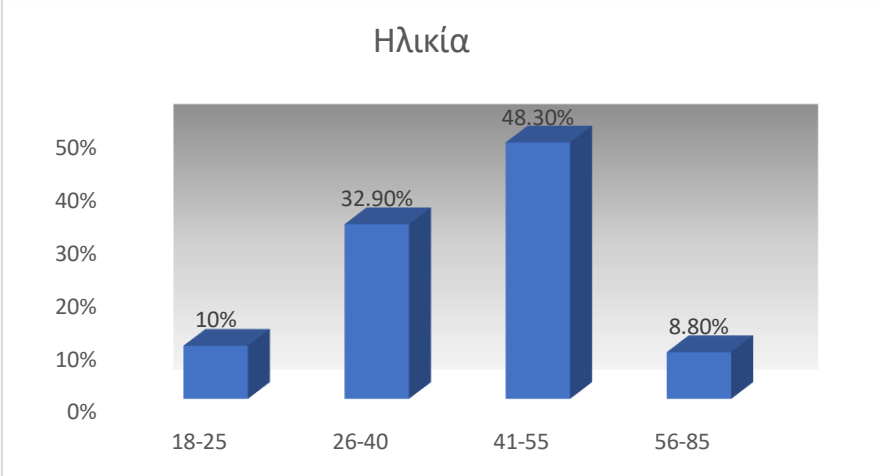
Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων κυμαίνεται στα 42 χρόνια με τυπική απόκλιση 11,06 και με τον μικρότερο ηλικιακά να είναι 19 χρονών και τον μεγαλύτερο 67 αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, όπως αναδεικνύεται από το ραβδόγραμμα που απεικονίζει την ηλικιακή κατανομή, το υψηλότερο ποσοστό (48.3%) πρόκειται για άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-55 χρόνων, ακολουθούν οι νεότεροι των ηλικιών 26-40 (32,9%), ενώ σε αρκετά μικρότερα ποσοστά φαίνεται πως είναι οι νεότερες και γηραιότερες ηλικιακά ομάδες του εύρους 18-25 και 56-85 ετών αντίστοιχα.

Ο μέσος όρος συνολικών χρόνων προϋπηρεσίας στην καριέρα των συμμετεχόντων ανεξαρτήτως εργοδότη φαίνεται πως είναι τα σχεδόν 18 χρόνια, ενώ στο δείγμα παρατηρούνται και άτομα χωρίς καθόλου εργασιακή προϋπηρεσία. Ακόμα, όσον αφορά τα χρόνια τυπικής εκπαίδευσης ο μέσος όρος εντοπίζεται στα 18 που σημαίνει πως μιλάμε κυρίως για πληθυσμό που κατέχει προπτυχιακούς ή και ανώτερους τίτλους σπουδών.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Ηλικία	1211	19	67	41.85	.318	11.066
Χρόνια Προϋπηρεσίας (συνολικά)	1209	0	42	17.84	.300	10.417
Χρόνια Τυπικής Εκπαίδευσης	1210	0	35	14.88	.081	2.833
Valid N (listwise)	1208					

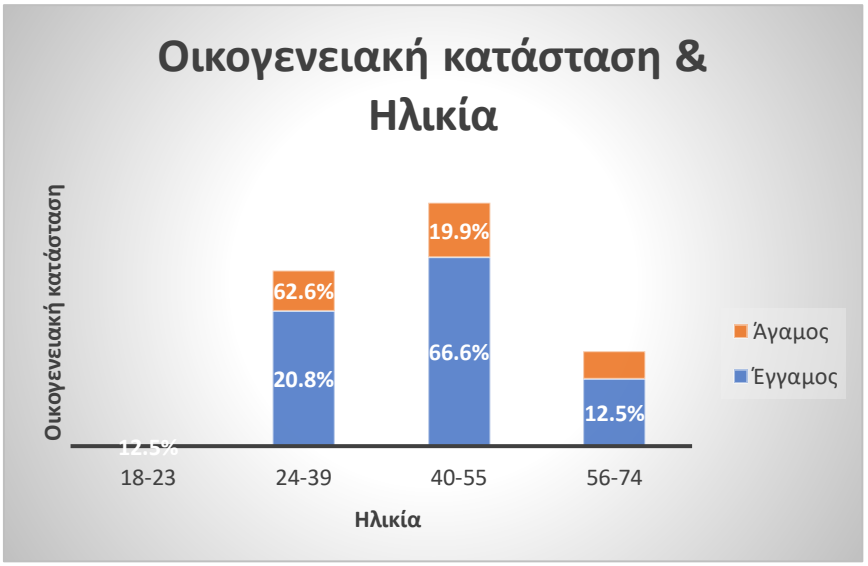
Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία ποσοτικής φύσεως συμμετεχόντων (ηλικία, προϋπηρεσία, εκπαίδευση) (2017)



Γράφημα 2: Ραβδόγραμμα κατανομής συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων (2017)

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων σε σύνολο 1211 ατόμων, 802 άτομα, δηλαδή το 67% είναι έγγαμοι, ενώ τα υπόλοιπα 401 άτομα, το 33% είναι άγαμοι. Επίσης, από σχετική ερώτηση ανακύπτει πως οι 770 έχουν τέκνα και πιο συγκεκριμένα:

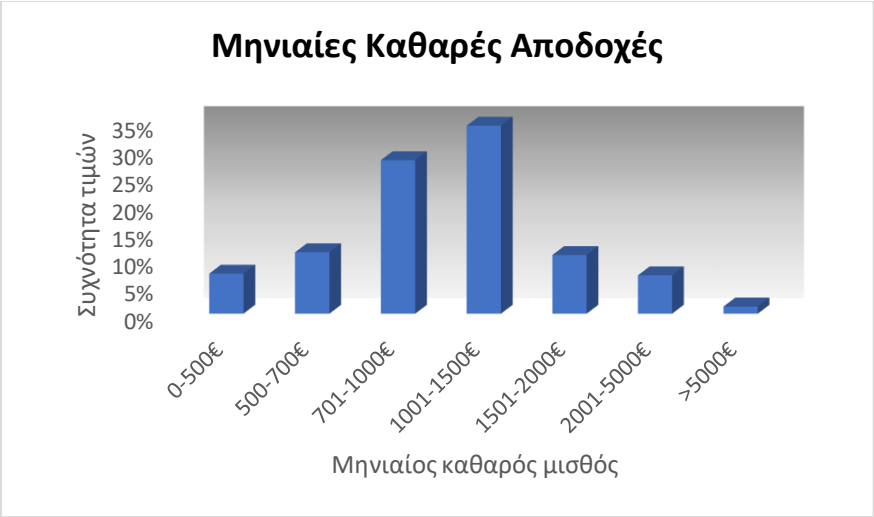
Η πλειοψηφία έχει 2 προστατευόμενα μέλη (36,5%), ακολουθούν συμμετέχοντες με ένα παιδί (18,2%), οι τρίτεκνοι αντιπροσωπεύονται στο δείγμα σε ποσοστό 7,6%, ενώ πολύτεκνοι γονείς με τέσσερα, πέντε ή έξι τέκνα είναι πολύ λιγότεροι σε ποσοστό μόλις 3%.



Γράφημα 3: Stacked-bar οικογενειακής κατάστασης & ηλικίας (2017)

Μία σημαντική μεταβλητή για την εξαγωγή αποτελεσμάτων που επιδιώκει η παρούσα έρευνα είναι οι μηνιαίες καθαρές μισθολογικές αποδοχές των ερωτηθέντων. Στο παρακάτω ραβδόγραμμα φαίνεται πως στο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος της έρευνας (34.3%) οι μηνιαίες καθαρές απολαβές τους κυμαίνονται στο εύρος 1001-1500 €, ενώ ακολουθεί με λίγο χαμηλότερο μηνιαίο μισθό 701-1000€ το 28% των συμμετεχόντων. Σχεδόν σε παρόμοιο

ποσοστό της τάξεως του 11% εντοπίζονται αυτοί που λαμβάνουν 500-700€ και 1501-2000€ αντίστοιχα. Τέλος, 15% των ατόμων διαμοιράζεται σχεδόν ισότιμα μεταξύ των τιμών 0-500€ και 2001€, ενώ ελάχιστα άτομα (μόνο 16, δηλαδή 1.3%) απολαμβάνουν μηνιαίες καθαρές μισθολογικές αποδοχές που υπερβαίνουν τα 5000€.



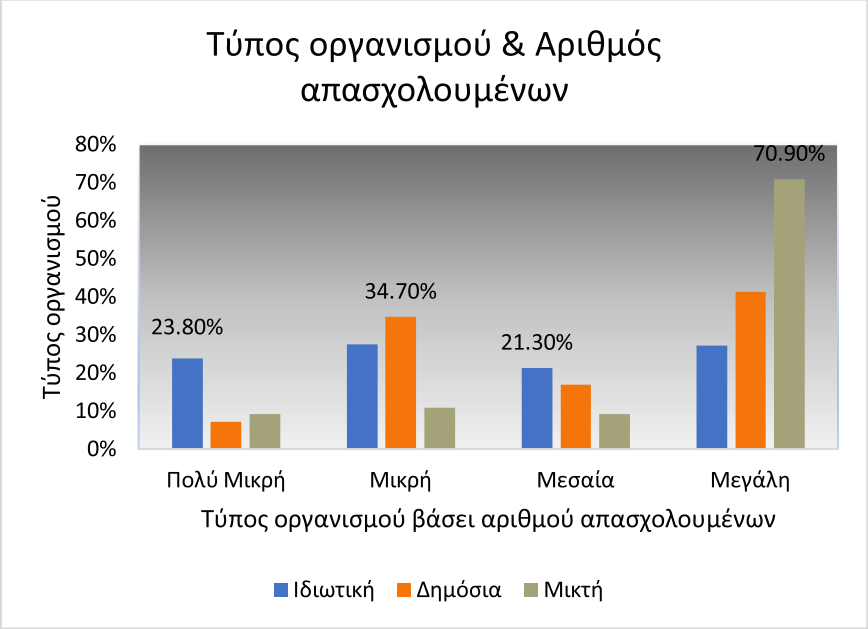
Γράφημα 4: Ραβδόγραμμα συχνότητας μηνιαίων μισθολογικών αποδοχών (2017)

Τέλος, αξίζει να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των οργανισμών από τους οποίους προέρχεται το δείγμα συλλογής δεδομένων, καθώς στην παρούσα έρευνα του 2017 τα δεδομένα συλλέχθηκαν από εργαζόμενους ποικίλων τύπων οργανισμών, τόσο του ιδιωτικού τομέα, όσο και από επιχειρήσεις με δημόσιο ή μεικτό χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, σε ποσοστό 63.3% οι οργανισμοί στους οποίους απασχολούνται οι συμμετέχοντες ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, ακολουθούν οι εργαζόμενοι του δημοσίου σε ποσοστό 32%, ενώ οι λιγότεροι – 4.5% απασχολούνται σε οργανισμούς μεικτού χαρακτήρα, υβριδικού τύπου, δηλαδή επιχειρήσεων ‘’μεικτού’’ ιδιοκτησιακού χαρακτήρα που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά και των δύο προαναφερθέντων κατηγοριών.

Ως προς το μέγεθός τους, διαφαίνεται πως οι περισσότερες (33.6%) χαρακτηρίζονται ως μεγάλες, δηλαδή απασχολούν προσωπικό άνω των 250 ατόμων και πρόκειται πιθανώς για πολυεθνικές ή επιχειρήσεις κολοσσούς, ακολουθούν οι μικρές (28.9%), των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό δεν ξεπερνά τα 50 άτομα και τέλος τα μικρότερα ποσοστά αντιπροσωπεύουν εργαζόμενους μεσαίων (19.4%) ή πολύ μικρών επιχειρήσεων (17.6%) Βέβαια, δεν πρέπει να ξεπερνάμε το ότι αυτού του μεγέθους επιχειρήσεις κυρίως οι ΜμΕ αποτελούν τη ραχοκοκκαλιά της ελληνικής οικονομίας και πασχίζουν να εναρμονιστούν με τα πρότυπα των μεγαλύτερων όσον αφορά τη διαχείριση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Δυστυχώς, η προέλευση των στοιχείων αναφορικά με τον κλάδο του οργανισμού απασχόλησης δεν φαίνεται ιδιαίτερα αντιπροσωπευτική και αξιοποίησιμη, καθώς το ποσοστό απόκρισης

στην αντίστοιχη ερώτηση είναι ιδιαιτέρως μικρό (894 σε σύνολο 1211 – 73.8% απαντήσεων έχουν οριστεί ως missing values). Ωστόσο, κάποια στοιχεία που μπορούν να εκποιηθούν είναι τα εξής: 5.9% των συμμετεχόντων απασχολούνται σε οργανισμό που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παιδείας στον οποίον συμπεριλαμβάνονται πανεπιστήμια και κέντρα συνεχιζόμενης κατάρτισης, ενώ το 3.1% σε τραπεζικές, οικονομικές, ασφαλιστικές, εμπορικές υπηρεσίες (π.χ. γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, γραφεία δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης, νομικές υπηρεσίες κ.τ.λ.) και 2.2% απασχολείται στη δημόσια διοίκηση.



Γράφημα 5: Cluster-bar τύπος οργανισμού & αριθμός απασχολουμένων (2017)

4.1.β Ευρήματα

Παρακάτω αναλύονται μία-μία οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί με τη χρήση αντιστοίχως καταλλήλων στατιστικών δεικτών και πινάκων.

H1: Μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές

Η παραπάνω υπόθεση θεμελιώνεται στο πόρισμα προηγούμενης έρευνας που ανέδειξε την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αξία των εργαζομένων προς παροχές ασφάλειας, με τις φιλικές προς την οικογένεια παροχές να ακολουθούν (Γαλανάκη, 2013). Χορήγηση προϊόντων ή παροχών σε είδος έπονται με μικρή διαφορά. Να σημειωθεί πως η παραπάνω έρευνα διεξήχθη κατά τα έτη 2012-2015, άρα η έρευνα, της οποίας τα δεδομένα αναλύονται στην παρούσα

εργασία δεν έχουν κάποια σημαντική χρονολογικά απόκλιση, ώστε να προμηνύονται σημαντικές αλλαγές και διαφοροποιήσεις.

	Mean	**Std. Deviation**		**Mean**	**Std. Deviation**
Άδεια Μητρότητας	**4.58**	.864	Κατασκηνώσεις/Θεριν ές Δραστηριότητες	**3.84**	.958
Επιδόματα Τέκνων	**4.53**	.808	Πρόσθετα Επιδόματα	**3.80**	1.088
Γονική Άδεια	**4.52**	.762	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	**3.74**	.920
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	**4.24**	.868	Δυνατότητα Δανεισμού	**3.71**	1.037
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	**4.19**	.844	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογι κός Εξοπλισμός	**3.71**	1.080
Υποτροφίες/ Οικονομική Στήριξη Τέκνων	**4.13**	.877	Ευελιξία στο χρόνο προσέλευσης & αποχώρησης	**3.59**	1.181
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	**4.10**	.865	Γυμναστήριο/Γιατρός/ Ψυχολόγος	**3.56**	1.033
Φύλαξη Παιδιών	**4.06**	1.042	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	**3.56**	1.032
Εκπαιδευτική Άδεια	**4.06**	.859	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	**3.54**	1.084
Παροχή Προϊόντων	**3.98**	.922	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	**3.41**	1.161
Άδεια Πατρότητας	**3.98**	1.028	Τηλεργασία	**3.40**	1.197
Εκπτώσεις/Κουπόνια	**3.89**	.923	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	**3.35**	1.115
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνηση	**3.84**	.978	Αυτοκίνητο	**3.31**	1.177

Πίνακας 2: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών (2017)

	Mean	Std. Deviation
Προγράμματα Σύνταξης & Υγείας	**4.21**	.7423
Παροχές επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	**4.12**	.5648
Παροχές Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	**4.07**	.6885
Παροχές σε είδος	**3.72**	.7508
Παροχές Well-Being	**3.64**	.6695
Παροχές ευελιξίας	**3.49**	.9812

Πίνακας 3: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών ανά κατηγορίες (2017)

Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζεται σε φθίνουσα σειρά το σύνολο των μη χρηματικών παροχών για τις οποίες οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν βάσει της αντιλαμβανόμενης αξίας που έχουν για τους ίδιους. Παρατηρούμε πως στις τρεις πρώτες θέσεις βρίσκονται παροχές που αφορούν την εξισορρόπηση οικογενειακής και προσωπικής ζωής και πιο συγκεκριμένα: η άδεια μητρότητας **(m = 4.58),** τα επιδόματα τέκνων **(m= 4.53),** η γονική άδεια **(m= 4.52).** Αυτό, βέβαια, μπορεί να εξηγηθεί και από το γεγονός πως στο μεγαλύτερο ποσοστό γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

Επίσης, τα προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας **(m=4.24),** αλλά και το συνταξιοδοτικό **(m=4.19)** συναντώνται ως παροχές στις οποίες τα άτομα αποδίδουν ιδιαίτερα υψηλή σημασία, κάτι απολύτως λογικό, εφόσον καλύπτουν ανάγκες ασφάλειας που αφορούν το μακροπρόθεσμο μέλλον μετά τη διακοπή της εργασίας. Το παρόν εύρημα καθιστά εμφανές, ακόμα, πως παρόλο που στην Ελλάδα κατοχυρώνεται συνταγματικώς ως υποχρεωτική η κοινωνική ασφάλιση, η δημόσια ασφάλιση τείνει να αμφισβητείται και πολλοί βρίσκουν ευκαιρίες να στραφούν προς την ιδιωτική.

Αντιστοίχως, αν παρατηρήσουμε τις προτιμήσεις και τις απόψεις των εργαζόμενων ανά τύπο παροχών, διαπιστώνουμε πως συνολικά πρώτες σε προτίμηση έρχονται παροχές που σχετίζονται με ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης και συνταξιοδότησης με τις παροχές εξισορρόπησης ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής να ακολουθούν. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως οι δεύτερες σε σχέση με τις πρώτες εντοπίζονται με μικρότερη απόκλιση από το μέσο κάτι που μπορεί να στηριχθεί στο γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ αντίστοιχα νεότερα ηλικιακά άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα δε θεωρούν τόσο σημαντικές για αυτό το στάδιο της ζωής τους παροχές που δύναται να τους προσφέρουν μακροπρόθεσμα μελλοντικά μεγαλύτερη ασφάλεια. Ενδιαφέρον, βέβαια προκαλεί και το γεγονός πως οι παροχές ευέλικτης απασχόλησης **(m=3,5)** καταλαμβάνουν την τελευταία θέση όσον αφορά την αξία που της προσδίδουν τα άτομα, κάτι που εικάζεται πως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στην τελευταία έρευνα που διενεργήθηκε σε συνθήκες Covid-19, ορόσημο για την καθιέρωση της τηλεργασίας στη χώρα μας, θα δείξει κάτι εντελώς διαφορετικό.

Η2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές

Σε αυτό το σημείο μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων προσπαθούμε να εξετάσουμε στατιστικώς την επιρροή ή μη δημογραφικών στοιχείων στην αξία που αποδίδουν τα άτομα στις διάφορες μη χρηματικές παροχές. Γενικώς, γνωρίζοντας πως η κάθε γενιά – κυρίως από ηλικιακή άποψη διαθέτει ποικίλες ανάγκες, χαρακτηριστικά και προτιμήσεις αναμένουμε πως ο παράγοντας της ηλικίας θα συσχετίζεται με τους διάφορους τύπους παροχών, κυρίως με θετική σχέση. Ο στατιστικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, αλλά και στατιστικά μέτρα διαφοράς των μέσων T-Test και ANOVA θα λειτουργήσουν ως εργαλεία για τη διερεύνηση της παραπάνω υπόθεσης.

Η2α: Το φύλο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές από τις γυναίκες και ποιες από τους άνδρες

Μέσω ανάλυσης T-Test σημαντικότητας μέσων για τις δύο ομάδες (άνδρες-γυναίκες) γίνεται εξέταση του αν και σε ποιες περιπτώσεις το φύλο μπορεί να επηρεάσει το πόσο σημαντική είναι για κάποιον η αξίωση χορήγησης συγκεκριμένων τύπων παροχών.

Ειδικότερα, σε παροχές που έχουν να κάνουν με το work-life balance και την ασφάλεια των εξαρτώμενων μελών διακρίνεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων των δύο ομάδων, κάτι που φαίνεται λογικό, αν αναλογιστούμε πως οι γυναίκες είναι σε μεγαλύτερο βαθμό επιφορτισμένες με τη στήριξη των τέκνων. Επίσης, διαφαίνεται η διαφοροποίηση μεταξύ γυναικών και ανδρών, όσον αφορά τη σημαντικότητα παροχών σε είδος, ενώ ενδιαφέρον προκαλεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών σε σχέση με τις παροχές εκπαίδευσης/ανάπτυξης (με τις γυναίκες να τις θεωρούν περισσότερο χρήσιμες), καθώς και παροχές Well-being, δηλαδή προσφερόμενες υπηρεσίες σχετικές με γιατρό, ψυχολόγο και γυμναστήριο. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τις παροχές είδους εντοπίζεται διαφορά στους μέσους σχετικά με τη χορήγηση αυτοκινήτου (**t=1142.7**, για **sig .030**), παροχή δωρεάν προϊόντων (**t=1205**, για **sig .016**), εκπτώσεις και κουπόνια συνεργαζόμενων εταιριών (**t=1093**, για **sig .000**). Αντίστοιχα, αρκετά υψηλή διακρίνεται και η διαφορά στις ομάδες σχετικά με την εκπαιδευτική άδεια (**t=1204**, για **sig .000**) και χορήγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (**t=1203**, για **sig .001**).

Παροχή	t	Sig. (2-tailed)
Φύλαξη παιδιών	-6.474	.000
Επιδόματα τέκνων	-4.151	.000
Προγράμματα διακοπής καριέρας	-4.013	.000
Άδεια μητρότητας	-9.235	.000
Κατασκηνώσεις/θερινές δραστηριότητες	1090.741	.000
Γονική άδεια	1107.332	.000
Υποτροφίες/ οικονομική στήριξη τέκνων	1203	.029

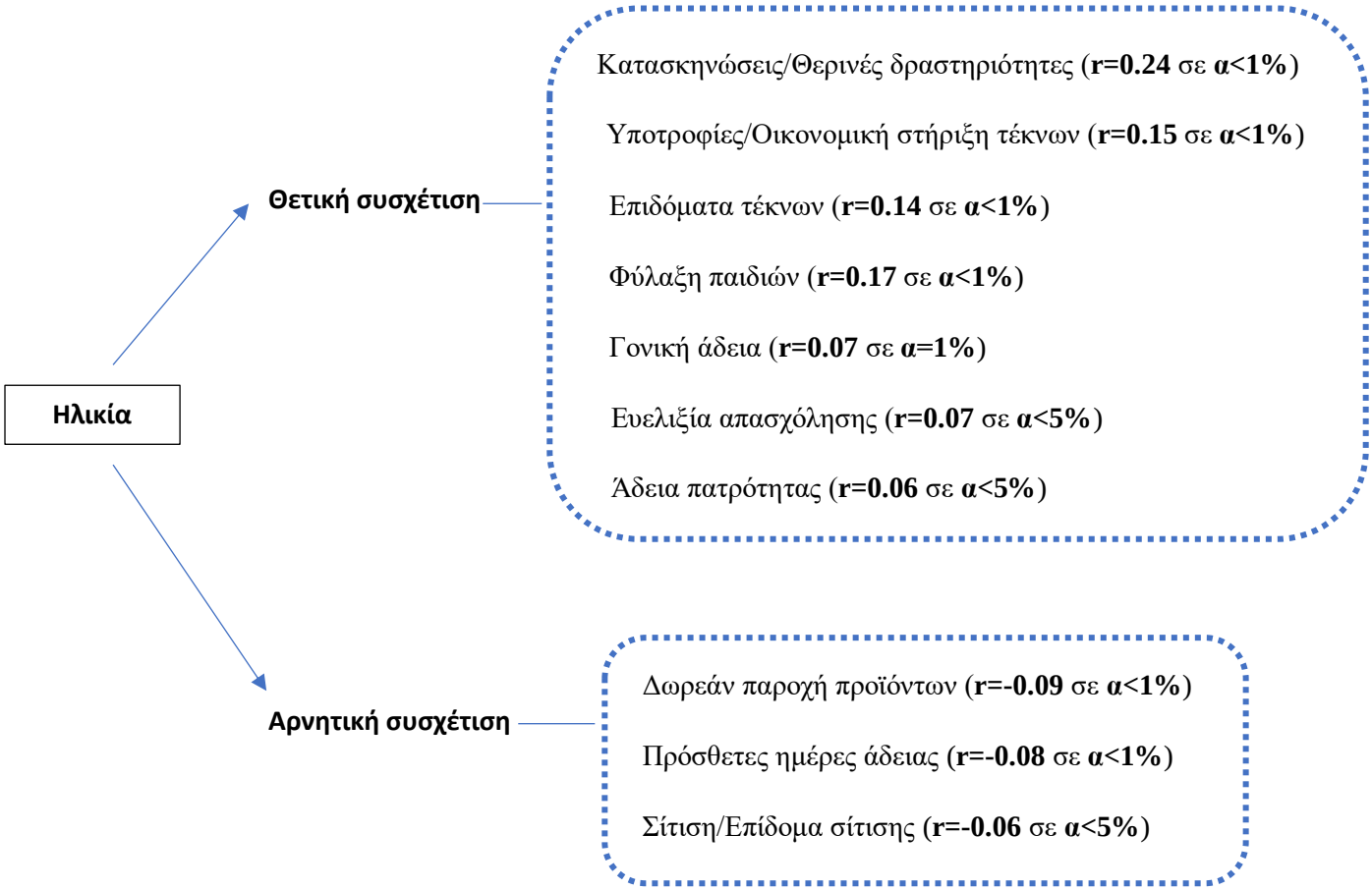
Πίνακας 4: Σύγκριση μέσων φύλων & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα παροχών work-life balance (2017)

Δεδομένου πως στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίζεται και μεταξύ των μέσων σε κατηγορίες παροχών, όπως: προγράμματα διακοπής καριέρας, ιδιωτική ασφάλεια υγείας, πολιτιστικές/κοινωνικές εκδηλώσεις, πρόσθετα επιδόματα πέραν των προβλεπόμενων, επιβεβαιώνεται πως πράγματι υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τις παροχές, όπως τις αντιλαμβάνονται υπό όρους αξίας τα δύο φύλα. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν σαφές πως οι γυναίκες παρουσιάζονται ως ένθερμοι υποστηρικτές των περισσότερων τύπων παροχών.

Από την άλλη, στατιστικά σημαντικό εύρημα, το οποίο προσφέρει υψηλότερη αξία στους άνδρες είναι το αυτοκίνητο η χρήση του οποίου επεκτείνεται πέραν του εργασιακού ωραρίου (**t=1142.7**, για **sig .030**). Τέλος, παρόλο που σε προηγούμενες έρευνες έχει εξαχθεί το πόρισμα πως παροχές υλικής φύσεως (κινητό, Η/Υ, τεχνολογικός εξοπλισμός) τείνουν να θεωρούνται περισσότερο σημαντικές από τους άνδρες ένα τέτοιο εύρημα δεν αποτυπώνεται ως στατιστικά σημαντικό στην παρούσα έρευνα.

Η2β: Η ηλικία επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

Σε ένα ποικιλόμορφο ηλικιακά πλέον εργασιακό περιβάλλον, ενδείξεις για το ποιες παροχές βρίσκονται σε ζήτηση από την κάθε ηλικιακά γενιά, κρίνεται ως ιδιαιτέρως σημαντικό για το σχεδιασμό ενός πλήρους πακέτου παροχών ανταποκρινόμενο σε αυτές. Η ανάλυση του δείκτη συσχέτισης Pearson μας οδηγεί στα παρακάτω συμπεράσματα:



Σχήμα 1: Συσχέτιση ηλικίας & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017)

Στην πρώτη περίπτωση προσδιορίζονται οι παροχές που συσχετίζονται μεν, με θετική κατεύθυνση με τη μεταβλητή της ηλικίας, όπου οι σχέσεις στις περισσότερες περιπτώσεις φαίνονται αρκετά ισχυρές. Ειδικότερα, εξάγεται το πόρισμα ως προς αυτές τις παροχές πως όσο αυξάνεται η ηλικία τείνει να είναι υψηλότερη και η σημασία που τους προσδίδουν τα άτομα. Για άλλη μία φορά επιβεβαιώνεται η τάση που έχουν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να επιθυμούν παροχές που τους επιτρέπουν να θέσουν τις ισορροπίες μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής. Από την άλλη, αρνητική συσχέτιση χαρακτηρίζει τις πρόσθετες ημέρες αδείας, τη σίτιση και το αντίστοιχο επίδομα, καθώς και τη δωρεάν παροχή προϊόντων, παροχές που εκτιμώνται περισσότερο από άτομα πιο νεαρής ηλικίας.

Η2γ: Η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

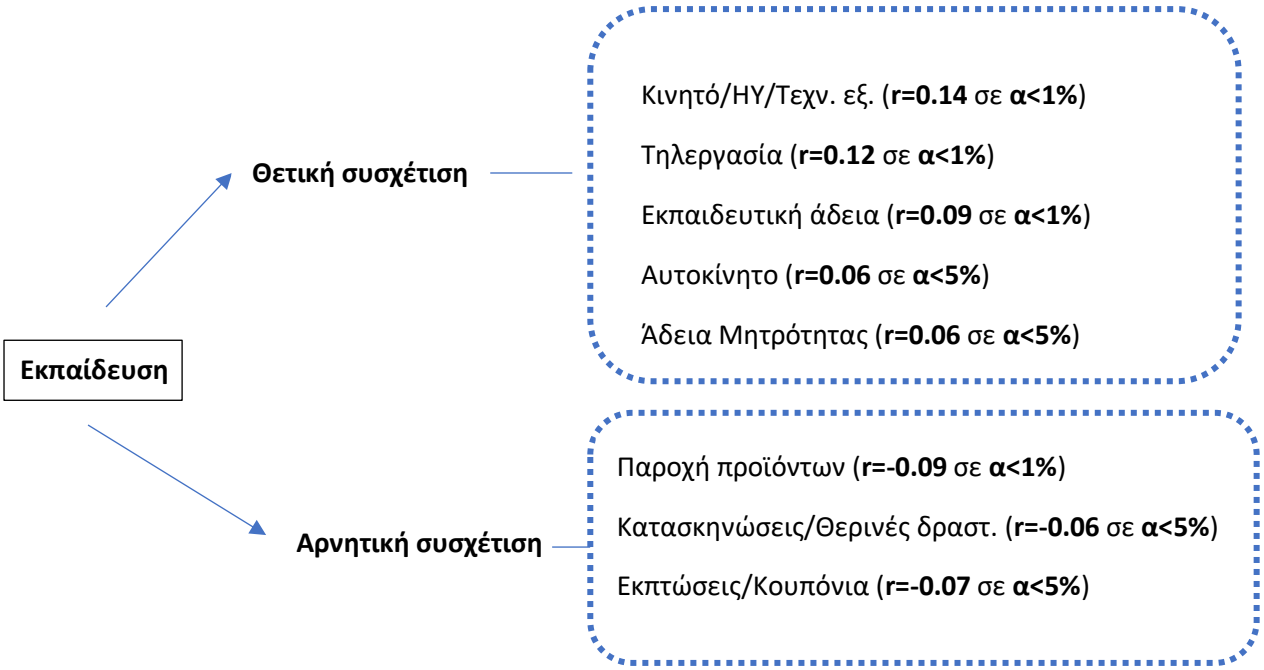
Θέλοντας να διερευνήσουμε το αν υπάρχει διαφορά των πεποιθήσεων μεταξύ έγγαμων και άγαμων συμμετεχόντων ως προς τη χρησιμότητα των παροχών χρησιμοποιούμε την T-Test ανάλυση μέσων μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων. Συμπεραίνουμε πως τα αποτελέσματα ταυτίζονται σχεδόν καθολικά με αυτά που εξήχθησαν στην περίπτωση διαφοράς μέσων βάσει

του φύλου. Έτσι, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μιλώντας για παροχές, όπως: οι φιλικές προς την οικογένεια, καθώς και η τηλεργασία (**t=1200**, για **sig .025**) (θυμίζουμε πως ήταν η τρίτη με τη χαμηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα στο σύνολο των παροχών). Σε όλα τα παραπάνω διακρίνεται πως για την ομάδα των έγγαμων τέτοιου είδους παροχές αντιμετωπίζονται ως περισσότερο σημαντικές και αξιόλογες, με την εκπαιδευτική άδεια (**t=1200**, για **sig .041**), τη σίτιση (**t=1201**, για **sig .048**) και τη δυνατότητα δανεισμού (**t=776.7**, για **sig .002**) να βρίσκουν μεγαλύτερη ανταπόκριση χρησιμότητας στους άγαμους.

Ακριβώς στις ίδιες κατηγορίες εμπίπτει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά την ύπαρξη ή όχι τέκνων. Έτσι, συμμετέχοντες που έχουν τέκνα επιζητούν περισσότερο παροχές που θα επιδράσουν υποστηρικτικά προς τα παιδιά τους, αλλά θα βοηθήσουν και τους ίδιους να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις υποχρεώσεις τους, όσον αφορά αυτά. Έτσι, η τηλεργασία, ως μορφή ευέλικτης μορφής απασχόλησης εντοπίζεται να θεωρείται ως η περισσότερο χρήσιμη από τους συμμετέχοντες-γονείς.

Η2δ: Το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές

Στη διερεύνηση της σχέσης των δύο μεταβλητών παρατηρείται πως υπάρχει συσχέτιση τόσο θετική όσο και αρνητική, όπως διακρίνεται παρακάτω:



Σχήμα 2: Συσχέτιση εκπαίδευσης & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017)

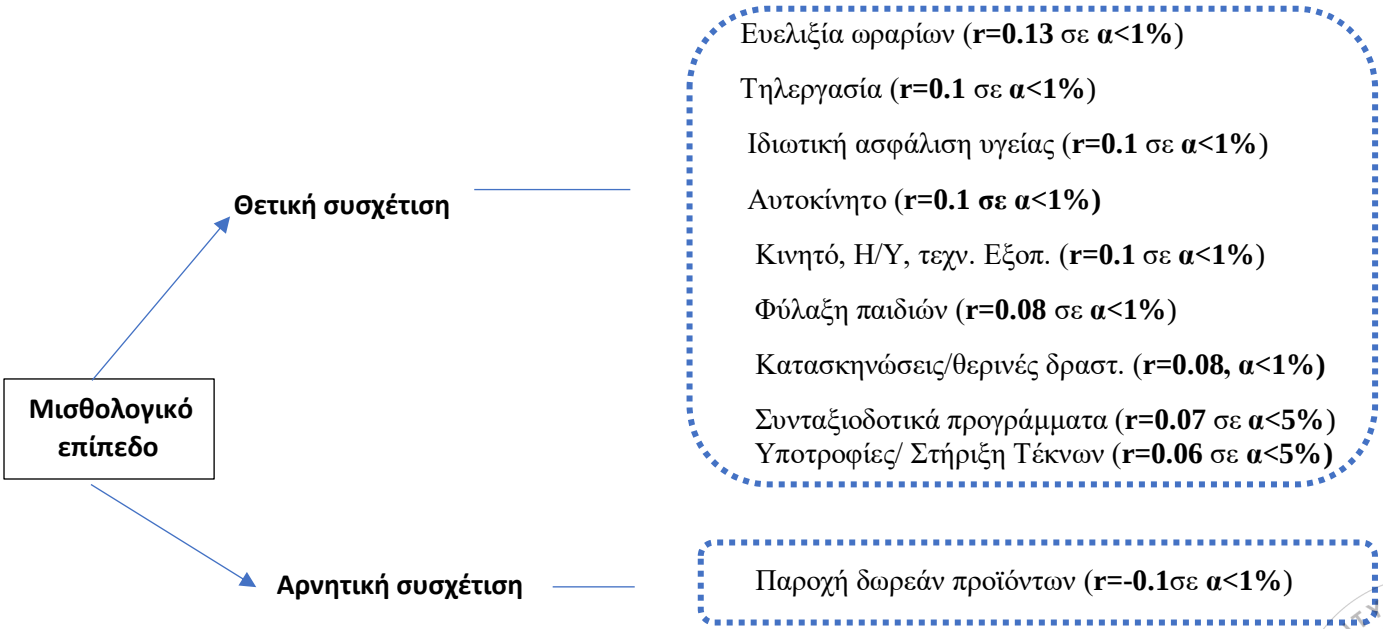
H2ε: Το ιεραρχικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

Στην εξέταση της συσχέτισης ενδιαφέρον προκαλεί η εμφάνιση από μέτριων ως εξαιρετικά ισχυρών σχέσεων που προκύπτουν. Ωστόσο, η μόνη στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της χρησιμότητας παροχής και των ιεραρχικών επιπέδων ως την κορυφή είναι οι πρόσθετες ημέρες άδειας (**r=0.06** σε **α<5%**). Τουτέστιν πως όσο πιο χαμηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ένας εργαζόμενος τόσο πιο σημαντικό είναι για αυτόν να του χορηγούνται επιπλέον ημέρες άδειας πέραν από τις νομίμως προβλεπόμενες.

Αντίστοιχα, αρνητικές συσχετίσεις προβλέπονται για την ιδιωτική ασφάλεια υγείας (**r=-0.06** σε **α<5%**), την άδεια μητρότητας (**r=-0.07 σε α<5%**) και την εκπαιδευτική άδεια (**r=-0.08 σε α<1%**) αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει πως όσο λιγότερο απέχει κάποιος από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα τόσο περισσότερο είναι για αυτόν οι παραπάνω τρεις παροχές. Έτσι, μπορούμε να κάνουμε και μια πρόβλεψη για μία από τις επόμενες προς εξέταση σχέσεως, δηλαδή του ότι όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος (με προφανώς υψηλότερες μισθολογικά απολαβές) θα θεωρεί περισσότερο σημαντικές τέτοιου είδους παροχές.

H3: Το μισθολογικό επίπεδο παρουσιάζει αρνητική συσχέτισης με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των παροχών

Η H3 απορρίπτεται. Και σε αυτή την περίπτωση ο μη παραμετρικός δείκτης συσχέτισης Spearman θα αναδείξει την ύπαρξη ή μη σχέσης μεταξύ των δύο παραπάνω μεταβλητών, καθώς και την κατεύθυνση της σχέσης αυτής. Φανερή, λοιπόν, καθίσταται σε πλήθος παροχών η σχέση με τις μηνιαίες καθαρές μισθολογικές αποδοχές. Πιο συγκεκριμένα:



Σχήμα 3: Συσχέτιση μισθολογικού επιπέδου & αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας παροχών (2017)

Συμπερασματικά, παρατηρείται πως όσο υψηλότερη είναι η αμοιβή ενός εργαζομένου, τόσο μεγαλύτερη αξία έχουν για αυτόν παροχές σχετικές με την ιδιωτική ασφάλιση, ορισμένες παροχές στήριξης εξαρτώμενων μελών, καθώς και παροχές μεταφραζόμενες σε είδος. Αυτό, ωστόσο προκαλεί έκπληξη, καθώς θα περιμέναμε πως οι υψηλόβαθμοι θα μπορούσαν να καλύψουν μόνοι τους αυτές τις ανάγκες-ιδίως όσες αναφέρονται σε παροχές είδους και οικονομική στήριξη τέκνων και δε θα ένιωθαν τόσο τη χρησιμότητα διάθεσης αυτών από τον οργανισμό. Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να εκτιμήσουμε πως περιμένουν αυτές ως ένα αντάλλαγμα για την παραμονή τους στον οργανισμό και την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Αν το παραπάνω το εξετάσουμε στο πλαίσιο ομάδων παροχών, όπως τις έχουμε προσδιορίσει θα καταλήξουμε και πάλι σε θετικές συσχετίσεις ως προς το μισθολογικό επίπεδο για: τα προγράμματα σύνταξης και υγείας (**r=.126** σε **α<1%**), τις παροχές work-life balance (**r=.066** σε **α<5%**), τις παροχές σε είδος (**r=.070** σε **α<5%**), ενώ για τις παροχές well-being που εντοπίζεται η μόνη αρνητική συσχέτιση το εύρημα παρουσιάζεται ως στατιστικά μη σημαντικό. Έτσι, τα παραπάνω αντιπαρατίθενται με το εύρημα του Weathington σύμφωνα με τον οποίον εργαζόμενοι με χαμηλότερες μισθολογικές απολαβές αποδίδουν μεγαλύτερη αξία σε απόλαυση μη χρηματικών παροχών προσφερόμενων από τον εργοδότη. Στο σύνολο των παροχών σε είδος, διαφοροποιείται η δωρεάν απόλαυση προϊόντων και υπηρεσιών που αφορούν τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Εδώ, τουναντίον, βλέπουμε αρνητική συσχέτιση. Φαντάζει λογικό πάντως πως εργαζόμενοι με χαμηλότερες μισθολογικές απολαβές θεωρούν χρήσιμες και αξιόλογες μια τέτοιου είδους παροχή προκειμένου να καλύψουν διάφορες ανάγκες ή πτυχές της καθημερινότητάς τους.

Η3α: Η αμοιβή συνδέεται με την απόλαυση παροχών

Είθισται να παρατηρείται πως όσο συγκρατείται, βελτιώνεται και εξελίσσεται ένας εργαζόμενος μέσα σε έναν οργανισμό τόσο εμπλουτίζεται το συνολικό πακέτο αποδοχών του ως ανταμοιβή συμπεριλαμβανομένων και των μη χρηματικών παροχών. Σχετίζεται άραγε η αμοιβή με την απόλαυση παροχών που διατίθεται στο ανθρώπινο δυναμικό από τον εργοδότη, ήτοι όσο μεγαλύτερη αμοιβή θα έχει κάποιος θα συνεπάγεται εξίσου μεγαλύτερη χορήγηση παροχών;

Για την πλειονότητα των περιπτώσεων η υπόθεση που θέσαμε επιβεβαιώνεται. Το εύρημα είναι στατιστικά σημαντικό, άρα αποδεχόμαστε την ύπαρξη συσχέτισης και μάλιστα θετικής μεταξύ αμοιβής και παροχών ιδιωτικών προγραμμάτων σύνταξης και υγείας (**r=.261** σε **α<1%**), εξισορρόπησης προσωπικής και εργασιακής ζωής (**r=.151** σε **α<1%**), παροχών εκπαίδευσης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και ανάπτυξης (**r=.118** σε **α<1%**), παροχών σε είδος (**r=.148** σε **α<1%**), ευεξίας και ποιότητας (**r=.111** σε **α<1%**). Μόνο όσον αφορά τις παροχές ευελιξίας αποτυπώνεται πως δεν υπάρχει συσχέτιση και αυτό οφείλεται μάλλον στο ότι πλέον αρκετές εταιρίες έχουν θεσπίσει μια περισσότερο συγκροτημένη πολιτική ευελιξίας, όπως τη δυνατότητα τηλεργασίας για τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα στο σύνολο των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, παραμονής στον οργανισμό ή αμοιβής.

Η3β: Οι υψηλότεροι μισθολογικά τείνουν να δέχονται μείωση των μη χρηματικών παροχών

Η παραπάνω υπόθεση έχει τη βάση της στο γεγονός ότι αναμένεται από τα άτομα με ήδη υψηλές μισθολογικές αποδοχές να μπορούν να καλύψουν ανάγκες και έτσι ο οργανισμός να επιλέγει να περικόψει από αυτούς επιπλέον παροχές. Μέσω της στατιστικής ανάλυσης μέσων ANOVA διακρίνεται μείωση παροχών αναφορικά με το μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο ανήκει κάποιος. Ειδικότερα, διαφορά εντοπίζεται μόνο στις περιπτώσεις μείωσης παροχών work -life balance (**F=3.31** σε **α<5%**) , καθώς και μείωσης παροχών εκπαίδευσης & ανάπτυξης (**F=2.57** σε **α<5%**).

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη περίπτωση φαίνεται πως μείωση παροχών σχετικών με την στήριξη της οικογένειας και την εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής υφίστανται όσων οι μηνιαίες καθαρές αποδοχές κυμαίνονται στο μισθολογικό εύρος 701-1500€. Επομένως, η αρχική υπόθεση απορρίπτεται, καθώς συμμετέχοντες με υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια (1500 - >5000€) σε σχέση με το δείγμα αποτελούν μικρό ποσοστό σε σχέση με τη μείωση των σχετικών παροχών.

Αντίστοιχα, παρόμοια φαίνονται τα πράγματα μιλώντας για παροχές εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι σχετικά χαμηλόμισθοι (700-1500€) είναι αυτοί που κατά τα δύο τελευταία χρόνια, βάσει της έρευνας έχουν δεχτεί μείωση παροχών που λειτουργούν στα πλαίσια ανάπτυξης αυτών, ήτοι χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας, καθώς και επιχορήγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επομένως, φανταζόμαστε πως οι οργανισμοί δεν επικεντρώνονται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των entry level θέσεων, ώστε μακροπρόθεσμα να καλύψουν κενές θέσεις ανώτερες στην ιεραρχία, αλλά στην επιμόρφωση ήδη απασχολούμενων σε θέσεις ευθύνης, προκειμένου προφανώς να αναπτύξουν ικανότητες ηγεσίας και συντονισμού ομάδας.

Η4γ: Οι χαμηλότεροι μισθολογικά τείνουν να δέχονται αύξηση των μη χρηματικών παροχών

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις έχοντας ως απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση κέρδους και στα πλαίσια του ‘’πόλεμου ταλέντων’’ διαμορφώνουν ελκυστικά πακέτα παροχών, προκειμένου να προσελκύσουν και να ενσωματώσουν στο δυναμικό τους τα καλύτερα ταλέντα, δηλαδή άτομα ανεπτυγμένων hard και soft δεξιοτήτων και με υψηλή πιθανότητα δέσμευσης προς τον οργανισμό. Υποθέτουμε, λοιπόν, πως μία διάσταση του employer branding για έναν οργανισμό είναι το να αντισταθμίζει το κενό που μπορεί να νιώσει ένας υποψήφιος από μία πιθανώς χαμηλότερη αμοιβή, με επιπρόσθετες παροχές που θα τον ελκύσουν τελικώς στον οργανισμό. Επίσης, για εργαζόμενους εν ενεργεία με χαμηλότερους μισθούς αποτελεί μία στρατηγική του να νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια προς τον οργανισμό, με παράλληλη διατήρηση ή και αύξηση της δέσμευσής τους προς αυτόν.

Μέσω της στατιστικής ανάλυσης μέσων ANOVA παρατηρείται διαφορά στους μέσους ανάμεσα σε χαμηλότερα και υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια στις εξής περιπτώσεις:

- Παροχές σε είδος (**F=5.85** σε **α<1%**)
- Παροχές ευελιξίας (**F=3.63** σε **α<1%**)
- Παροχές ευεξίας και ποιότητας (**F=2.89** σε **α<5%**)

Απ’ότι φαίνεται αυξημένη απόλαυση παροχών σε είδος τείνουν να έχουν εργαζόμενοι μεσαίων προς χαμηλών μισθολογικών αποδοχών (1001-1500€, 701-1000€). Η υπόθεση μπορούμε να πούμε πως επιβεβαιώνεται εν μέρει, καθώς η παροχή τεχνολογικού εξοπλισμού, Η/Υ, κινητό είναι υποχρεωτική σε εργασιακές θέσεις, όπως οι πωλήσεις ανεξαρτήτως μισθολογικού επιπέδου ή ιεραρχικού επιπέδου, οπότε το αποτέλεσμα δύναται να επηρεάζεται από αυτό. Όσον αφορά την ευέλικτη προσέλευση-αποχώρηση στην εργασία, καθώς και την τηλεργασία τα αποτελέσματα συμπίπτουν με αυτά των προηγούμενων παροχών. Η υπόθεση απορρίπτεται, εφόσον πολλοί λιγότεροι εργαζόμενοι με καθαρές αμοιβές ως 700€ βλέπουν τις παροχές τέτοιου είδους να αυξάνονται. Και στην τελευταία κατηγορία παροχών ευεξίας και ποιότητας παρατηρείται το ίδιο.

Εργασιακές Στάσεις-Οργανωσιακή αφοσίωση & Εργασιακή Ικανοποίηση

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation
Οργανωσιακή Ικανοποίηση	3.940	.8319
Αφοσίωση για Συνέχιση	3.538	.6336
Συναισθηματική Αφοσίωση	3.348	.7700
Δεοντολογική Αφοσίωση	3.161	.6314

Πίνακας 5: Εργασιακές στάσεις εργαζομένων (2017)

Από τα περιγραφικά στοιχεία που αφορούν το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση σχετικά με τις 3 οργανωσιακές στάσεις που μελετώνται (οργανωσιακή ικανοποίηση, αφοσίωση για συνέχιση, συναισθηματική και δεοντολογική αφοσίωση – όπως αυτές αποτυπώνονται στο μοντέλο εργασιακής αφοσίωσης των Allen & Meyer) διαπιστώνεται ευκρινώς πως αυτές κυμαίνονται μεταξύ 3-4, δείγμα του ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι ικανοποιημένο και αφοσιωμένο στον τωρινό εργοδότη του. ικανοποιημένο και αφοσιωμένο στον τωρινό εργοδότη του.

Η4α: Η απόλαυση των παροχών βάσει της αντίληψης των εργαζομένων θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση

Προσφερόμενη παροχή αξία	**Συναισθηματική αφοσίωση**	**Δεοντολογική αφοσίωση**	**Αφοσίωση για συνέχιση**	**Εργασιακή Ικανοποίηση**
Άδεια μητρότητας	-.010	-.049	**.062***	-.003
Επιδόματα τέκνων	.014	.008	**.0157****	.006
Γονική άδεια	.005	-.26	**.111****	-.021
Ιδιωτική ασφάλεια υγείας	-.015	0.16	-.014	-.027
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	-.034	-.017	**0.21**	-.034
Υποτροφίες/Οικονομική στήριξη τέκνων	.004	.006	**.0153****	**-.005**
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	-.042	-.053	0.019	-.033
Φύλαξη παιδιών	.006	-.015	**.132****	.026
Εκπαιδευτική άδεια	-.043	**-.086****	-.019	-.054

Παροχή δωρεάν προϊόντων	-.024	**-.018**	.019	-.020

Πίνακας 6: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών που εντοπίστηκαν με την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (2017)

Η Η4 επιβεβαιώνεται μερικώς. Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συγκεκριμένων παροχών και της οργανωσιακής αφοσίωσης, όχι όμως και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς όσον αφορά αυτή το εύρημα φάνηκε στατιστικά μη σημαντικό, οπότε δε διακρίνεται κάποια συσχέτιση. Σχετικά με τους τρεις τύπους αφοσίωσης, υπογραμμίζεται πως οι περισσότερες παροχές (η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των εργαζομένων για αυτές) σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση προς συνέχιση στον ίδιο οργανισμό, ενώ η εκπαιδευτική άδεια και η παροχή δωρεάν προϊόντων συσχετίζεται αρνητικά με τη δεοντολογική αφοσίωση.

Το τελευταίο είναι η αλήθεια πως φαντάζει παράξενο, καθώς εικάζουμε πως χορηγώντας ο οργανισμός εκπαιδευτική άδεια στον εργαζόμενο του δίνει το έναυσμα προς εξέλιξη και ανάπτυξη, κάτι που ο ίδιος ο εργαζόμενος θα μετέφραζε σε αίσθημα δέσμευσης και επιθυμίας παραμονής σε αυτόν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, βέβαια η σχέση φαίνεται αρνητική, γιατί οι συμμετέχοντες δεν έχουν δηλώσει την απόλαυση τέτοιου είδους παροχής (άγνοια παροχής), κάτι που οφείλεται στη μη αποτελεσματική επικοινωνία των παροχών που αφορούν εκπαίδευση και ανάπτυξη του ατόμου, και κάτι που θα εξεταστεί παρακάτω στην παρούσα εργασία και ειδικότερα στο τμήμα της μελέτης περίπτωσης. Με τον ίδιο τρόπο, μπορεί να εξηγηθεί και η αρνητική συσχέτιση αναφορικά με την παροχή δωρεάν προϊόντων, όπου η διάθεση δωρεάν καταναλωτικών προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συμπληρωματικό κομμάτι αμοιβής ειδικά για εργαζόμενους με χαμηλότερες μισθολογικές αποδοχές.

Στον αντίποδα, η φύλαξη παιδιών, τα επιδόματα τέκνων και η γονική άδεια παρουσιάζονται ως οι τρεις παροχές με υψηλότερη συσχέτιση με την αφοσίωση προς συνέχιση, εξάλλου μιλάμε για παροχές που προηγουμένως επισημάναμε πως ανήκουν σε αυτές με την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα για τους συμμετέχοντες. Ο έλεγχος σημαντικότητας διπλής κατεύθυνσης πιστοποιεί ότι οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α<1%. Μένει να δούμε, λοιπόν, και στο επόμενο κομμάτι της μελέτης περίπτωσης αν μια εταιρία με ένα ‘’γενναιόδωρο’’ σύνολο παροχών σε σχέση με την ισορροπία επαγγελματικής και εργασιακής ζωής παρουσιάζει υψηλά επίπεδα δέσμευσης του προσωπικού.

Τέλος, η απουσία συσχέτισης των παροχών με τη συναισθηματική αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση προκαλεί προβληματισμό. Θα περιμέναμε πως η χορήγηση παροχών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι ένα έναυσμα δημιουργίας ισχυρών συναισθηματικών δεσμών με τον εργοδότη ή τουλάχιστον καθίσταται ικανή να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης που δέχεται κάποιος από την εργασία του, ωστόσο κάτι τέτοιο φαίνεται πως δεν είναι αρκετό. Πάντως, επιβεβαιώνεται, όπως και σε άλλες έρευνες, ότι η συσχέτιση των παροχών με την οργανωσιακή δέσμευση υπερέχει αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η4β: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση

Αξίζει να δούμε, αρχικώς, αν συσχετίζεται η χρηματική αμοιβή με αισθήματα δέσμευσης προς τον οργανισμό και κατά δεύτερον το πώς διαφοροποιούνται οι στάσεις αναλόγως το μισθολογικό κλιμάκιο καθαρών αποδοχών στο οποίο ανήκει ένας εργαζόμενος. Ως εκ τούτου θα χρησιμοποιηθεί σύγκριση των μέσων ANOVA και το post hoc Tukey τεστ προκειμένου να καταστεί φανερό ανάμεσα σε ποια μισθολογικά κλιμάκια υπάρχουν πράγματι διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται πως στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει στις περιπτώσεις της συναισθηματικής αφοσίωσης, της αφοσίωσης για συνέχιση και της οργανωσιακής ικανοποίησης.

Εκτιμάται πως οι χρηματικές αμοιβές συσχετίζονται θετικώς με τις τέσσερις μορφές αφοσίωσης και ικανοποίησης, καθώς όσο υψηλότερη αμοιβή δέχεται κάποιος τόσο πιο ικανός είναι να καλύψει ανάγκες που διευρύνονται πέραν των βασικών και συνίστανται σε απόλαυση αγαθών και υπηρεσιών ‘’πολυτελείας’’, όπως προσδιορίζονται στην οικονομική επιστήμη. Ωστόσο, ενδιαφέρον θα προκαλέσει αν αποδειχθεί πως οι μισθολογικές αμοιβές συσχετίζονται αρνητικά με την αφοσίωση στον οργανισμό, συμπέρασμα που έχει εξαχθεί σε προηγούμενη έρευνα (Δημητρακάκη, 2013). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται πως στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει στις περιπτώσεις της συναισθηματικής αφοσίωσης, της αφοσίωσης για συνέχιση και της οργανωσιακής ικανοποίησης.

	Συναισθηματική αφοσίωση	**Αφοσίωση για συνέχιση**	**Δεοντολογική αφοσίωση**	**Εργασιακή ικανοποίηση**
Άμεση αμοιβή	.209**	.064*	.077**	.043

Πίνακας 7: Συσχέτιση άμεση αμοιβής & εργασιακές στάσεις (2017)

Όπως φαίνεται η υπόθεση επιβεβαιώνεται με το μισθολογικό επίπεδο να κινείται σε ευθύγραμμη κατεύθυνση με την αφοσίωση που αισθάνεται το άτομο προς τον εργοδότη του με υψηλότερη τη συναισθηματική αφοσίωση (affective commitment), (r=.209) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας <1%.

Σε επόμενο στάδιο κατά τον έλεγχο ομοιογένειας, το Levene's τεστ βρέθηκε στατιστικά σημαντικό μόνο στις περιπτώσεις της αφοσίωσης για συνέχιση και της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, γίνεται αποδεκτό πως το επίπεδο των καθαρών αποδοχών που λαμβάνει κάποιος επηρεάζει το βαθμό αφοσίωσης για συνέχισης και την ικανοποίησή του. Στη συνέχεια με την πραγματοποίηση του F-Test καταλήγουμε ότι και στις δύο περιπτώσεις οι διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές. Τέλος, διεξάγοντας έναν post-hoc έλεγχο με την βοήθεια του Tukey Test δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης των επιμέρους διαφορών με τα κριτήρια πολλαπλών συγκρίσεων. Η διαφορά, λοιπόν, προκύπτει στατιστικά σημαντική στις παρακάτω περιπτώσεις:

❖ Αφοσίωση για συνέχιση

Μεταξύ αυτών που λαμβάνουν αποδοχές 0-500€ και αυτών που ανήκουν μισθολογικά στο εύρος των 500-700 ή 700-1000€ εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους. Αντίστοιχα, οι τελευταίοι παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με όσους αμείβονται με 1000-1500€. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε πως αν σε αυτούς που αμείβονται με 700-1000€ προστίθεντο κάποιες επιπλέον μη χρηματικές παροχές, ώστε να ενισχύσουν την αξία του συνολικού πακέτου παροχών θα αυξάναμε αντιστοίχως τα επίπεδα αφοσίωσης για συνέχισης στον οργανισμό.

❖ Οργανωσιακή Ικανοποίηση

Μεταξύ αυτών που λαμβάνουν αποδοχές 0-500€ και αυτών που ανήκουν μισθολογικά στο εύρος των 1000-1500 ή υψηλότερες από 5000€ (με σχέση αρνητική). Αντίστοιχα, οι αμειβόμενοι στο επόμενο μισθολογικό κλιμάκιο των 500-700€ διαφέρουν στατιστικά σημαντικά με αυτούς στο 1000-1500€ (αρνητική σχέση) και με υψηλότερες από 5000€.

4.2 Έρευνα 2: Case Studies

Στην προηγούμενη ενότητα, έγινε εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, υπό το πρίσμα δεδομένων που αντλήθηκαν από έρευνα πραγματοποιθείσα το 2017. Στη συνέχεια, θα εστιάσουμε στις τρεις μελέτες περίπτωσης, ώστε να επεκτείνουμε την άντληση ευρημάτων βασισμένων σε δεδομένα που αντλήθηκαν από το εσωτερικό τριών οργανισμών. Θα προηγηθεί η σύντομη παρουσίαση των οργανισμών, όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με εκπρόσωπο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (γενικά στοιχεία, χορηγούμενες μη χρηματικές παροχές, πολιτική επικοινωνίας μη χρηματικών παροχών). Έπειτα, θα ακολουθήσει επαγωγική ανάλυση των δεδομένων.

4.2.α Προφίλ Οργανισμών

Γενικά στοιχεία

	Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
Κλάδος	Βιομηχανική & Εμπορική εταιρία υπαγόμενη στον κλάδο των υπεργολαβικών υπηρεσιών (αμιγώς ελληνική)	Λιανεμπόριο Ανάπτυξη σε πανελλαδική εμβέλεια τεράστιο δίκτυο καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων	Τρόφιμα & ποτά Παροχή προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας για το νοικοκυριό & τα κατοικίδια (πολυεθνική)
Αριθμός εργαζομένων	40 εργαζόμενοι (μικρή επιχείρηση βάσει απασχολούμενων ατόμων)	15.100 εργαζόμενοι (μεγάλη επιχείρηση βάσει απασχολούμενων ατόμων)	750-900 εργαζόμενοι συμπεριλαμβανομένων των εποχικών (μεγάλη επιχείρηση)
Στρατηγική σε σχέση με τον άνθρωπο	Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού, έμφαση στην ασφάλεια & υγεία του ανθρώπινου δυναμικού	Εστίαση στον άνθρωπο & αναγνώρισή του ως το βασικότερο παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Συνεχή ανάπτυξη, εξέλιξη εργαζομένων & εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας	Η επιτυχία της βασίζεται στους ανθρώπους της. Παροχή ίσων ευκαιριών για την ανάπτυξη & εξέλιξή τους. Έντονη έμφαση στο well-being, στην προστασία και την πρόληψη ατυχημάτων & ασθενειών σχετικών με την εργασία
Κουλτούρα & Πολιτική ανταμοιβών	Απουσία αυστηρά οργανωμένης πολιτικής αμοιβών & παροχών – Καθολικότητα παροχών για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού	Συγκροτημένη πολιτική αμοιβών & παροχών με βασικό παράγοντα το ιεραρχικό επίπεδο κάποιου	Σχεδόν καθολική προσφορά μη χρηματικών παροχών/Μη διάκριση ανάμεσα σε white-blue collars/εξωτερικούς-εσωτερικούς συνεργάτες ορισμένου-αορίστου χρόνου
Τάση μεταβολής των μη χρηματικών παροχών	Σταθερότητα & μείωση σε ορισμένα είδη παροχών	Σταθερότητα, παρά μόνο εξάλειψη μερικών λόγων της πανδημίας	Σταθερότητα/Επέκταση της ιδιωτικής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και στους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου

Πίνακας 8: Προφίλ οργανισμών (γενικά στοιχεία)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μη χρηματικές παροχές

Παροχές	**Επιχείρηση Α**	**Επιχείρηση Β**	**Επιχείρηση Γ**
Ασφάλεια	Απουσία πρόβλεψης ιδιωτικής ασφάλισης υγείας & συνταξιοδότησης	✓ Ιατροφαρμακευτική κάλυψη ✓Ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης	✓Ιατροφαρμακευτική κάλυψη ✓Ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης ✓Επίδομα απώλειας ζωής ή εισοδήματος
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	✓Διοργάνωση εκπαιδεύσεων σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας	✓Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ✓Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (ΛΑΕΚ)	✓Διοργάνωση & συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εσωτερικά, αλλά και με εξωτερικούς εκπαιδευτές ✓Εκπαιδευτική άδεια
Σε είδος	✓Αυτοκίνητο/Κινητό/ΗΥ για άτομα του μεσαίου ή ανώτερου management	✓Αυτοκίνητο ✓Τεχνολογικός εξοπλισμός/Κινητό/ΗΥ σε πωλητές, ανώτερα στελέχη και σε όποιον το απαιτεί η φύση της εργασίας του ✓ Κουπόνια για όλους Χριστούγεννα & Πάσχα ✓Κουπόνια σε γιορτές & γενέθλια για στελέχη ✓Προσφορές σε μεγάλο δίκτυο συνεργαζόμενων εταιριών	✓Εκπτώσεις σε προϊόντα της εταιρίας ✓Εκπτώσεις σε προϊόντα & υπηρεσίες συνεργατών ✓Ticket restaurants
Work-Life balance & Family-oriented	✓Επιδόματα τέκνων ✓Άδεια μητρότητας ✓Γονική άδεια ✓Θερινές δραστηριότητες για εξαρτώμενα μέλη ✓Χρηματικά βραβεία για εξαρτώμενα μέλη που εισάγονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	✓Άδεια μητρότητας ✓Άδεια πατρότητας ✓Κατασκηνωτικό πρόγραμμα για τέκνα 7-14 ετών ✓Δώρα τέκνων κάθε Σεπτέμβρη & Γενάρη ✓Επιδότηση συμμετοχής τέκνων στο σχολείο νεανικής επιχειρηματικότητας ΟΠΑ	✓Άδεια μητρότητας ✓Άδεια πατρότητας (πλέον και τα 2 αναφέρονται ως ‘’parental policy’’/+20 ημ. Άδειας) ✓Δώρο στο νεογέννητο ✓Βρεφική τροφή για 12 μήνες ✓
Wellbeing	✓Διάθεση δωρεάν γευμάτων ✓Μετακίνηση ✓Επίδομα στέγασης ✓Κοινωνικές δραστηριότητες	✓Συμμετοχή σε αθλητικούς αγώνες ✓Διάθεση φρούτων ✓Επίδομα σίτισης ✓Συμβουλευτική γραμμή (διατροφή/υγεία/ψυχολογική υποστήριξη)	✓Επισκέψεις διατροφολόγων/παιδιάτρων ✓Babies at work day ✓Επίσκεψη ορθοπεδικού ✓Αθλητικές δραστηριότητες ✓Δωρεάν φρούτα/αναψυκτικά ✓Επιδότηση γευμάτων (healthy choices menu)
Ευελιξία	Δεν προβλέπονται, εξάλλου ο χαρακτήρας της επιχείρησης είναι συνυφασμένος με την παραγωγική διαδικασία και την εργασία σε βάρδιες	✓Τηλεργασία, λόγω πανδημίας ✓Ευελιξία στο ωράριο για τα κεντρικά γραφεία	✓Τηλεργασία (4 ημέρες/μήνα) ✓Ευελιξία προσέλευσης ή αποχώρησης από την εργασία

Πίνακας 9: Προφίλ οργανισμών (μη χρηματικές παροχές)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

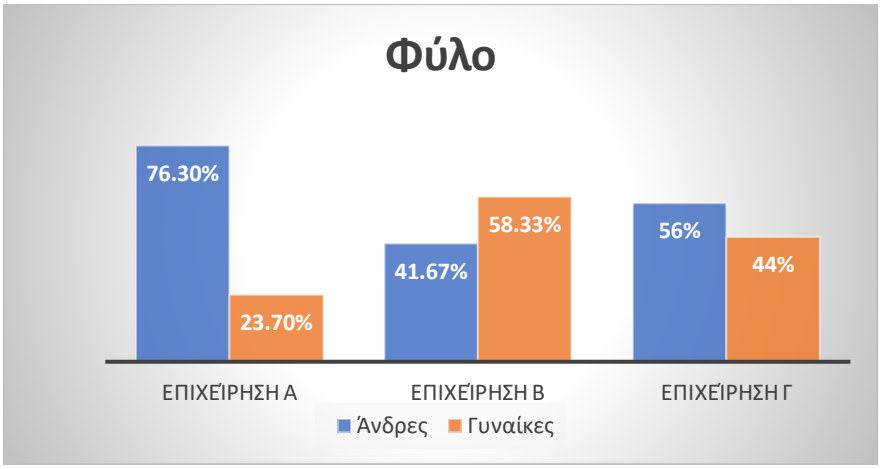
Επικοινωνία μη χρηματικών παροχών

	Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
Συχνότητα	Κατά την πρόσληψη & όποτε επέρχεται κάποια αλλαγή που καθιστά απαραίτητη την εκ νέου πληροφόρηση	Κατά την πρόσληψη Κατά τη διαδικασία του onboarding & induction Κάθε φορά που επέρχεται αλλαγή στο ιεραρχικό επίπεδο	Ad hoc κατά την πρόσληψη Συχνή επανάληψη της επικοινωνίας κάθε φορά που το απαιτεί μια αλλαγή στην προσωπική του ζωή πχ. Γάμος, γέννηση τέκνου ή στην καριέρα του πχ. Προαγωγή
Μέσα	Ατομική συνάντηση με τον εργαζόμενο	Overletter μετά την πρόσληψη Προσωπικό email Intranet (πρόσβαση μέσω smartphone & tablet που μπορεί να βρει κανείς σε διάφορα σημεία της επιχείρησης) Πίνακες ανακοινώσεων Συμβολή Business Partners στο κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας	Ατομική συνάντηση με εκπρόσωπο του HR Επιτόπου παρουσιάσεις από την επιτροπή HRBP Intranet (ανάρτηση της total rewards policy)

Πίνακας 10: Προφίλ οργανισμών (επικοινωνία μη χρηματικών παροχών)

4.2.β Παρουσίαση Δημογραφικών Στοιχείων

Στην προκειμένη περίπτωση (**Επιχείρηση Α**) έχουμε να κάνουμε με μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπεργολαβικών υπηρεσιών και παρατηρείται πως το μεγαλύτερο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού της **(N=38)** καταλαμβάνει θέσεις άμεσα συνδεόμενες με την παραγωγική διαδικασία. Αυτός είναι και ένας λόγος που σε μεγαλύτερο ποσοστό οι συμμετέχοντες είναι άνδρες **(76,3%)**, ενώ οι γυναίκες πολύ λιγότερες **(23,7%)**. Η **επιχείρηση Β** δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και σε αυτό οφείλεται το μικρό μέγεθος του δείγματος **(N=41)** παρότι μιλάμε για έναν τεράστιο οργανισμό. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό πρόκειται για γυναίκες **(58,3%)**, ενώ λίγο λιγότεροι παρουσιάζονται οι άνδρες **(41.7%)**. Τέλος, η **επιχείρηση Γ** διαθέτει, επίσης, μια ‘’υγιή’’ αναλογία **(N=52)** με το **56%** να είναι άνδρες και το **44%** γυναίκες.



Γράφημα 6: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων φύλου συμμετεχόντων

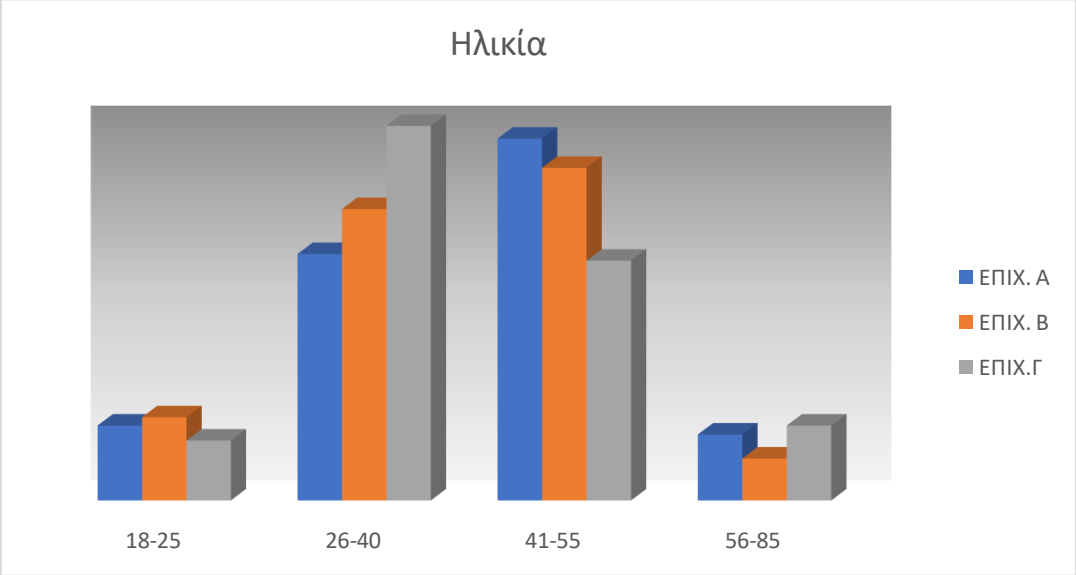
Σχετικά με τα λοιπά δημογραφικά στοιχεία παρατηρούνται τα εξής:

Ηλικιακά φαίνεται πως ο μέσος όρος κυμαίνεται στα 44 χρόνια με τον νεότερο εργαζόμενο να είναι 28 ετών (Επιχείρηση Α). Έτσι, καταλαβαίνουμε πως τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από τα παρόντα δεδομένα αποκλείουν ομάδες ηλικιακά νεότερων ατόμων του εύρους 18-27 χρονών. Αντίστοιχα, εξετάζοντας το διάγραμμα ηλικιακής κατανομής διακρίνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος **(47.4%)** αποτελείται από εργαζόμενους που εντοπίζονται στο ηλικιακό εύρος 41 -55 χρόνια. Για την επιχείρηση Β, φαίνεται πως οι συμμετέχοντες ανήκουν σε νεαρότερες ηλικιακές ομάδες εντοπιζόμενοι στα ηλικιακά εύρη 26-40 και 41-55.

Κατά μέσο όρο ο χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας **(Επιχ.Α)** κυμαίνεται στα 20 χρόνια με τυπική απόκλιση 8.7 (υποδηλώνοντας την ύπαρξη ακραίων τιμών), κάτι λογικό αν σκεφτούμε πως από το δεδομένο δείγμα απουσιάζουν άτομα αρκετά νεαρής ηλικίας με συχνά περιορισμένη εργασιακή εμπειρία. Υποθέτουμε, λοιπόν πως παροχές εξισορρόπησης οικογενειακής και προσωπικής ζωής θα φανούν να είναι υψηλής χρησιμότητας, ενώ ενδιαφέρον είναι να αναδειχθεί και το πόρισμα σχετικά με παροχές ιδιωτικών προγραμμάτων συνταξιοδότησης και υγείας που η χορήγησή τους απουσιάζει από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

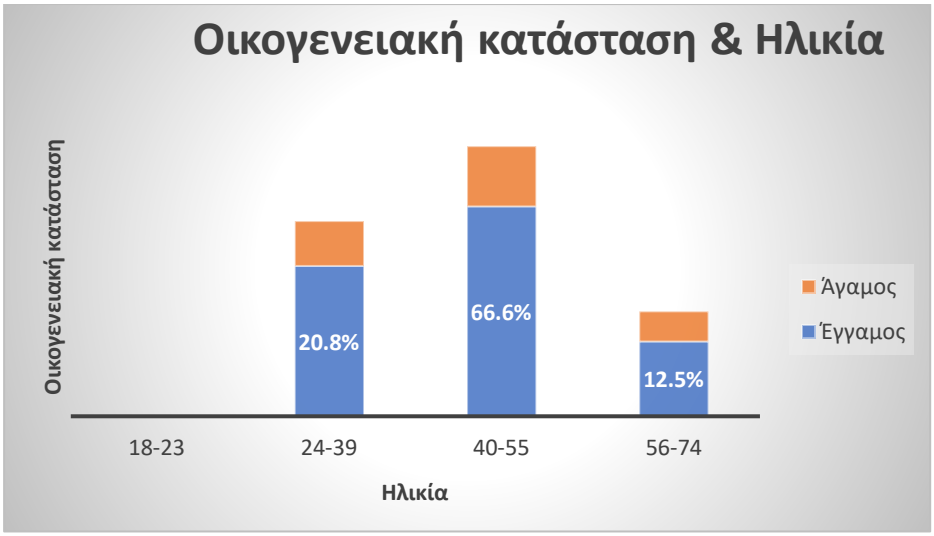
Στην **επιχείρηση Β**, τα συνολικά έτη εμπειρίας αγγίζουν μία χαμηλότερη τιμή κατά μέσο όρο γύρω στα 13 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος, η εκπαίδευση τείνει να συγκεντρώνεται κατά μέσο όρο κοντά στην τιμή 3 που ισοδυναμεί με το εκπαιδευτικό επίπεδο του λυκείου (Επιχ.Α), ενώ ανώτερους τίτλους εκπαίδευσης δείχνουν να κατέχουν οι εργαζόμενοι της Επιχείρησης Β με τους περισσότερους να έχουν ολοκληρώσει σπουδές τριτοβάθμιας ή και ανώτερης εκπαιδεύσεως. Όσον αφορά την ο παραπάνω μοιάζει λογικό, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, έχουμε να κάνουμε με επιχείρηση που λόγω του παραγωγικού χαρακτήρα της απασχολεί μεγάλο κομμάτι εργαζομένων απασχολουμένων σε αυτό το αντικείμενο (blue collars).

Τέλος, αναφορικά με τις παραπάνω μεταβλητές οι εργαζόμενοι για την **Επιχείρηση Γ** κυμαίνονται ηλικιακά κατά μέσο όρο στο εύρος 26-40 και έχουμε να κάνουμε κυρίως με κατέχοντες προπτυχιακών τίτλων σπουδών, σε επίπεδο ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ. Τέλος, όπως φαίνεται κατά μέσο όρο η συνολική τους προϋπηρεσία ξεπερνά τη δεκαετία με το μέσο όρο να εντοπίζεται γύρω στα 14 έτη.

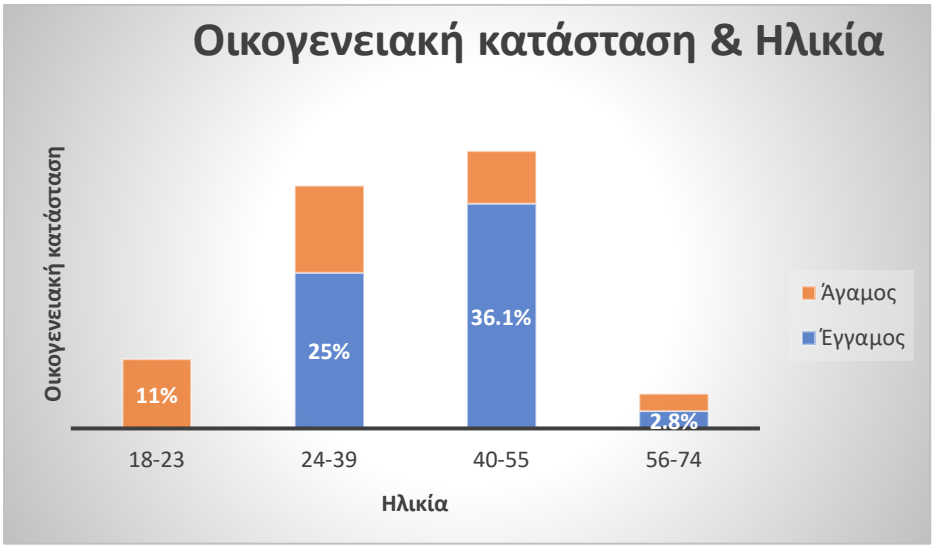


Γράφημα 7: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων ηλικίας συμμετεχόντων

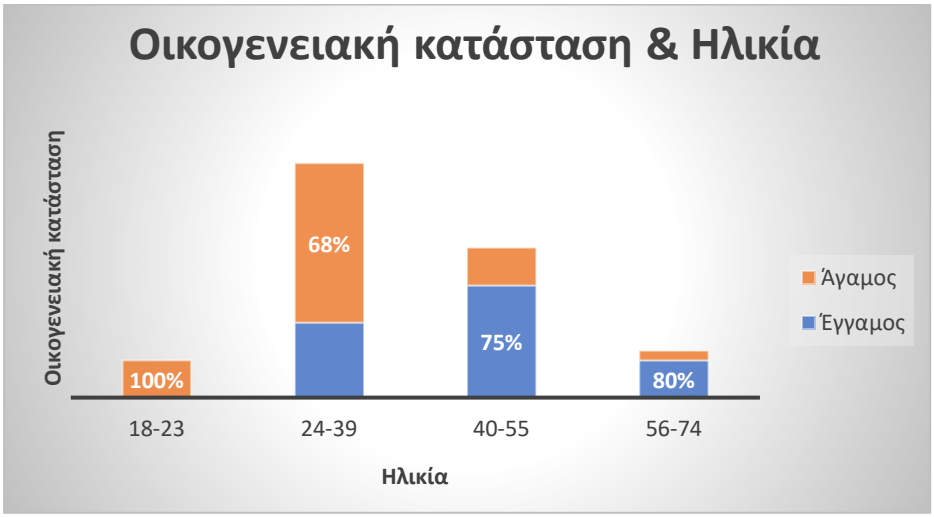
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση σε σύνολο N=38, οι περισσότεροι σε ποσοστό **76.3%** είναι έγγαμοι, ενώ μόλις το **23%** είναι άγαμοι, κάτι που μας προδιαθέτει πως στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Επιχείρηση Α) οι work-life balance και προσανατολισμένες προς την οικογένεια παροχές να είναι ίσως οι σημαντικότερες για τους εργαζομένους. Ειδικά δε, αν λάβουμε υπόψιν και το γεγονός πως το **68.4%** είναι γονείς με τη μεγαλύτερη μερίδα να είναι γονέας ενός ή δύο τέκνων με ποσοστό **34.2%** και **21.1%** αντίστοιχα. Για την επιχείρηση Γ, το δείγμα φαίνεται να είναι ισομοιρασμένο με **50%** να είναι γονείς, ενώ το υπόλοιπο **50%** όχι. Έτσι, είναι ενδιαφέρον τί θα δείξουν τα ευρήματα σχετικά με τις family-friendly και work-life balance παροχές.



Γράφημα 8: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ. Α)

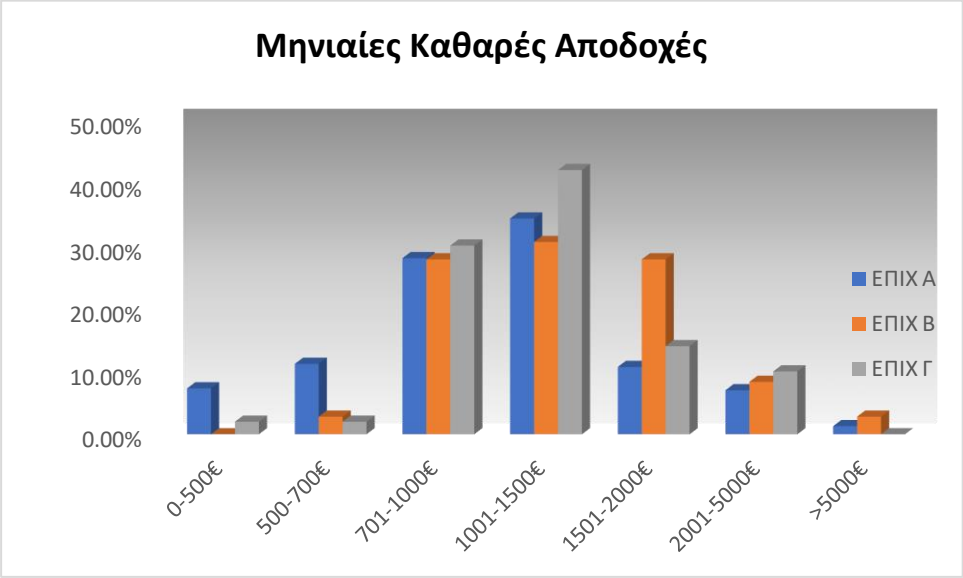


Γράφημα 9: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ.Β)



Γράφημα 10: Stacked-bar οικογενειακή κατάσταση & ηλικία (Επιχ.Γ)

Αναφορικά με τις καθαρές μηνιαίες αποδοχές η επιχείρηση Α ακολουθεί την πολιτική ανταμοιβής βάσει του μέσου της αγοράς και έτσι οι απασχολούμενοι στην παραγωγή φαίνεται πως συγκεντρώνονται γύρω από ένα συγκεκριμένο μισθολογικό εύρος, ενώ οι υπάλληλοι γραφείου και τα ανώτερα στελέχη αμοίβονται με τρόπο που αντικατοπτρίζει υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια βάσει της ευθύνης και του εύρους ελέγχου που διαθέτουν. Πιο συγκεκριμένα, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα η μεγαλύτερη συχνότητα παρατηρήσεων εντοπίζεται στο μισθολογικό εύρος (701-1000€), ενώ ακολουθούν οι θέσεις που αμείβονται με 1001-1500€ και σε σαφώς μικρότερο βαθμό χορηγούνται μισθολογικές αποδοχές αρκετά υψηλότερες που αγγίζουν αποδοχές ως 5000€. Αυτό το δεδομένο, λοιπόν, προκαλεί το ενδιαφέρον να εξεταστεί παρακάτω στατιστικώς το ζήτημα των μη χρηματικών παροχών και το τί κρίνεται σημαντικό σχετικά με αυτές όσον αφορά χαμηλότερους μισθολογικά εργαζομένους που τυγχάνει να είναι και εργαζόμενοι παραγωγής. Αντίστοιχα, για την επιχείρηση Β διακρίνεται πως η πιο έντονη συχνότητα τιμών εντοπίζεται γύρω από τα μισθολογικά εύρη: 1001-1500€, 1501-2000€, 701-1000€, ενώ σε πολύ χαμηλότερο βαθμό έχουν δηλωθεί μισθολογικές αποδοχές μικρότερες ή μεγαλύτερες από τις προαναφερθείσες.



Γράφημα 11:Ραβδόγραμμα συχνότητας μηνιαίων μισθολογικών αποδοχών

4.2.γ Ευρήματα

H1: Μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές

Όπως παρατηρείται από τους παρακάτω πίνακες η παραπάνω υπόθεσή φαίνεται πως επιβεβαιώνεται. Ενδιαφέρον προκαλεί πως παρόλο που στην πλειοψηφία τους το ανθρώπινο

δυναμικό της εταιρίας (Επιχ. Α) αποτελείται από άνδρες η άδεια μητρότητας λαμβάνει υψηλότερο ποσοστό χρησιμότητας – **M=4.05** (ως κάτι θετικό να παρέχεται). Η άδεια πατρότητας είναι μια παροχή που ακολουθεί κάτι που προκαλεί ενδιαφέρον, καθώς στο μεγαλύτερο δείγμα που αναλύθηκε παραπάνω (έρευνα 2017) μιλούσαμε για μία παροχή που οι συμμετέχοντες τη θεωρούσαν μεν θετική, αλλά δε θα την αξιοποιούσαν. Επίσης, πολλές από τις παροχές παρουσιάζουν μέσο όρο 3-3.5 που σημαίνει πως η χρησιμότητά τους έχει μεν αποτιμηθεί θετικά από το δείγμα, αλλά ίσως και να μην τις αξιοποιούσαν εν τέλει. Πρόκειται, ειδικότερα, για παροχές εκπαίδευσης – ανάπτυξης, ευελιξίας και είδους, κάτι που ίσως οφείλεται στο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πρόκειται για blue collars, ήτοι θέσεις χαμηλά στην ιεραρχική βαθμίδα. Επιπλέον, ο έντονα παραγωγικός χαρακτήρας του αντικειμένου της επιχείρησης δικαιολογεί το γεγονός πως η τηλεργασία είναι τόσο χαμηλά στην αξιολόγηση χρησιμότητας των παροχών.

Μη χρηματικές παροχές	**Mean Επιχ. Α**	**Mean Επιχ. Β**	**Mean Επιχ. Γ**
Άδεια Μητρότητας	4.05	4.53	4.06
Άδεια Πατρότητας	3.97	4.19	4.00
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	3.92	3.69	-
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	3.92	4.56	4.37
Γονική Άδεια	3.89	3.92	4.16
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	3.89	4.08	4.39
Δυνατότητα Δανεισμού	3.79	-	-
Πρόσθετα Επιδόματα	3.74	-	-
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	3.71	-	-
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων/ Πρόγραμμα νεανικής επιχειρηματικότητας (Επιχ.β)	3.66	3.72	-
Επιδόματα Τέκνων	3.63	-	4.06
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	3.55	3.75	3.90
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	3.55	3.83	4.00
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος/Συμβουλευτική γραμμή	3.55	3.83	3.82
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	3.53	3.83	-
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	3.53	3.56	3.80
Φύλαξη Παιδιών	3.50	-	-
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	3.47	3.72	3.73

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευελιξία ωραρίων	3.45	3.71	3.96
Εκπτώσεις/Κουπόνια συνεργαζόμενων εταιριών	3.42	3.92	4.10
Αυτοκίνητο	3.42	3.64	3.82
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	3.37	3.58	-
Τηλεργασία	3.32	3.92	4.14
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	3.24	3.50	3.35
Εκπαιδευτική Άδεια	3.21	3.78	3.94
Παροχή Προϊόντων οργανισμού	3.18	4.17	4.02
Φρούτα & υγιεινό μενού	-	4.03	4.20
Δώρα τέκνων σε εορτές	-	3.92	-
Αθλητικές δραστηριότητες	-	3.58	-
Ασφάλεια ζωής & εισοδήματος	-	-	4.31
Παροχές γάμου & γέννησης	-	-	4.23
Ticket restaurants	-	-	4.14
Babies at work day	-	-	3.65
Pets at work day	-	-	2.73
Δωμάτιο θηλασμού	-	-	3.37
Εθελοντισμός	-	-	3.84

Πίνακας 11: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α, Β, Γ)

Συμπερασματικά, βάσει της ομαδοποίησης σε ευρύτερες κατηγορίες των μη χρηματικών παροχών, όπως παρουσιάζεται τα ιδιωτικά προγράμματα σύνταξης και υγείας (**M= 3.78**) και οι παροχές εξισορρόπησης οικογενειακής και προσωπικής ζωής (**M=3.67**) καταλαμβάνουν τις πρώτες δύο θέσεις στην αντιλαμβανόμενη αξιολόγηση των παροχών. Αντίθετα, ως τρίτες εντοπίζονται οι παροχές well-being (**M=3.65**) - με τη δεύτερη, βέβαια, χαμηλότερη τυπική απόκλιση - κάτι ίσως αναμενόμενο, καθώς θα περιμέναμε εργαζόμενοι σχετικά πιο χαμηλόμισθοι να αναζητούν την απόλαυση παροχών που τους βοηθούν να εξοικονομήσουν κάποιο ενδεικτικό ποσό από τις υποχρεώσεις της καθημερινότητας πχ. επίδομα μετακίνησης, επίδομα σίτισης, επίδομα στέγασης κλπ. Παρόμοια τα ευρήματα για την επιχείρηση Β, ενώ για την επιχείρηση Γ προκαλεί ενδιαφέρον το ότι παρόλο που οι παροχές ασφάλειας βρίσκονται στην κορυφή, οι προσανατολισμένες προς την οικογένεια κατέχουν την προτελευταία θέση, ενώ ως δεύτερες επισημαίνονται οι παροχές ευελιξίας. Βέβαια, να σημειωθεί ότι πρόκειται για έναν οργανισμό που έχει εντάξει σε τεράστιο βαθμό την τηλεργασία, όχι μόνο λόγω των συνθηκών, αλλά πάντα αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής του.

Μη χρηματικές παροχές	Mean Επιχ. Α	Mean Επιχ. Β	Mean Επιχ. Γ
Προγράμματα Σύνταξης & Υγείας	3.78	4.32	4.35
Παροχές επαγγελματικής & προσωπικής ζωής/ Προσανατολισμένες στην οικογένεια	3.67	3.95	3.86
Παροχές Well-Being	3.66	3.77	3.70
Παροχές Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	3.38	3.81	3.97
Παροχές σε είδος	3.39	3.83	3.98
Παροχές ευελιξίας	3.38	3.92	4.06

Πίνακας 12: Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών ανά κατηγορίες (Επιχ. Α, Β, Γ)

Η2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές

Η2α: Το φύλο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως πιο σημαντικές από τις γυναίκες και ποιες από τους άνδρες

Η ανάλυση T-Test για τις δύο ομάδες προσδιοριζόμενες ανά φύλο μας οδηγεί σε συμπεράσματα για το σύνολο των μη χρηματικών παροχών στις οποίες παρατηρείται διαφορά μέσων και συνεπώς τις περιπτώσεις που το φύλο επηρεάζει το αν μια παροχή θα θεωρηθεί χρήσιμη ή όχι από κάποιον εργαζόμενο. Σε αντίθεση με το πόρισμα που εξήχθη μέσω επαγωγικής ανάλυσης στην έρευνα του 2017, στη συγκεκριμένη περίπτωση διαφορά στους μέσους βάσει του φύλου εντοπίζεται μόνο σε δύο περιπτώσεις παροχών. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα προγράμματα συνταξιοδότησης (**t=2.083**, για **sig .044**) και για τη χορήγηση στέγασης ή σχετικού με αυτήν επιδόματος (**t=-2.162**, για **sig .037**). Πρέπει να λάβουμε υπόψιν πως η εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στην έρευνα είναι ιδιαίτερα μικρή, ωστόσο περιμέναμε να λάβουμε στατιστικά σημαντικά ευρήματα που θα αφορούσαν την επίδραση του φύλου στη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών είδους ή work-life balance, ωστόσο κάτι τέτοιο δε συνέβη. Βλέπουμε, λοιπόν, πως στην προκειμένη οι άνδρες αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στα συνταξιοδοτικά προγράμματα σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ το αντίθετο συμβαίνει όσον αφορά την απόλαυση στέγασης ή αντίστοιχου επιδόματος, όπου οι γυναίκες το θεωρούν περισσότερο χρήσιμο σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους. Έχουμε να κάνουμε, λοιπόν με δύο παροχές που έχουν εντοπιστεί ως περιπτώσεις όπου το φύλο παίζει κάποιο ρόλο, βέβαια πρέπει να λάβουμε υπόψιν πως έχουμε να κάνουμε με ένα αρκετά μικρό δείγμα. Αναφορικά με

τις δύο επόμενες επιχειρήσεις διαφορά στους μέσους διακρίνεται σε περιπτώσεις παροχών προσανατολισμένων στην οικογένεια, καθώς και σχετικών με την ευελιξία.

Μη χρηματική παροχή	t	Sig. (2-tailed)
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	2.083	.044
Στέγαση/Επίδομα στέγασης	-2.162	.037

Πίνακας 12: Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α)

Μη χρηματική παροχή	t	Sig. (2-tailed)
Κατασκηνωτικό πρόγραμμα	2.045	.049
Τηλεργασία	-2.369	.024
Ευελιξία στους χρόνους προσέλευσης & αποχώρησης	-2.624	.013
Γονική άδεια	-2.026	.05

Πίνακας 13:Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Β)

Μη χρηματική παροχή	t	Sig. (2-tailed)
Παροχές γάμου & γέννησης	-2.057	.045
Γονική άδεια	.127	.045

Πίνακας 14: Σύγκριση μέσων φύλο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Γ)

H2β: Η ηλικία επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

Σε υπάρχουσες έρευνες, αλλά και στην ανάλυση της έρευνας του 2017 που έχει ήδη προηγηθεί στην παρούσα εργασία, έχει φανεί η ηλικία να συσχετίζεται τόσο θετικά όσο και αρνητικά με πλήθος μη χρηματικών παροχών. Μέσω της ανάλυσης και χρήσης του στατιστικού δείκτη Pearson για το συγκεκριμένο δείγμα το πόρισμα φαίνεται πως παρουσιάζει διαφορετικά συμπεράσματα. Και εδώ τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα περιορίζονται σε δύο μονάχα παροχές: τη φύλαξη παιδιών ή επιδότηση αυτής, καθώς και την παροχή σε είδος που συνίσταται στη χορήγηση κινητού, ηλεκτρονικού υπολογιστή ή τεχνολογικού εξοπλισμού. Και στις δύο περιπτώσεις η συσχέτιση επισημαίνεται ως θετική, δηλαδή όσο μεγαλώνει ηλικιακά ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερη αξία δείχνει να δίνει σε τέτοιου είδους παροχές. Όσον αφορά τη φύλαξη παιδιών είναι κάτι που έχει εντοπιστεί και σε άλλες έρευνες, το δεύτερο εύρημα δε μπορεί να αιτιολογηθεί με βάσει το ότι όσο γηραιότερος είναι κάποιος πιθανόν να καταλαμβάνει θέσεις, των οποίων η φύση απαιτεί τη χρήση τέτοιων εργαλείων.

Επιχείρηση Α		***Ηλικία***
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός εξοπλισμός	Pearson-r	0.32
	P-value	α<1%
Φύλαξη παιδιών	Pearson-r	0.33
	P-value	α<1%
Επιχείρηση Β		***Ηλικία***
Κατασκηνωτικό πρόγραμμα	Pearson-r	0.48
	P-value	α<1%
Άδεια μητρότητας	Pearson-r	0.36
	P-value	α<5%
Επιδότηση προγράμματος νεανικής επιχειρηματικότ.	Pearson-r	0.34
	P-value	α<5%
Φρούτα & υγιεινό μενού	Pearson-r	0.43
	P-value	α<1%
Ευελιξία ωραρίων	Pearson-r	-0.33
	P-value	α<5%
Επιχείρηση Γ		***Ηλικία***
Αθλητισμός/γιατρός/ψυχολογική υποστήριξη	Pearson-r	*0.34*
	P-value	α<5%
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Pearson-r	*0.34*
	P-value	α<5%

Πίνακας 15: Ηλικία & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α, Β, Γ)

Η2γ: Η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

Η παραπάνω υπόθεση απορρίπτεται. Σε ανάλυση της διαφοράς των μέσων μεταξύ των δύο ομάδων (έγγαμοι και άγαμοι) και χρησιμότητας των μη χρηματικών παροχών δε βρέθηκε κανένα εύρημα στατιστικά σημαντικό. Θυμίζουμε πως πορίσματα επισημαίνουν την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης σε ομάδες παροχών που αποσκοπούν κυρίως στην εξισορρόπηση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, αλλά και λοιπές σχετικές με την εκπαίδευση και την τηλεργασία. Ωστόσο, στα παρόντα δεδομένα κάτι τέτοιο δεν αποτυπώνεται παρότι σε ποσοστό 76% οι εργαζόμενοι είναι έγγαμοι και θα μπορούσαν να εξαχθούν διαφοροποιημένα στοιχεία στις προτιμήσεις τους σε σχέση με τους άγαμους.

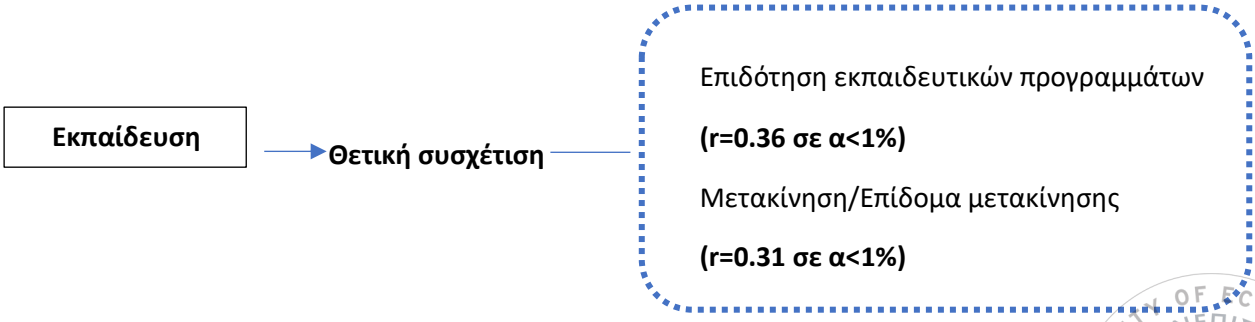
Σε περαιτέρω εξέταση της υπόθεσης θεμελιωμένη στην μεταβλητή της ύπαρξης ή όχι τέκνων παρουσιάζεται μία μικρή διαφοροποίηση στους μέσους των δύο ομάδων, αναφορικά με την παροχή του προγράμματος καριέρας (**t=2.547**, για **sig .015**). Ενδιαφέρον δε προκαλεί πως η υψηλότερη χρησιμότητα αυτής της παροχής παρατηρείται στην περίπτωση των μη εχόντων τέκνων με **M=3.83**, έναντι του αντίστοιχου μέσου όρου **M=2.96** που αντιπροσωπεύουν τους γονείς εργαζόμενους. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση φαίνεται πως οι παροχές work-life balance δεν παρουσιάζουν κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων κάτι που πιθανώς οφείλεται στο ότι από το δείγμα απέχουν άτομα αρκετά νεαρής ηλικίας που θέτουν ως προτεραιότητα την επαγγελματική εξέλιξη και όχι την δημιουργία οικογένειας.

Αντίθετα, στη διερεύνηση της επιχείρησης Β εντοπίζονται ευρήματα στατιστικώς σημαντικά. Ειδικότερα, πρόκειται κυρίως για παροχές που εμπίπτουν στην κατηγορία αυτών που επιδιώκουν εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και προσανατολίζονται προς την οικογένεια: πρόγραμμα διακοπής καριέρας (**t=-3.08**για **sig .004),** γονική άδεια **(t=-2.38**, για **sig .023),** άδεια πατρότητας **(t=-2.379**, για **sig .023).** Επίσης, διαφορά στους μέσους βάσει της οικογενειακής κατάστασης φαίνεται πως υπάρχει και στην περίπτωση παροχής σε είδος, όπως κινητό, ηλεκτρονικός υπολογιστής, τεχνολογικός εξοπλισμός **(t=-2.175**, για **sig .037).**

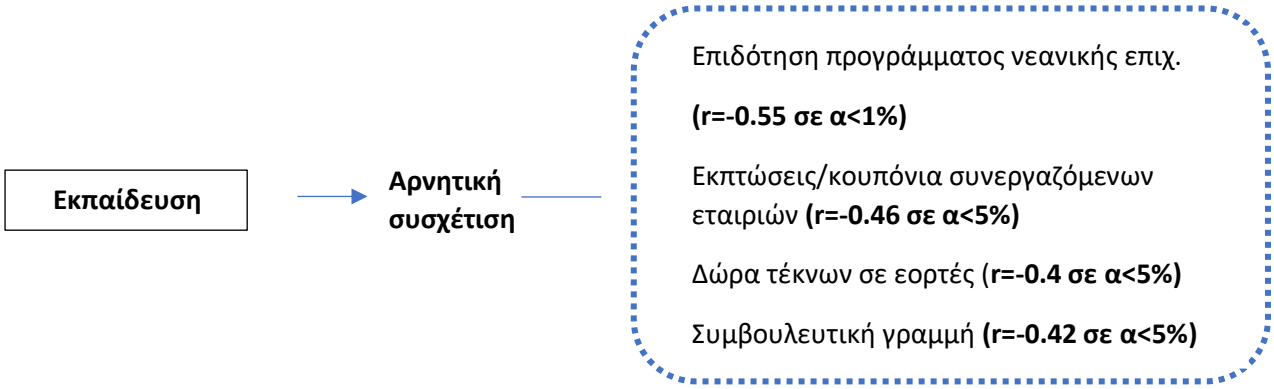
Για την επιχείρηση Γ παρόλο που πρόκειται για έναν οργανισμό που προσφέρει ένα αρκετά γενναιόδωρο πακέτο μη χρηματικών παροχών όσον αφορά τις προσανατολισμένες προς την οικογένεια και την εξισορρόπηση οικογενειακής και προσωπικής ζωής δε συναντάται κάποιο εύρημα στατιστικά σημαντικό αναφορικά με τη διαφορά μέσων ανάμεσα στις ομάδες βάσει της οικογενειακής κατάστασης. Η μόνη διαφορά στους μέσους έχει να κάνει με την παροχή του αυτοκινήτου **(t=-2.33**, για **sig .024),** όπου και συνιστά για τους έγγαμους μία παροχή υψηλότερης χρησιμότητας.

Η2δ: Το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

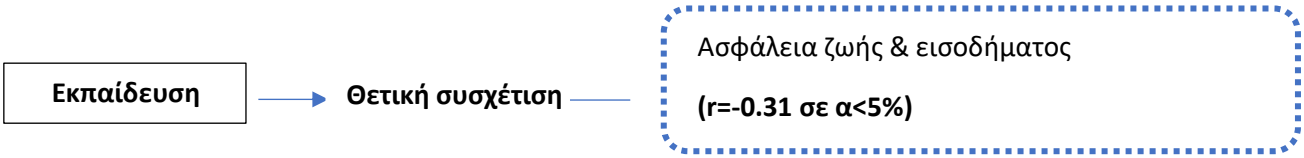
Αναφορικά με τη διερεύνηση της σχέσης των δύο μεταβλητών διακρίνεται πως υπάρχει συσχέτιση θετική που έχει να κάνει με δύο είδη παροχών:



Σχήμα 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α)



Σχήμα 5:Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Β)



Σχήμα 6: Εκπαιδευτικό επίπεδο & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Γ)

Έτσι, λοιπόν διαπιστώνεται πως όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο κάποιου τείνει να αποζητά περισσότερο αυτά τα δύο είδη παροχών. Η επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ένα εύρημα που εντοπίζεται για ακόμη μια φορά, μπορούμε να σκεφτούμε, λοιπόν πως άτομα απασχολούμενα στον τομέα της παραγωγής δεν καταλαμβάνονται από την εσωτερική παρακίνηση για περαιτέρω εκπαίδευση και εξέλιξη. Αντιθέτως, το επίδομα μετακίνησης ίσως είναι κάτι που θα αναμέναμε να αποζητούν άτομα ακόμα και χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου-και προφανώς χαμηλότερης ιεραρχικής βαθμίδας. Παρόλα αυτά, το παραπάνω εύρημα οφείλεται στο γεγονός πως οι κατέχοντες ανώτερους τίτλους εκπαίδευσης και υψηλότεροι μισθολογικά βρίσκουν σημαντικότερη τη χρησιμότητα ενός τέτοιου επιδόματος ως τη μορφή κάλυψης οδοιπορικών εξόδων, όταν χρειάζεται να απασχολούνται μακριά από το χώρο εργασίας τους. Εξάλλου, η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται εκτός Αττικής, επομένως είναι προφανές πως εργαζόμενοι (κυρίως υπάλληλοι) διαμένοντες σε μακρινές περιοχές επιθυμούν κάλυψη μέρους των εξόδων τους.

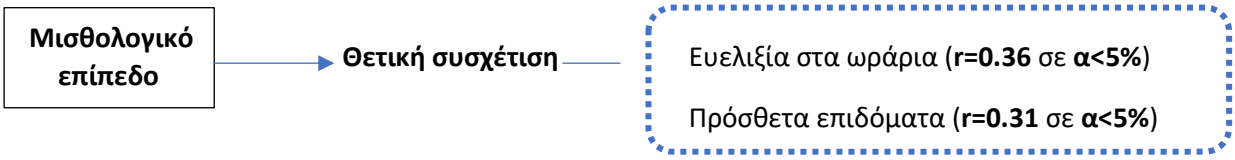
Η2ε: Το ιεραρχικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές

Το ιεραρχικό επίπεδο αποτελεί παράγοντα που αντανακλά και το τί θα εξαχθεί σχετικά με την μεταβλητή του μισθολογικού επιπέδου που θα αναλυθεί παρακάτω. Είδαμε δε ότι συνήθως τα αποτελέσματα στις αναλύσεις αυτών των δύο μεταβλητών τείνουν να συμπίπτουν. Ως προς την ανάλυση μέσων, λοιπόν, ανάμεσα στις τρεις ομάδες: μικρό εύρος ελέγχου, μεσαίο εύρος ελέγχου, μεγάλο εύρος ελέγχου, όπου αντικατοπτρίζουν το ιεραρχικό επίπεδο κάποιου

παρατηρήθηκαν διαφορές μόνο στην περίπτωση τριών χορηγούμενων μη χρηματικών παροχών.

Αναφερόμαστε στις: μετακίνηση/επίδομα μετακίνησης (**r=0.38** σε **α<5%**), ευελιξία στα ωράρια (**r=0.39** σε **α<5%**), πρόσθετα επιδόματα (**r=0.34** σε **α<5%**). Όσο κάποιος ανέρχεται σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια αξιολογεί ως περισσότερο χρήσιμες και αποζητά τις παραπάνω παροχές, με το επίδομα μετακίνησης να εμφανίζεται για ακόμα μια φορά στα ευρήματα (να σημειωθεί πως η επιχείρηση έχει την έδρα της εκτός αττικής, επομένως το παραπάνω δικαιολογείται για περιπτώσεις που ο εργαζόμενος διαμένει σε περιοχή μακρινή από το χώρο εργασίας του). Η ευελιξία στα ωράρια, από την άλλη είναι κάτι που βρίσκει ανταπόκριση περισσότερο σε θέσεις γραφείου, δεδομένου ότι η παραγωγή εργάζεται σε βάρδιες με συγκεκριμένα ωράρια και ειδικά εφόσον οι θέσεις είναι περιορισμένες μια σταθερή παράκαμψη από το ωράριο φαντάζει κάτι δύσκολο. Η χρήση, λοιπόν του μη παραμετρικού δείκτη συσχέτισης Spearman οδηγεί στα προαναφερθέντα συμπεράσματα, χωρίς να εξάγει κάποια αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

Η3: Το μισθολογικό επίπεδο επιδρά στο ποιες παροχές θα αξιολογηθούν ως περισσότερο σημαντικές



Σχήμα 7: Μισθολογικές απολαβές & αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα μη χρηματικών παροχών (Επιχ. Α)

Όπως ήταν αναμενόμενο παρατηρείται πως τα ευρήματα στην εξέταση της συσχέτισης της μεταβλητής μισθολογικό επίπεδο είναι τα ίδια με τα παραπάνω (μεταβλητή ιεραρχικού επιπέδου). Οι συσχετίσεις και σε αυτή την περίπτωση επισημαίνονται ως θετικές χωρίς να έχει βρεθεί κάποια αρνητική συσχέτιση που να υποστηρίζει το ότι εργαζόμενοι με χαμηλότερες μισθολογικές απολαβές αποζητούν περισσότερο μη χρηματικές παροχές σε σχέση με τους υψηλότερους μισθολογικά. Καταλήγουμε, λοιπόν πως στην εν λόγω επιχείρηση οι μη χρηματικές παροχές μοιάζουν το ίδιο σημαντικές εξίσου και για τις δύο ομάδες εργαζομένων που ορίζονται ως χαμηλότερες και ως υψηλότερες μισθολογικά. Απορρίπτεται και εδώ, λοιπόν το εύρημα που θα περιμέναμε πως ,δηλαδή, οι ανήκοντες σε υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια διαθέτουν τους χρηματικούς πόρους στο να καλύψουν διάφορες πτυχές της καθημερινότητας στις οποίες κάποια παροχή θα μπορούσε να λειτουργήσει υποστηρικτικά για κάποιον που λαμβάνει έναν σαφώς χαμηλότερο μισθό. Βέβαια, η συσχέτιση που προκύπτει από τον μη

παραμετρικό δείκτη Spearman οφείλουμε να τονίσουμε πως κάνει αναφορά σε μία παροχή ευελιξίας – που ούτως ή άλλως είναι δύσκολο να μεταφραστεί ή να ‘’ανταλλαχθεί’’ από τον εργαζόμενο μέσω χρηματικών πόρων.

Αντίστοιχα, στη διερεύνηση των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση Β και εδώ δεν διακρίνονται αρνητικές συσχετίσεις στατιστικά σημαντικές που θα μας οδηγούσαν στο να αποδεχτούμε την υπόθεση. Η μόνη θετική συσχέτιση είναι αναφορικά με την μη χρηματική παροχή του εταιρικού αυτοκινήτου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και πέραν του εργασιακού ωραρίου **(r=0.338 σε α<5%).** Τέλος, αναφορικά με την επιχείρηση Γ, μόνο σε δύο περιπτώσεις παροχών διακρίνονται συσχετίσεις και μάλιστα θετικές: για την άδεια μητρότητας **(r=0.36 σε α<5%)** και για την ασφάλεια ζωής και εισοδήματος **(r=0.41 σε α<1%).**

Η3α: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι τάσσονται υπέρ της διατήρησης των ήδη υφιστάμενων παροχών

Οι μη χρηματικές παροχές, όπως έχει αναφερθεί πολλάκις αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο στην συνολική αμοιβή ενός εργαζόμενου παρέχοντας ωφέλεια τόσο για τον ίδιο όσο και για την εργοδοτική πλευρά. Η ωφέλεια αυτή στηρίζεται στη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο, ακόμα και εξοικονόμηση στη φορολογία του συνολικού εισοδήματός του. Επίσης, όσον αφορά κυρίως προγράμματα ασφάλισης, όπου θεμελιώνονται πολλές φορές στην ομαδική συμμετοχή δίνεται η δυνατότητα στον καθένα να αγοράσει πληθώρα παροχών σε πολύ χαμηλότερη τιμή.

Προκειμένου να διερευνηθεί το παραπάνω τέθηκε το ερώτημα στους συμμετέχοντες για το **«αν θα προτιμούσαν ενσωμάτωση ορισμένων παροχών στο μισθό τους»**. Το **68.4%** απάντησε θετικά, ενώ το υπόλοιπο **31.6%** αρνητικά. Η υπόθεση που τέθηκε, λοιπόν, απορρίπτεται. Αυτό οφείλεται πιθανώς στο ότι οι blue collars αγνοούν την αξία και τη διευκόλυνση που μπορούν να τους αποδώσουν οι μη χρηματικές παροχές και έτσι δείχνουν την προτίμησή τους στις χρηματικές αμοιβές. Εξάλλου, μιλάμε για μια επιχείρηση, μικρού μεγέθους, που περιορίζεται στη χορήγηση των βασικών benefits στους εργαζόμενους, επομένως και αυτοί δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τη γενικότερη νοοτροπία πίσω από αυτά και την ωφέλεια που μπορούν να προσφέρουν. Το ίδιο εύρημα ισχύει και για την επιχείρηση Β με το **58.3%** των συμμετεχόντων να απαντάει θετικά και το υπόλοιπο **41.7%** αρνητικά, ενώ τα ποσοστά για τους συμμετέχοντες της επιχείρησης Γ συμπίπτουν θετικά με το **52%** να έχει απαντήσει θετικά, ενώ το **48%** αρνητικά. Αξίζει να σημειωθεί πως η απόκλιση διακρίνεται αρκετά μικρή και αυτό πιθανώς οφείλεται στο ότι η εν λόγω επιχείρηση διαθέτει ένα πραγματικά συγκροτημένο και προσεκτικώς σχεδιασμένο πακέτο μη χρηματικών παροχών, κάτι που δείχνει πως οι εργαζόμενοι είναι ήδη αρκετά ευχαριστημένοι με αυτό.

Ειδικότερα, διακρίνεται πως αυτοί που είναι υπέρ της ιδέας της ενσωμάτωσης είναι οι άνδρες με ποσοστό **69%,** ενώ οι γυναίκες εργαζόμενες έχουν απαντήσει αρνητικά σε ποσοστό **33.3%**. Βέβαια, αυτό έρχεται σε αντίθεση με το εύρημα πως οι άνδρες αποδίδουν υψηλότερη χρησιμότητα στην πλειοψηφία των παροχών. Αντίστοιχα, ως προς την εξέταση του παράγοντα της οικογενειακής κατάστασης, οι άγαμοι είναι αυτοί που τάσσονται σε μεγαλύτερο βαθμό υπέρ **(77.8%),** ενώ οι έγγαμοι κατά (**34.5%),** με ακριβώς την ίδια διαπίστωση να κάνουμε μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση Β. Αυτό φανερώνει πως πράγματι οι έγγαμοι μπορούν να ωφεληθούν περισσότερο από τις μη χρηματικές παροχές, ειδικά όταν αφορούν εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Η περαιτέρω ανάλυση, βέβαια, που πραγματοποιείται με τη χρήση του μη παραμετρικού δείκτη συσχέτισης Spearman δεν υποδεικνύει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επιθυμίας ενσωμάτωσης και κάθε ενός από τους παράγοντες: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία.

Spearman's rho	**Φύλο**	**Οικογενειακή κατάσταση**	**Ηλικία**
Value	-.021	-.112	-.168
Asymp. Sig	.900	.503	.313

Πίνακας 16: Συσχέτιση πρόθεση ενσωμάτωσης & φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία (Επιχ. Α)

Η3β : Όσοι προτιμούν εξαργύρωση των παροχών, αποδίδουν μικρότερη αξία σε αυτές

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται. Πιο συγκεκριμένα, όσοι δήλωσαν το αντίθετο, δηλαδή πως δεν επιθυμούν απαλοιφή των μη χρηματικών παροχών είναι και αυτοί που σημείωσαν υψηλότερους μέσους όρους χρησιμότητας σε 17 από το σύνολο των 24 μη χρηματικών παροχών που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία. Περαιτέρω, το T-test, ωστόσο, πιστοποιεί πως η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική για καμία παροχή εκτός από την επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (**t=2.306, σε α<5%**). Επίσης, σχετικά με την επιχείρηση Β παρατηρείται το ίδιο, με αυτούς που έχουν απαντήσει αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση να σημειώνουν υψηλότερες τιμές αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας σε 19 από τις 24 μη χρηματικές παροχές.

Η3γ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να ''εγκαταλείψουν'' μισθολογικές παροχές σε ανταλλαγή με μη χρηματικές.

Σύμφωνα με τον Woodbury το γεγονός πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τις χρηματικές αποδοχές και τις μη χρηματικές παροχές ως υποκατάστατα τους κάνει πολλές φορές πρόθυμους να εγκαταλείπουν μέρος των χρηματικών αποδοχών που λαμβάνουν, ως αντάλλαγμα για μη

χρηματικές παροχές. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως το παραπάνω αποτελεί εύρημα που επί το πλείστον ισχύει σε περιπτώσεις χωρών και οικονομιών με μη υποχρεωτική κεντρική ασφάλιση. Η παραπάνω υπόθεση μοιάζει με αυτή που έχει τεθεί στη υπόθεση 4 σχετικά με την ενσωμάτωση μη χρηματικών παροχών στο μισθό, ωστόσο θέλαμε να δούμε πως θα απαντούσαν οι συμμετέχοντες στη φράση ‘’εγκατάλειψη μισθολογικών απολαβών’’ προκειμένου να εξετάσουμε το αν θα συμπέσουν τα αποτελέσματα των δύο αυτών υποθέσεων.

Τέθηκε, λοιπόν η ερώτηση **‘’Θα ήσασταν πρόθυμοι να εγκαταλείψετε μέρος των μισθολογικών απολαβών σας σε ανταλλαγή με μη χρηματικές παροχές;».** Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αρνητικές **(68.4%),** ενώ μόλις 12 εργαζόμενοι σε σύνολο N=38 ατόμων ήταν θετικοί, με τους συμμετέχοντες της επιχείρησης Β να κινούνται σε παρόμοια αποτελέσματα που συνίστανται σε **69.4%** αρνητικής απάντησης στην ερώτηση, ενώ 30.6% θετικής. Αντίστοιχα, για την επιχείρηση Γ το **54%** των απαντήσεων έλαβαν αρνητική τιμή. Το παραπάνω αποτέλεσμα συμπίπτει επακριβώς με αυτό της υπόθεσης 4, επομένως μοιάζει λογικό πως όσοι δεν προτιμούν ενσωμάτωση μη χρηματικών παροχών στο μισθό, είναι αυτοί που δεν βλέπουν ανταλλακτική ισότιμη αξία μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων της αμοιβής. Ωστόσο, όπως διαπιστώνετε η υπόθεση 6 απορρίπτεται, ίσως αυτό οφείλεται και στο γεγονός πως στις αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά το ζήτημα των μη χρηματικών παροχών δεν επιδέχεται τόσο την προσοχή που του αρμόζει και έτσι το μόνο που οι εργαζόμενοι έχουν στο μυαλό τους ως κάτι με αξία είναι ο μισθός μεταφραζόμενος σε χρηματικές μονάδες.

Έχουν ήδη εξαχθεί συμπεράσματα σχετικά με τον πρώτο ερευνητικό στόχο που αφορά τη σύνδεση των μη χρηματικών παροχών με την άμεση αμοιβή και ως εκ τούτου έχουν εξαχθεί οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που σχετίζονται με αυτόν. Στη συνέχεια θα προσεγγίσουμε το κομμάτι της συσχέτισης ή μη των μη χρηματικών παροχών με τις εργασιακές στάσεις. Υπενθυμίζεται πως αναφορικά με την επιχείρηση Γ συμφωνήθηκε να μην συμπεριληφθεί η αντίστοιχη κλίμακα ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο, επομένως για το συγκεκριμένο οργανισμό δε θα γίνει διερεύνηση δεδομένων. Έμφαση δε θα δοθεί στην εξέταση της επικοινωνίας των employee benefits, κάτι που δεν υπήρξε στην επαγωγική ανάλυση δεδομένων προερχόμενων από την έρευνα του 2017.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εργασιακές Στάσεις (Οργανωσιακή αφοσίωση & Εργασιακή Ικανοποίηση)

Εργασιακές στάσεις	Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
Εργασιακή Ικανοποίηση	3.68	4.06	Ζητήθηκε από τον εκπρόσωπο HR να μην εξεταστούν οι συγκεκριμένες μεταβλητές.
Συναισθηματική Αφοσίωση	3.55	3.71	
Αφοσίωση για συνέχιση	3.39	3.31	
Δεοντολογική Αφοσίωση	3.60	3.31	

Πίνακας 17: Εργασιακές στάσεις (Επιχ. Α, Β)

Όπως αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα οι εργασιακές στάσεις των εργαζομένων υπό τον όρο οργανωσιακής αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνονται μεταξύ του 3 και 4 με την οργανωσιακή ικανοποίηση να είναι η υψηλότερη **(M=3.7)**. Ωστόσο, παρά την σχετικά υψηλή ικανοποίηση φαίνεται πως η αφοσίωση για συνέχιση και συνεπώς η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν μακροπρόθεσμα στον οργανισμό μοιάζει αμφίβολη. Αυτό, βέβαια, μας φαίνεται περίεργο, καθώς, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η μέση εμπειρία απασχόλησης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο οργανισμό κυμαίνεται στα 20 χρόνια κατά μέσο όρο, οπότε πιθανώς ο μέσος όρος αφοσίωσης για συνέχιση να μεταβάλλεται λόγω ακραίων τιμών από αυτούς που απασχολούνται τα λιγότερα χρόνια σε αυτόν.

Η4: Η απόλαυση των παροχών βάσει της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας θα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση

Η παραπάνω υπόθεση απορρίπτεται. Ο παρακάτω πίνακας αναδεικνύει τις συσχετίσεις, όπως αυτές προέκυψαν μεταξύ των εργασιακών στάσεων (αφοσίωση και ικανοποίηση) και τις δέκα παροχές με την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα για τους εργαζομένους της επιχείρησης, όπως προέκυψαν σε προηγούμενη ανάλυση. Η μοναδική περίπτωση που βρέθηκε στατιστικά σημαντικό εύρημα και μάλιστα με αρνητική συσχέτιση ως προς τη δεοντολογική αφοσίωση είναι το επίδομα μετακίνησης (**r= -.036, σε α<5%).** Ενώ, λοιπόν περιμέναμε να δούμε κάποια θετική συσχέτιση με τουλάχιστον μία από τις μορφές αφοσίωσης και την εργασιακή ικανοποίηση κάτι τέτοιο δε συνέβη. Για το προσωπικό, λοιπόν, της συγκεκριμένης επιχείρησης προβλέπεται πως οι μη χρηματικές παροχές παίζουν μηδαμινό ρόλο στην ενίσχυση της αφοσίωσης και ικανοποίησής τους προς τον οργανισμό. Αυτό οφείλεται πιθανώς στο γεγονός πως λόγω του μικρομεσαίου χαρακτήρα της ως επιχείρηση και της απουσίας οργανωμένου τμήματος αρμόδιου με το κομμάτι των αμοιβών και παροχών δεν έχει μεταδοθεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και στους ίδιους τους εργαζόμενους το μήνυμα πως πράγματι τα επίπεδα ικανοποίησής τους δύναται να μεταβληθούν αν τους χορηγείται ένα πιο γενναιόδωρο πακέτο παροχών. (Μόνο οι υπογραμμισμένες αναφορές στους πίνακες υποδεικνύουν στατιστικώς σημαντικά ευρήματα).

Προσφερόμενη παροχή αξία	**Συναισθηματική αφοσίωση**	**Δεοντολογική αφοσίωση**	**Αφοσίωση για συνέχιση**	**Εργασιακή Ικανοποίηση**
Άδεια μητρότητας	.108	-.026	-.186	.029
Άδεια πατρότητας	.153	-.078	.010	.193
Μετακίνηση/Επίδομα μετακίνησης	.130	**-.036***	.082	.075
Ιδιωτική ασφάλεια υγείας	.198	-.241	.003	-.088
Γονική άδεια	.012	.022	.038	-.028
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	-.038	-.167	.003	.058
Δυνατότητα δανεισμού	.196	-.155	.143	.007
Πρόσθετα επιδόματα	-.209	.026	-.062	-.166
Στέγαση/Επίδομα στέγασης	.076	.139	-.049	.163
Υποτροφίες/Οικονομική στήριξη τέκνων	-.132	.024	.127	.088

Πίνακας 18: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών με υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Α)

Προσφερόμενη παροχή αξία	**Συναισθηματική αφοσίωση**	**Δεοντολογική αφοσίωση**	**Αφοσίωση για συνέχιση**	**Εργασιακή Ικανοποίηση**
Ιδιωτική ιατροφαρμ. περίθαλψη	.245	.173	-.158	.302
Άδεια μητρότητας	-.012	.026	-.109	.198
Άδεια πατρότητας	.027	.060	-.142	.191
Γονική άδεια	.327	.152	.162	.358
Παροχή προϊόν. σε προνομιακή τιμή	**.359**	.083	.106	.303
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	.283	.188	-.182	.284
Φρούτα & υγιεινό μενού	**.491**	.185	.256	**.421**
Εκπτώσεις συνεργαζόμενων εταιριών	**.526**	**.460**	**.410**	**.579**
Ευελιξία στους χρόνους άφιξης και αποχώρησης	-.057	-.215	.-060	-.047
Τηλεργασία	.114	.063	-.086	.052

Πίνακας 19: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & παροχών με υψηλότερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Επιχ. Β)

H4β: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση

Και η παρούσα υπόθεση απορρίπτεται. Παρότι στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται τα αποτελέσματα του μη παραμετρικού δείκτη συσχέτισης Spearman τα ευρήματα επισημαίνονται ως μη σημαντικά στατιστικά, επομένως η υπόθεσή μας δεν επιβεβαιώνεται. Στο συγκεκριμένο, λοιπόν οργανισμό είτε μιλάμε για υψηλόβαθμα στελέχη-περιορισμένα στον αριθμό- με υψηλότερο πακέτο αποδοχών, είτε για blue collars που σαφώς οι αμοιβές τους κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα φαίνεται πως όλοι διακατέχονται από παρόμοια συναισθήματα προς τον οργανισμό, χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το ίδιο αναδεικνύεται και για την επιχείρηση Β.

	Affective Commitment	**Continuance Commitment**	**Normative Commitment**	**Job Satisfaction**
Άμεση αμοιβή	-.059	.112	.117	.187**

Πίνακας 20: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & άμεσης αμοιβής (Επιχ. Α)

	Affective Commitment	**Continuance Commitment**	**Normative Commitment**	**Job Satisfaction**
Άμεση αμοιβή	.318	-.047	-.070	.201

Πίνακας 21: Συσχέτιση εργασιακών στάσεων & άμεσης αμοιβής (Επιχ. Β)

Επικοινωνία μη χρηματικών παροχών

Υ5: Οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν πλήρη αντίληψη-επίγνωση και τείνουν να αγνοούν παροχές που δικαιούνται

Η υπόθεση στηρίζεται στο ότι έρευνες έχουν αποδείξει την ύπαρξη κενού μεταξύ του προσδιορισμένου πακέτου μη χρηματικών παροχών από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που δικαιούται ένας εργαζόμενος και την το τί τελικώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος. Εξάλλου, το παραπάνω στηρίζεται και στο πόρισμα αρκετών ερευνών πως ο εργαζόμενος είναι ικανός να ανακαλέσει περίπου 10-20% των παροχών που του προσφέρει προς απόλαυση ο οργανισμός. Εξάλλου, είναι κάτι το οποίο μας επισήμαναν και οι εκπρόσωποι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τους οποίους πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη.

Ο πίνακας που ακολουθεί μας βοηθά στο να αναδείξουμε τα αποτελέσματα που εξήχθησαν σχετικά με την υπόθεση, βάσει των όσων συλλέξαμε σχετικά για τις μη χρηματικές που προσφέρονται από τη συνέντευξη με τον εκπρόσωπο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αντιστοίχως.

Μη χρηματικές παροχές	**HR (HR Intended)**	**Εργαζόμενοι (HR Perceived)**
Φύλαξη παιδιών (ή επιδότηση φύλαξης)	(Έχει καταργηθεί)	31.6%
Επιδόματα τέκνων	✓	**76.3%**
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας		0%
Άδεια μητρότητας	✓	**60.5%**
Άδεια πατρότητας	✓	23.7%
Κατασκηνώσεις/Θερινές δραστηριότητες	✓	34.2%
Γονική άδεια	✓	**53%**
Συνταξιοδοτικά προγράμματα		15%
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας		18%
Εκπαιδευτική άδεια		5.3%
Σίτιση/Επίδομα σίτισης	✓ (ορισμένες περιπτώσεις)	31.6%
Μετακίνηση/Επίδομα μετακίνησης	✓ **(Μεμονωμένες περιπτώσεις)**	**63%**
Αυτοκίνητο	✓ **(Top management)**	**34%**
Κινητό/Η/Υ/Τεχνολογικός εξοπλισμός	✓ **(Top management)**	**42%**
Πολιτιστικές & Κοινωνικές δραστηριότητες	✓	**52%**
Παροχή των προϊόντων του οργανισμού σε προνομιακή-επιδοτούμενη τιμή		0%
Εκπτώσεις/Κουπόνια/Προσφορές συνεργαζόμενων εταιρειών		31%
Πρόσθετες ημέρες άδειας		0%
Πρόσθετα επιδόματα		0%
Ευελιξίας στους χρόνους προσέλευσης και αποχώρησης από εργασία		37%
Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι		0%
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων		10.5%
Στέγαση/Στεγαστικό επίδομα	✓ **(Μεμονωμένες περιπτώσεις)**	**58%**
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος		21%
Δυνατότητα δανεισμού/Προκαταβολές μισθών	Οι προκαταβολές μισθών έχουν καταργηθεί	10.5%

Πίνακας 22: Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Α)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μη χρηματικές παροχές	**HR (HR Intended)**	**Εργαζόμενοι (HR Perceived)**
Ιδιωτική ιατροφαρμακευτική κάλυψη	✓	83.3%
Ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης	✓	69.4%
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	✓	61.1%
Εκπαιδευτική άδεια	✓	58.3%
Κινητό/Η/Υ/Τεχνολογικός εξοπλισμός	✓	**86.1%**
Αυτοκίνητο	✓ (στελέχη & άτομα που το απαιτεί η εργασία τους)	72.2%
Παροχή προϊόντων σε προνομιακή τιμή	✓	80.6%
Εκπτώσεις/Κουπόνια συνεργαζόμενων εταιριών	✓	**94.4%**
Κατασκηνωτικό πρόγραμμα	✓ (τέκνα 7-14 ετών)	83.3%
Δώρα τέκνων σε εορτές	✓	80.6%
Άδεια μητρότητας	✓	**97.2%**
Άδεια πατρότητας	✓	69.4%
Επιδότηση προγράμματος νεανικής επιχειρηματικότητας	✓	69%
Αθλητικές δραστηριότητες	✓	69%
Σίτιση/Επίδομα σίτισης		83.3%
Συμβουλευτική γραμμή	✓	**97.2%**
Τηλεργασία	✓	**91.7%**
Ευελιξία στους χρόνους προσέλευσης & αποχώρησης	✓ (μικρή ευελιξία για τους εργαζόμενους των κεντρικών γραφείων)	55.6%
Γονική άδεια	✓	**91.7%**
Μετακίνηση/Επίδομα μετακίνησης	✓ (για απαιτούμενες εκτός έδρας μετακινήσεις)	58.3%
Πρόσθετες ημέρες άδειας		41.7%
Φρούτα & υγιεινό μενού	✓	83.3%
Πολιτιστικές & κοινωνικές δραστηριότητες		77%
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας		36%

Πίνακας 23:Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Β)

Μη χρηματικές παροχές	**HR (HR Intended)**	**Εργαζόμενοι (HR Perceived)**
Επιδόματα τέκνων	✓	63.3%
Άδεια μητρότητας	✓	**88%**
Άδεια πατρότητας	✓	57%
Γονική άδεια	✓	84%
Συνταξιοδοτικά προγράμματα	✓	74%
Ιατροφαρμακευτική κάλυψη	✓	**90%**
Εκπαιδευτική άδεια		62%
Αυτοκίνητο	✓ (Πωλητές & ανώτερα στελέχη	29%
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός εξοπλισμός	✓ Εξαίρεση blue collars	71%
Πολιτιστικές δραστηριότητες	✓	86%
Παροχή προϊόντων οργανισμού	✓	**92%**
Εκπτώσεις/Κουπόνια συνεργαζόμενων εταιριών	✓	72%
Ευελιξία ωραρίων	✓	86%
Τηλεργασία	✓	**92%**
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	✓	72%
Δωμάτιο θηλασμού	✓	69%
Ασφάλεια ζωής & εισοδήματος	✓	84%
Αθλητισμός/Ιατρός/Γραμμή ψυχολογικής υποστήριξης	✓	80%
Επιδότηση γευμάτων	✓	**88%**
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Περιορισμένης ισχύος	26%
Pets at work	✓ (για το κεντρικό κατάστημα)	30.6%
Παροχές γάμου & γέννησης	✓ (δώρα & βρεφική τροφή για 12 μήνες)	**87.5%**
Δωρεάν φρούτα & ροφήματα	✓	**96%**
Ticket restaurants	✓	69.4%
Babies at work [1]	✓	47.9%
Εθελοντισμός	✓	81.6%

Πίνακας 24: Hr Intended & Hr Perceived (Επιχ. Γ)

[1] Ημέρα κατά την οποία οι εργαζόμενοι προσέρχονται με τα παιδιά τους στην εργασία και παίρνουν μέρος σε πλήθος δραστηριοτήτων πχ. Συμβουλευτική διατροφής, ομιλίες παιδιάτρων κλπ.

Όπως, αποτυπώνεται παραπάνω οι πιο γνωστές παροχές στους εργαζόμενους είναι τα επιδόματα τέκνων, το επίδομα μετακίνησης, η άδεια μητρότητας, το επίδομα στέγασης και οι κοινωνικές δραστηριότητες που διοργανώνει ο οργανισμός. Ωστόσο, όπως διακρίνεται από τα ποσοστό καμία παροχή δεν αναγνωρίζεται καθολικά από το σύνολο του οργανισμού, παρόλο αναμέναμε πως λόγω του μικρού του μεγέθους η επικοινωνία θα ήταν περισσότερο αποτελεσματική. Ακόμα, το αυτοκίνητο και παροχές σε είδος, όπως κινητό και ηλεκτρονικός υπολογιστής συναντώνται σε μεν χαμηλότερο ποσοστό, αλλά συνάδει με τη δήλωση πως προσφέρονται σε άτομα ανώτερων ιεραρχικά θέσεων, οπότε και ως προς αυτές λαμβάνουμε δεδομένη την αναγνώρισή τους.

Στον αντίποδα παρατηρούνται ορισμένες παροχές που παρόλο οι εργαζόμενοι διαθέτουν αξίωση προς απόλαυσή τους φαίνεται πως πολύ μικρό ποσοστό γνωρίζει την ύπαρξή τους. Ειδικότερα, η άδεια πατρότητας παρουσιάζει ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό δεδομένου του ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι άντρες και μάλιστα με τέκνα, επομένως χρειαζόταν στο παρελθόν να λάβουν τη συγκεκριμένη παροχή. Οι κατασκηνώσεις και η οικονομική στήριξη τέκνων συναντώνται εξίσου σε μικρά ποσοστά αναγνώρισης, κάτι που πιθανώς να δρα ανασταλτικά στην ενίσχυση αισθημάτων ικανοποίησης και αφοσίωσης προς τον οργανισμό δεδομένου πως μιλάμε για παροχές προσανατολισμένες προς την οικογένεια που λαμβάνουν υψηλή απόδοση αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας από τους εργαζόμενους.

Τέλος, δηλώθηκαν κάποιες παροχές που δεν παρέχονται καν από τον οργανισμό. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι ως τώρα δεν έχει χρειαστεί να κάνουν χρήση τους και θεωρούν δεδομένο πως προσφέρονται από τον οργανισμό, ωστόσο σε κάθε περίπτωση θεωρείται κενό μεταξύ του HR Intendedκαι του HR Perceived. Ορισμένες από αυτές είναι: τα προγράμματα συνταξιοδότησης, ιδιωτική ασφάλεια υγείας, εκπαιδευτική άδεις. Παράλληλα, έχουν δηλωθεί παροχές που ενώ ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν και ίσως κάποιοι να είχαν κάνει χρήση τους, πλέον έχουν πάψει να διατίθενται με πολλούς, όπως φαίνεται να αγνοούν την κατάργησή τους.

Μέθοδοι και Τακτικές Επικοινωνίας

Το κενό και η μη ευθυγράμμιση που παρατηρείται μεταξύ των δηλώσεων του ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων υποδεικνύει ένα χάσμα στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας. Γι’ αυτό το λόγο, εξετάζονται δύο στοιχεία απαραίτητα για την ορθή επικοινώνηση των μηνυμάτων: τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη σωστή υλοποίησή της, αλλά και η συχνότητα αυτής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μέσα επικοινωνίας

Δεδομένου ότι μιλάμε για μια επιχείρηση μικρομεσαίου μεγέθους που δε διαθέτει οργανωμένα πληροφοριακά συστήματα εσωτερικής διαχείρισης και συνεπώς επικοινωνίας εστιάζει στην εξατομικευμένη συνάντηση και πληροφόρηση των εργαζομένων της κυρίως κατά την πρόσληψή τους και κάθε στιγμή στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία που μπορεί να επιφέρει κάποια αλλαγή στις χορηγούμενες παροχές. Όπως φάνηκε από τις απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση **«Ποιες μεθόδους επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματικές;»** το σύνολο του δείγματος **(100%)** συμφωνεί πως η ατομική συνάντηση με τους εργαζομένους κρίνεται ως η πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, σε μεγάλο ποσοστό **(90%)** αναδείχθηκε ως ιδιαιτέρως αποτελεσματική και η πληροφόρηση μέσω e-mail, κάτι που θα μπορούσε να θέσει σε ισχύ η επιχείρηση ιδιαίτερα για τους white collars που χρησιμοποιούν επί καθημερινής βάσεως το προσωπικό τους email. Τέλος, 11 άτομα **(29%)** σημείωσαν τις ομαδικές παρουσιάσεις ως εξίσου χρήσιμο τρόπο επικοινωνίας. Ο συγκεκριμένος τρόπος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις μαζικών προσλήψεων ή εξάλειψης/κατάργησης μιας χρηματικής παροχής που βρίσκει έρεισμα σε μεγάλο κομμάτι του συνόλου. Για την επιχείρηση Β διακρίνεται ένα μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων με σαφώς κάποιες επιλογές να φαίνονται εμφανέστατα περισσότερο προτιμητέες, εξάλλου μιλάμε για έναν οργανισμό με αρκετά οργανωμένο σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας που επεκτείνεται και θεμελιώνεται σε αρκετά κανάλια επικοινωνίας. Έτσι, το **44.4%** του δείγματος προτιμά να πληροφορείται μέσω ατομικού προσωποποιημένου e-mail, ενώ ακολουθεί σε ποσοστό **27.8%** η ατομική συνάντηση και πληροφόρηση με στέλεχος του Hr. Το intranet παρότι είναι μέσο στο οποίο ο καθένας και μάλιστα οι υπάλληλοι γραφείων έχουν πρόσβαση καθημερινά έχει επισημανθεί μόνο από το **8.3%** των συμμετεχόντων. Παρομοίως, οι συμμετέχοντες της επιχείρησης Γ βρίσκουν ως πιο αποτελεσματική το ηλεκτρονικό κανάλι πληροφόρησης μέσω email σε ποσοστό **69.2%**, με τις ομαδικές παρουσιάσεις να ακολουθούν με **61.5%.**

Συχνότητα επικοινωνίας

Έρευνες έχουν δείξει πως σημαντικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής πρακτικής είναι η συχνότητα της επικοινωνίας μέσα στο έτος. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αρχικώς για το **«Πόσο σημαντική θεωρούν την επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών σε συγκεκριμένες περιόδους της καριέρας ενός εργαζομένου»** και κατά δεύτερον **«Αν ο οργανισμός πράγματι τις επικοινωνεί σε αυτές τις περιόδους;».** Τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής:

Περίοδοι καριέρας	Mean	Std Dev.	Αντιλαμβανόμενη επικοινωνία
Εξάλειψη/κατάργηση παροχής	4.13	.8438	95%
Κατά τις προαγωγές	4.05	.9850	63%
Αλλαγές προσωπικής ζωής	3.89	1.060	84%
Κατά περίσταση (αλλαγή παροχής)	3.87	.9911	84%
Κατά της είσοδο/ πρόγραμμα εισαγωγής (induction)	3.74	1.005	84%
Πριν την είσοδο/κατά την προσφορά της θέσης	3.76	1.2178	58%
Σε μηνιαία βάση-χωρίς απαραίτητα προκείμενο λόγο	3.68	1.397	74%

Πίνακας 25: Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Α)

Περίοδοι καριέρας	Mean	Std Dev.	Αντιλαμβανόμενη επικοινωνία
Εξάλειψη/κατάργηση παροχής	4.22	.898	45%
Κατά της είσοδο/ πρόγραμμα εισαγωγής (induction)	3.97	.910	72%
Κατά τις προαγωγές	3.92	.967	67%
Αλλαγές προσωπικής ζωής	3.92	.841	56%
Πριν την είσοδο/κατά την προσφορά της θέσης	3.83	1.000	61%
Κατά περίσταση (αλλαγή παροχής)	3.64	.990	61%
Σε μηνιαία βάση-χωρίς απαραίτητα προκείμενο λόγο	2.61	1.076	0%

Πίνακας 26: Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Β)

Περίοδοι καριέρας	Mean	Std Dev.	Αντιλαμβανόμενη επικοινωνία
Αλλαγές προσωπικής ζωής	4.34	.772	74%
Εξάλειψη/κατάργηση παροχής	4.18	.1.003	60%
Κατά τις προαγωγές	3.98	1.000	76%
Κατά της είσοδο/ πρόγραμμα εισαγωγής (induction)	3.98	.958	84%
Κατά περίσταση (αλλαγή παροχής)	3.80	.969	74%
Πριν την είσοδο/κατά την προσφορά της θέσης	3.78	1.055	60%
Σε μηνιαία βάση-χωρίς απαραίτητα προκείμενο λόγο	2.98	1.436	20%

Πίνακας 27:Συχνότητα επικοινωνίας & Hr Perceived (Επιχ. Γ)

Παρατηρούμε πως πράγματι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών που έπονται της πρόσληψης με τους περισσότερους κατά μέσο όρο να αποζητούν πληροφόρηση, σε περιπτώσεις εξάλειψης ή κατάργησης των παροχών, καθώς και κατά τις προαγωγές, οι οποίες τις περισσότερες φορές επιφέρουν κάποια περαιτέρω αλλαγή σε τί δικαιούται να λαμβάνει ο εργαζόμενος. Βέβαια, παρατηρούμε πως οι λίγο παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους αντιλαμβάνονται πως ο οργανισμός τους επικοινωνεί εκ νέου το πακέτο μη χρηματικών παροχών που δικαιούνται κατά την φάση καριέρας που λαμβάνει μία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προαγωγή, το οποίο μάλλον οφείλεται στο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από blue collars, των οποίων οι θέσεις δεν επιδέχονται κάποια εκ νέου ανώτερη τοποθέτηση στην ιεραρχική κλίμακα.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

5.1 Ευρήματα

Υπόθεση		Επιχείρηση Α	Επιχείρηση Β	Επιχείρηση Γ
Η1: Μεγαλύτερη αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα για τους εργαζόμενους προσφέρουν οι παροχές ασφάλειας και οι προσανατολισμένες στην οικογένεια παροχές.		Επιβεβαιώνεται	Επιβεβαιώνεται	Οι παροχές ασφάλειας στην 1η θέση, ενώ ακολουθούν οι παροχές ευελιξίας. Οι family-friendly πολύ παρακάτω στην κατάταξη.
Η2: Τα δημογραφικά στοιχεία ασκούν επίδραση στον προσδιορισμό χρησιμότητας προς τις παροχές.	Φύλο	Ασφάλεια	Family-oriented & ευελιξία	Family-oriented παροχές
	Ηλικία	Family-oriented & σε είδος παροχές	Family-oriented & wellbeing / - ευελιξία	Family-oriented & wellbeing παροχές
	Οικογενειακή κατάσταση	Απορρίπτεται	Family-oriented & σε είδος παροχές	Παροχές σε είδος
	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Παροχές εκπαίδευσης	Family-oriented & σε είδος παροχές	Παροχές ασφάλειας
Η3: Το μισθολογικό επίπεδο παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των παροχών.		Απορρίπτεται Θετική συσχέτιση με: παροχές ευελιξίας & family-ooriented	Απορρίπτεται Θετική συσχέτιση με: παροχές σε είδος	Απορρίπτεται Θετική συσχέτιση με family-friendly & παροχές ασφάλειας
Η3α: Οι εργαζόμενοι τάσσονται υπέρ της διατήρησης των ήδη υφιστάμενων παροχών.		Απορρίπτεται	Απορρίπτεται	Απορρίπτεται
Η3β: Όσοι προτιμούν εξαργύρωση των παροχών αποδίδουν μικρότερη σημασία σε αυτές.		Επιβεβαιώνεται	Επιβεβαιώνεται	Επιβεβαιώνεται
Η3γ: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να ''εγκαταλείψουν'' μισθολογικές παροχές σε ανταλλαγή με μη χρηματικές.		Απορρίπτεται	Απορρίπτεται	Απορρίπτεται
Η4: Η απόλαυση παροχών βάσει της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας σχετίζεται θετικά με τη οργανωσιακή αφοσίωση & ικανοποίηση.		Απορρίπτεται	Θετική συσχέτιση και των τεσσάρων εργασιακών στάσεων με παροχές είδους.	Μη συμπερίληψη κλίμακας ερωτήσεων για τη διερεύνηση της συγκεκριμένης υπόθεσης στο ερωτηματολόγιο.
Η4β: Η άμεση αμοιβή συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αφοσίωση & ικανοποίηση.		Απορρίπτεται	Απορρίπτεται	Απορρίπτεται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

H5: Οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν πλήρη επίγνωση και τείνουν να αγνοούν παροχές που δικαιούνται.	Επιβεβαιώνεται	Επιβεβαιώνεται	Επιβεβαιώνεται

Πίνακας 28: Συμπερασματικά ευρήματα

5.2 Συμπεράσματα

Προς παράθεση των τελικών συμπερασμάτων της έρευνας, θα αναφερθούμε σε αυτά υπό δύο σκοπιές, αφενός αυτών, όπως προέκυψαν από την επαγωγική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του 2017 και αφετέρου αυτών από την έρευνα στις τρεις μελέτες περίπτωσης.

Στην έρευνα του 2017 είχαμε να κάνουμε με ένα δείγμα αρκετά μεγάλο της τάξεως των 1200 ατόμων προερχόμενο από επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων και μεγέθους επομένως καταλαβαίνουμε πως είναι αρκετά διαφοροποιημένο και εκπροσωπεί περισσότερες αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις. Βάσει απαντήσεων των συμμετεχόντων, από τις παροχές οι περισσότεροι ανέφεραν πως στο ως αυτές στις οποίες αποδίδουν μεγαλύτερη αξία συμπεριλαμβάνονται: άδεια μητρότητας, επιδόματα τέκνων, γονική άδεια, ιδιωτική ασφάλεια υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα. Στον αντίποδα, η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης, το πρόγραμμα διακοπής καριέρας, καθώς και το αυτοκίνητο βλέπουμε πως κατέχουν μία μέση επιθυμία απόλαυσης από την πλευρά των εργαζομένων. Οι δύο κατηγορίες, λοιπόν που υπερέχουν είναι οι παροχές work-life balance (εξάλλου το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος αποτελούσε ο γυναικείος πληθυσμός και πιο συγκεκριμένα έγγαμες μητέρες), και οι παροχές που προσφέρουν μακροπρόθεσμα και μετά την αποχώρηση από την εργασία αίσθημα ασφάλειας και εξασφάλισης του εργαζομένου (συνταξιοδοτικά προγράμματα και ιδιωτικά προγράμματα ασφάλειας υγείας)

Σε δεύτερο επίπεδο αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία και πιο συγκεκριμένα τον παράγοντα της ηλικίας φαίνεται πως τα νεαρότερα άτομα προτιμούν παροχές σε είδος, well-being, καθώς και επιπρόσθετες ημέρες άδειας, ενώ η ευελιξία και οι παροχές εξισορρόπησης προσωπικής και εργασιακής ζωής είναι περισσότερο επιθυμητές από εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Οι παροχές σε είδος, μιλώντας για δωρεάν παροχή προϊόντων και διάθεση εκπτωτικών κουπονιών και εκπτώσεων βρίσκουν αντίκρισμα ως περισσότερο σημαντικά για άτομα χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου που λογικώς κατέχουν χαμηλότερες ιεραρχικές θέσεις και μισθούς αντίστοιχα.

Τέλος, η απόλαυση διάφορων τύπων παροχών και ειδικότερα αυτών που φάνηκαν να αντιμετωπίζονται ως οι περισσότερο χρήσιμες από τους εργαζομένους φαίνεται πως συσχετίζεται μόνο με την οργανωσιακή αφοσίωση, υπό τον όρο της δέσμευσης για συνέχιση και τη δεοντολογική αφοσίωση.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.3 Προτάσεις για στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού & εργοδότες

Ως κεντρικός πυλώνας της παραπάνω έρευνας τέθηκε η διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές εργαζομένων, τόσο στα πλαίσια εξέτασης ενός ευρέος και ποικιλόμορφου δείγματος (έρευνα 2017), όσο και της μελέτης τριών περιπτώσεων (case studies) με εστίαση σε τρεις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αρκετά διαφοροποιημένες, ωστόσο μεταξύ τους. Βάσει επαγωγικής ανάλυσης δεδομένων προερχόμενων από τη σύζευξη ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας εξήχθησαν συμπεράσματα στα οποία θα στηριχθούν οι παρακάτω προτάσεις απευθυνόμενες προς τους εργοδότες και τους επαγγελματίες στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ληφθούν υπόψιν κατά το σχεδιασμό πακέτων μη χρηματικών παροχών (benefit schemes) για τα άτομα που απασχολούν.

Αρχικά, χρειάζεται ο προσδιορισμός του πακέτου παροχών να μην αντιμετωπίζεται ως μία αυθαίρετη, εμπειρικά προσλαμβανόμενη διαδικασία, καθώς, όπως αποδείχθηκε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή εμπειρία, εκπαιδευτικό επίπεδο κλπ.) αποτυπώνονται στον τρόπο που οι εργαζόμενοι θεωρούν περισσότερο ή λιγότερο χρήσιμη και αξιόλογη μία παροχή που τους χορηγείται από τον εργοδότη. Έτσι, ιδιαιτέρως στην περίπτωση που ο οργανισμός χρησιμοποιεί την τακτική του cafeteria plans, δηλαδή των ευέλικτων σχημάτων παροχών ή προτιμά να σχεδιάζει πακέτα παροχών εξατομικευμένα σε κατηγορίες εργαζομένων πχ. White – Blue collars ή νεοεισερχόμενους – εργαζόμενους με μακρά παραμονή στον οργανισμό συνετό κρίνεται να προχωρά σε μία απογραφή των ατόμων, ώστε να σκιαγραφήσει τους ίδιους, αλλά και τις ευρύτερες ανάγκες τους. Αντιθέτως, αν προτιμά να χορηγεί ένα προσχεδιασμένο σύνολο παροχών (το συνηθέστερο που παρατηρείται στις επιχειρήσεις) αναλόγως φυσικά με τον προϋπολογισμό και τους χρηματικούς πόρους που μπορεί να διαθέσει, ίσως είναι πιο ασφαλές να το θεσπίσει βάσει παροχών που σύμφωνα με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας ή άλλων αντίστοιχων έχουν φανεί πως είναι μεταξύ αυτών που τους αποδίδεται η μεγαλύτερη αξία.

Η προαναφερθείσα πρακτική των ευέλικτων πακέτων παροχών (cafeteria benefits) ως μία τάση που έχει αναπτυχθεί κυρίως στο εξωτερικό μπορεί να αποτελέσει μια επιπλέον πρόταση. Ως οφέλη που προκύπτουν από την προσωπική επιλογή και ως εκ τούτου η θέσπιση εξατομικευμένου πακέτου παροχών βάσει των προτιμήσεων του ατόμου, μπορούν να αναφερθούν τα εξής: η προσωπική επιλογή αυτόματα οδηγεί στο να καλύπτει ο εργοδότης τις άμεσα επιθυμητές ανάγκες του ατόμου, επομένως καμία παροχή δε θα θεωρηθεί ως κάτι με μηδενική αντιλαμβανόμενη αξία-είναι ένας τρόπος να ανταποκριθεί στη διαφορετικότητα των αναγκών, προσφέρουν πλήρη επίγνωση των παροχών και της αξίας τους (κόστος), ελαχιστοποιείται το κόστος στα πλαίσια εισαγωγής νέων παροχών και φυσικά οδηγεί σε εμπλοκή τον εργαζόμενο κατά τη σχεδίαση του συνολικού πακέτου παροχών του.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επίσης, όπως φάνηκε στην περίπτωση της δυνατότητας εργασίας από το σπίτι, μία παροχή που τοποθετούνταν μεταξύ των λιγότερο χρήσιμων πριν από τρία χρόνια, πλέον έχει καταλήξει όχι μόνο να θεωρείται μονόδρομος για τις επιχειρήσεις, αλλά και η ισορροπημένη απόλαυσή της προσδίδει υψηλή ωφέλεια για τους εργαζομένους, όπως δείχνουν τα δεδομένα της τωρινής έρευνας. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο ότι πολλές φορές οι συνθήκες του μακροπεριβάλλοντος είναι ικανές να οδηγήσουν σε αλλαγές και στις εργασιακές διαδικασίες και ως εκ τούτου επέρχονται μεταβολές στις προτιμήσεις των εργαζομένων σε πολλά θέματα, μεταξύ των οποίων και η αντιλαμβανόμενη αξία των μη χρηματικών παροχών. Επειδή, λοιπόν η πρόβλεψη είναι κάτι πολύ δύσκολο ιδιαίτερα όσον αφορά συνθήκες ανωτέρας βίας, μπροστά σε μια αλλαγή ίσως οι εργοδότες και οι επαγγελματίες HR χρειάζεται να λαμβάνουν νέα δεδομένα όσον αφορά τους εργαζομένους τους.

Όσον αφορά την εξέταση της σχέσης μεταξύ μισθολογικού επιπέδου και απόλαυσης παροχών, η παρούσα έρευνα διέψευσε το πόρισμα έρευνας του Weathington, βάσει του οποίου εργαζόμενοι με χαμηλότερες απολαβές αποζητούν περισσότερες μη χρηματικές παροχές. Σε κάθε περίπτωση οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν με φειδώ τις μη χρηματικές παροχές και να εστιάζουν στη διαθεσιμότητα περισσότερων τύπων παροχών και όχι διαφορετικών πτυχών της ίδιας ομάδας. Εξάλλου, το 30% της συνολικής αμοιβής κάποιου απαρτίζεται από fringe benefits, για αυτό πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα πρόσθετο στοιχείο του συνολικού πακέτου αποδοχών των εργαζομένων.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που δεν πρέπει να αγνοείται είναι η έμφαση που χρειάζεται να δοθεί σε ζητήματα επικοινωνίας. Το να επικοινωνούνται οι παροχές καθίσταται εξίσου σημαντικό με την ίδια την παροχή τους και αποκτούν αξία μόνο όταν οι εργαζόμενοι έχουν πράγματι επίγνωση πως τους προσφέρονται. Ένας πυλώνας, λοιπόν, του πλάνου compensation & benefits χρειάζεται να είναι οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές πρακτικές που χρησιμοποιεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, που συνίστανται στη σωστή μεταφορά του μηνύματος, αλλά και τη χρήση των περισσότερο συμβατών καναλιών επικοινωνίας. Σχετικά με τη χρονική συχνότητα επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι κρίνουν ως ιδιαιτέρως σημαντική την πολλαπλή ενημέρωση μέσα στην εργασιακή τους ζωή. Ειδικότερα, ενώ κρίνεται ιδιαιτέρως επιθυμητή η επικοινωνία από τη στιγμή προσφοράς της θέσης, καθώς οι παροχές είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποδοχή αυτής (Freitag & Picherit-Duthler, 2004), οι εργαζόμενοι αποζητούν την ενημέρωσή τους για αυτές σε κάθε στάδιο της καριέρας τους που δύναται να μεταβάλει την απόλαυση αυτών πχ. Προαγωγή, περικοπή ή πλήρη εξάλειψη παροχών, γέννηση τέκνου. Έτσι, λοιπόν θεωρούμε σημαντικό πως η επικοινωνία των benefits δε θα περιοριστεί κατά τη διαδικασία του onboarding ενός νεοπροσληφθέντος, αλλά θα συντονίζεται σε όλη τη διάρκεια παραμονής του στον οργανισμό ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ως προς αυτό έχουμε, επίσης, το να παρατηρήσουμε πως ης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συχνή επικοινωνία είναι κάτι που θα γλιτώσει χρόνο από το τμήμα HR να ανταπεξέρχεται συνεχώς σε ερωτήματα εργαζομένων για του τί δικαιούνται να λαμβάνουν και τί όχι. Κατά δεύτερον, οι νεοπροσληφθέντες έχουν να αντιμετωπίσουν πολύ πιο πιεστικά θέματα τις πρώτες εβδομάδες της πρόσληψής τους, επομένως η επικοινωνία είναι λιγότερο αποτελεσματική και θα πρέπει σαφώς να επαναληφθεί αργότερα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σχετικά με το μέσο επικοινωνίας διαφαίνεται πως η προτίμηση των συμμετεχόντων τείνει ολοφάνερα προς το διαδίκτυο και την εσωτερική βάση intranet. Συνίσταται, λοιπόν, ωφέλιμο το να έχουν όλη οι εργαζόμενοι πρόσβαση σε έναν οδηγό πολιτικής ανταμοιβών αναρτημένο στην εσωτερική ιστοσελίδα του εταιρικού διαδικτύου. Βέβαια, σε αυτό μία μικρομεσαία επιχείρηση, όπως αυτή της μελέτης περίπτωσής μας, μη διαθέτοντας ένα τέτοιο μέσο είναι κάτι στο οποίο πρέπει να προσαρμοστεί. Μιλώντας, λοιπόν για μια επιχείρηση που απασχολεί κυρίως άτομα απασχολούμενα στην παραγωγική διαδικασία (όπου συνήθως οι blue collars παρατηρείται πως διαθέτουν ελλιπής εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα) θα μπορούσαν να υιοθετήσουν την πρακτική του εξατομικευμένου φυλλαδίου ή και συναντήσεις (δεδομένου του ότι ο αριθμός απασχολούμενων είναι μικρός) προς την ενημέρωση των εργαζομένων, όταν απαιτείται αυτή.

5.4 Περιορισμοί & Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ένας περιορισμός της έρευνας έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν να εξεταστούν ως μελέτες περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, μπροστά σε αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες που επέβαλε η επέλαση του Covid-19 δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους που θα παρείχαν δείγμα γύρω στα 100-150 άτομα έκαστη, όπως είχε σχεδιαστεί στην αρχή. Έτσι, καταλήξαμε στη συμμετοχή τριών επιχειρήσεων, η μία εκ των οποίων μικρού μεγέθους και οι άλλες δύο διεθνούς βελληνεκούς με πολυάριθμο ανθρώπινο δυναμικό που ωστόσο το ποσοστό απόκρισής του στην έρευνα ήταν αρκετά μικρό. Στη μία εκ των δύο περιπτώσεων η μη εξοικείωση με τα τεχνολογικά μέσα των απασχολουμένων στην παραγωγή κατέστη αδύνατη την πρόσβαση και συμμετοχή τους στη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Έτσι, το δείγμα αυτής της κατηγορίας εργαζομένων που ίσως να επηρέαζε τόσο τα συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία των παροχών και την αποτελεσματική ή όχι επικοινωνία τους, έμεινε εκτός. Έτσι, πρόταση για περαιτέρω έρευνα επί του θέματος αποτελεί η διερεύνηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων σε δείγμα που θα συμπεριλαμβάνει άτομα που απασχολούνται στον τομέα της παραγωγής (blue collars). Επιπροσθέτως, παρότι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κυρίως μιλώντας για αμιγώς ελληνικές, έκδηλη είναι η απουσία εξειδικευμένων και προσεχτικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σχεδιασμένων πολιτικών σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές, θα μπορούσε να μελετηθεί το φαινόμενο σε επιχειρήσεις τέτοιου χαρακτήρα.

Ακόμα, αναφορικά με την έρευνα του 2017 παρόλο που υπήρχε ερώτημα για τον κλάδο απασχόλησης του εργαζομένου, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και από αυτό, οι τιμές που δόθηκαν ήταν σε μεγάλο βαθμό ελλιπείς, επομένως ως προς αυτή τη μεταβλητή τα δεδομένα δεν ήταν αξιοποιήσιμα. Ακόμα, για τις μελέτες περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε δείγμα από τρεις επιχειρήσεις (μία μικρή, μία μεγάλη και μία πολύ μεγάλη) που δραστηριοποιούνται εντός της περιφέρειας Αττικής, ίσως λοιπόν αν το δείγμα επεκτεινόταν και σε περιοχές της επαρχίας εντοπίζαμε σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις μεταβλητέ που ερευνήθηκαν.

Τέλος, σχετικά με το δείγμα παρατηρείται πως η γενιά των νεότερων ηλικιακά ατόμων Gen Z (20-24 χρονών) εκπροσωπείται σε ελάχιστο ποσοστό, και θα ήταν ενδιαφέρον πώς εργαζόμενοι που βρίσκονται σε τόσο στενή επαφή με την τεχνολογία και δίνουν έμφαση στην αναγνώριση του έργου τους επηρεάζονται από διάφορες συνθήκες σχετικά με τις μη χρηματικές παροχές και τις περαιτέρω λειτουργίες αυτών.

Ένας ακόμη παράγοντας που θα μπορούσε να αποτελέσει ταυτοχρόνως περιορισμό της παρούσας έρευνας, αλλά και έναυσμα προς περαιτέρω διερεύνηση του θέματος είναι η ύπαρξη μιας συνθήκης αλλαγής και πώς αυτή επηρεάζει τη διαχείριση του τομέα των μη χρηματικών παροχών από την πλευρά του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Έχοντας ζήσει έντονα τον τελευταίο χρόνο τις επιπτώσεις που συνεπήχθη η παγκόσμια πανδημία είδαμε πως είχε έναν έντονα σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο που απάντησαν σε αυτή οι επιχειρήσεις. Απολύσεις, διαθεσιμότητα, αναστολή συμβάσεων και σε μεγάλο βαθμό περικοπή των μισθών, αλλά και των μη χρηματικών παροχών. Μήπως μία τέτοια αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζει ταυτόχρονα την αντιλαμβανόμενη σημασία των παροχών για τους εργαζόμενους, την επίδραση της μείωσης αυτών στις εργασιακές τους στάσεις; Σκεπτόμενοι πως έχοντας στο μυαλό μας την οικονομική κρίση η απάντηση στα παραπάνω θα ήταν μάλλον θετική, ενδιαφέρον θα προκαλούσε να εξεταζόταν το ίδιο και για την πανδημία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφικές αναφορές

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012), ‘’Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά’’, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Γαλανάκη, Ε. (2004), ‘’Fringe Benefits για αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων’’, ΕΕΔΕ-ΕΙΜΑΔ

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012), ‘’Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη’’, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), ‘’Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Adams, J.S., (1965), ‘’Inequity in social exchange’’, In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2: 267-299). New York: Academic Press.

Aflac. (2016), ‘’Aflac workforces report: An employee benefits survey””. Available at https://aflac.com/docs/awr/pdf/2016-overview/2016.awr_employee_findings_ebook.pc.pdf.

Allen, M.M.C. & Tuselmann, H. (2009), ‘’All powerful voice? The need to include ‘’exit’’, ‘’loyalty’’ and ‘’neglect’’ in empirical studies too ‘’, Employee Relations, 31(5), 538-552

Amabile, T. (1993), ‘’Motivational Synergy: Towards new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace’’, Human resources management review, Vol. 3, No. 3, pp. 185-201

Artz, B. (2010), ‘’Fringe benefits and job satisfaction’’, International Journal of Manpower, 31, pp. 624-644

Barkhi, R. & Pirkul, H. (1999), ‘’An experimental analysis of face to face versus computer-mediated communication channels’’, Group Decis, Negotiation, 8: pp. 325-347

Baughman, R., Dinardi, D, & Holtz-Eakin, D. (2003), ‘’Productivity and wage effects of ‘’family-friendly’’ fringe benefits, International Journal of Manpower, 24, pp. 247-259

Blau, P.M. (1964), ‘’Justice in social exchange’’, Sociological Inquiry, 34, 193-206

Blau, P.M. (1990), ‘’Exchange and power in social life’’, New York, Wiley

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004), ‘’Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system’’, Academy of Management Review, 29(2): 203-221

Cameron, J. and Pierce, W.D. (1994), ‘’Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis’’, Review of Educational Research 64, pp. 363-423

Cook, K.S. (1987), ‘’Social exchange theory’’, Thousand Oaks, CA, Sage

Coyle-Saphiro, J.A.M. & Conway, N. (2005), ‘’Exchange relationships: an examination of psychological contracts and perceived organizational support’’, Journal of Applied Psychology, 90, 774-781

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), ‘’Social exchange theory: an interdisciplinary review’’, Journal of Management, 31, 874-900

Daley-Hinkens, C. (2014), ‘’CMC, communication skills and the millennial generation’’, Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1654132606)

Davidson, M.J., Wood, G.J & Harvey, J.T. (2012), ‘’A cross-cultural study in the UK and Australia of pay expectations and entitlements: a case of vanishing differences?’’, Gender in Management: An International Journal, Vol. 27, No. 3, pp. 165-185

Damhuis, S.Y. (2014), ‘’Intended versus actual HR systems: Causes of the gap between intended and actual HR philosophy, HR policies and HR practices’’, Master’s thesis, University of Twente

Davis, K.R., Giles, W.F & Field, H.S, (1985), ‘’Compensation and fringe benefits: How recruiters vies college graduate’s preferences’’, Personnel Administrator, pp.43-50

Deci, E. (1975), ‘’Intrinsic Motivation’’, Plenum Press, New York, NY

Den Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M. & Croon, A. (2012), ‘’HRM, Communication, Satisfaction and Perceived Performance: A cross-level test’’, Journal of Management, 1-29

Dow, S. & McMullen, T. (2010), ‘’The impact of rewards programs on employee engagement’’, WorldatWork

Eisner, S. (2005), ‘’Managing Generation Y’’, 2005 Society for Advancement of Management (SAM) International Conference Proceedings

Famulari, M. & Manser, M.E. (1989), ‘’Employer-provided benefits: Employer cost versus employee value’’, Monthly Labor Review, 112, pp. 24-28

Galanaki, E. (2013), ‘’Gender and the importance of fringe benefits: exploring their link with organizational commitment and job satisfaction, SSRN Electronic Journal

Galanaki, E. (2018), ‘’A hidden deterioration in equal pay achievements? The case of employee benefits during the Greek recession, Gender in Management, pp. 4-11

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Gerhart, B. & Milkovich, G.T. (1992), ‘’Pay, performance and participation’’, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and labor relations, Center for advanced Human Resource studies

Grund, C. (2015), ‘’Gender pay gaps among highly educated professionals-Compensation components do matter’’, Labour Economics, Vol. 34, pp. 118-126

Hart, D.E. & Carraher, S.M. (1995), ‘’The development of an instrument to measure attitudes toward benefits’’, Educational and Psychological Measurement, 55(3), 480-484

Henderson, R.I. (2003), ‘’Compensation Management in a Knowledge-based World, 9th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nj

Herzberg, F. (1966), ‘’Work and the nature of man’’, World Publishing Company

Heywood, J.S. & Parent, D. (2017), ‘’Performance pay, the gender gap and specialization within marriage’’, Journal of Labor Research, Vol. 38, No. 4, pp. 387-427

Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990), ‘’HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes’’, British Journal of Management, No. 1, pp. 147-157

Kathleen, A.B. (2004), ‘’Face-to-face communication: Making human connections in a technology-driven world’’, Thomson Holidays, Luton, England, pp.93

Kelley, H.H. (1973), ‘’The process of causal attribution’’, American Psychologist, 28(2), 107-128

Khilji, S. & Wang, X. (2006), ‘’’Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research’’, The international Journal of Human Resource Management, 17(7): 1171-1189

Klonoski, R. (2016) ‘’Defining employee benefits: A managerial perspective’’, USA, Mary Baldwin College

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008), ‘’Employee engagement: Literature review’’, Kingston University, Kingston

Le, A.T., Miler, P.W, Slutske, W.S & Martin, N.G. (2011), ‘’Attitudes towards economic risk and the gender pay gap’’, Labour Economics, Vol. 18, pp. 555-561

Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P & Hong, Y. (2009), ‘’Do they see eye to eye? Management and employee perspective of high-performance work system and influence processes on service quality’’, Journal of Applied Psychology, 86(20): 326-336

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Lockton (2015), ''Communicating employee benefits: Why the traditional open enrollment brochure is just the beginning'', Lockton companies

Mano-Negrin, R. & Kirschenbaum, A. (1999), ''Push and pull factors in medical employees turnover decisions: the effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job'', The International Journal of Human Resource Management, 10, pp. 689-702

Maslow, A.H., (1943), 'A theory of human motivation'', Psychological Review, 50(4): 370-396

Mayes, B.T., (1978), ''Some boundary considerations in the application of motivation models'', Academy of Management Review, Vol. 3, No. 1

Major, B. (1994), ''From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy, appraisals and group membership'', Advance in Experimental Social Psychology, 45, pp. 99-116

Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005), ''Direct participation and involvement'', Managing Human Resources: Personnel management in transition, 398-423

Micelli, M. & Lane, M. (1991), ''Antecedents of pay satisfaction: A review and extension'', Research in personnel and human resources management, pp. 235-309, Greenwich, CT: JAI

Miller, S. (2018), ''Employees are more likely to stay if they like their health plan'', Available at https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/ages/health-benefits-foster-retention.aspx.

Milkovich, G.T, Newman, J.M. & Milkovich, C. (1996), ''Compensation'', 8th ed., Irwin

Murlis, H. & Schubert, P., Hay Group (2001), ''Engage employees and boost performance'', s.I.: Hay Group-Working Paper

Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008), ''Employee Attributions of the ''why'' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction'', Personnel Psychology, 61, 503-545

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.E. (2008), ''Employee Motivation'', Harvard business review, 86, 19

Pferrer, J., Witters, D., Agrawal, S., Harter, J.K. (2020), ''Magnitude and effects of ''sludge'' in benefits administration: How health insurance hassles burden workers and cost employers'', Academy of Management Discoveries, 6(3), 1-16

Porter, L.W, Lawler, E.E. (1968), ''Managerial Attitudes and Performance'', Irwin, pp. 17

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Rand, J. & Tarp, F. (2011), ''Does gender influence the provision of fringe benefits? Evidence from Vietnamese SMEs'', Feminist Economist, 17, pp.59

Scott, K.D., McMullen, T., Sperling, R.S., Bowbin, B., (2007), ''Reward Programs: what works and what needs to be improved'', WorldatWork Journal, 16(3), pp. 6-21

SHRM, (2014), ''2014 Employee Benefits: An overview of employee benefits offering in the U.S.'', SHRM, pp. 5-6

Sinclair, R., Hannigan, M. & Tetrick, L. (1995), ''Benefit coverage and employee attitudes: A social exchange perspective'', In L.E. Tetrick & J. Barling (Eds.), Changing employment relations, pp. 163-185, Washington, DC: American Psychological Association

Sinickas, A. (2002), ''The role of Intranets and other e-Channels in employee communication preferences'', SSGRR 2000s conference paper

Stedham, Y. (1989), ''The effect of fringe benefits on employee retention: An evaluation of employer responsiveness to socio-economic changes in the work force. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence, KS

Stiglitz, J.E. & Walsh, C.E. (2010), ''Microeconomics'', 4th ed., Kindle Edition, pp. 227-247

Thomsons (2016), ''Communicating employee benefits: Driving the value of reward'', Darwin

Towers Watson, (2012), '' Total rewards – Do your employees know what they are getting?'', www.towerswatson.com

Truss, K., Soane, E., Edwards, C.Y.L, Wisdom, K., Croll, A & Burnett, J. (2006), ''Working life: employee attitudes and engagement'', Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK

Van, D.M.H. & Veenman, S., (2005), ''Face-to-face versus computer mediated communication in a primary school setting'', Comput. Hum. Behav., 21: 831-859

Varma, and Agarwel, (1994), ''Personal Management: A Human Resource System Approach'', New Delhi: forward book dept education publications

Vroom, V.H., (1964), ''Work and motivation'', New York: Wiley

Wagenvoort, A.M.J. (2014), ''Explaining the gap between actual and perceived performance management: the impact of the Big Five personality traits on co-implementation of employees'', Bachelor Thesis, University of Twente

Wagner, R. & Harter, J.K. (2006), ''12: The great elements of managing'', Washington, DC, The Gallup organization

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Weathington, B.L. (2008), ''Income level and the value of non-wage employee benefits'', Employee Responsibilities & Rights Journal, 20, pp. 291-300

Weathington, B.L. & Jones A.P. (2006), ''Measuring the value of nonwage employee benefits: Building a model of the relation between benefit satisfaction and value'', Genetic Social and General Psychology Monographs, 132(4), pp. 292-328

Weathington, B.L. & Tetrick, L.E, (2000), ''Compensation or right: An analysis of employee ''fringe'' benefit perception'', Employee Responsibilities and Rights Journal, 12, pp. 141-162

Werther, J. & Davis, K. (1996), ''Human resources and personnel management'', 5th edition, McGraw-Hill, New York

White, G. (2009), ''Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans'', Journal of Management & Marketing Research, 3, pp. 14-20

Whitworth, B. & Riccomini, B. (2005), ''Management communication: Unlocking higher employee performance'', Communication world, p. 18-22

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007), ''Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis'', Center for Advanced Human Resources Studies, Cornell University

Yamamoto, H. (2011), ''The relationship between employee benefit management and employee retention'', The International Journal of Human Resource Management, 22, pp. 3550-3564

Zagenczyk, T.J, Cruz, K.S., Cheung, J.H, Scott, K.L., Kiewitz, C. & Galloway, B. (2015), ''The moderating effect of power distance on employee responses to psychological contract breach'', European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6), pp. 853-865

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000), ''Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace, New York: Amazon

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα

Ερωτηματολόγια

- **Ερωτηματολογιο Επιχειρηση Α (**βασει του προτυπου ερωτηματολογιου της ερευνας του 2017 με προσθήκη των σχετικών ερωτήσεων για την ενσωμάτωση και την επικοινωνία).

Α. Να ορίσετε πόσο σημαντική θεωρείτε κάθε μία από τις ακόλουθες εξωμισθολογικές παροχές, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα | Β. Να σημειωθούν όσες προσφέρει η επιχείρηση.

1. Δεν την επιθυμώ καθόλου	2. Δε με αφορά η παροχή της/Δε με ενδιαφέρει	3. Θεωρώ θετική την παροχή της αλλά δε θα την αξιοποιούσα	4. Είναι θετικό να παρέχεται	5. Είναι εξαιρετικά σημαντική					Προσφέρεται από την επιχείρηση;
Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας (ή επιδότηση της φύλαξής τους				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Επιδόματα τέκνων				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Άδεια μητρότητας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Άδεια πατρότητας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Κατασκηνώσεις- Θερινές Δραστηριότητες για προστατευόμενα μέλη				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Γονική άδεια				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Συνταξιοδοτικά προγράμματα (πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας (πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Εκπαιδευτική άδεια				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Σίτιση/ Επίδομα Σίτισης				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Μετακίνηση/ Επίδομα Μετακίνησης				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Αυτοκίνητο που μπορεί να αξιοποιηθεί και πέραν των ωρών εργασίας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Κινητό/ υπολογιστής/ άλλος τεχνολογικός εξοπλισμός που μπορεί να αξιοποιηθεί και πέραν των ωρών εργασίας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Πολιτιστικές και κοινωνικές δραστηριότητες/ Εκδρομές/ Ταξίδια/ Γιορτές/ Κοπή πίτας κ.α.				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Παροχή των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού σε προνομιακή- επιδοτούμενη τιμή				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Εκπτώσεις/κουπόνια/προσφορές για συνεργαζόμενες εταιρείες				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Πρόσθετες των προβλεπόμενων ημέρες άδειας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Πρόσθετα επιδόματα αδείας ή γιορτών				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Ευελιξία στους χρόνους προσέλευσης και αποχώρησης από την εργασία				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Δυνατότητα εργασίας από το σπίτι				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Στέγαση ή στεγαστικό επίδομα				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Γυμναστήριο/γιατρός/ψυχολόγος				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Δυνατότητα δανεισμού με ευνοϊκούς όρους/Προκαταβολές μισθών				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται
Υποτροφίες ή άλλη οικονομική στήριξη τέκνων				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Παρεχεται

Γ. 1 Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία των μη χρηματικών παροχών στις συγκεκριμένες περιόδους καριέρας; Ο οργανισμός σας τις επικοινωνεί στις αντίστοιχες περιόδους;

1. Δε με απασχολεί	2. Ελάχιστα σημαντική	3. Σημαντική	4. Πολύ σημαντική	5. Εξαιρετικά σημαντική					Γίνεται επικοινωνία από την επιχείρηση;
Πριν την είσοδο στον οργανισμό/κατά την πρόσληψη και την προσφορά εργασίας				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Κατά την είσοδο στον οργανισμό/ως μέρος της διαδικασία εισαγωγής (Induction)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Κατά τις προαγωγές/τέλος δοκιμαστικής περιόδου				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Σε αλλαγές της προσωπικής ζωής (πχ. Γέννηση τέκνου ή γάμος)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Σε μηνιαία βάση (χωρίς απαραίτητα υποκείμενο λόγο)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Κατά περίσταση (πχ. Σε περίπτωση αλλαγής των χορηγούντων παροχών)				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία
Σε περίπτωση εξάλειψης ή κατάργησης μέρους ή συνόλου αυτών				❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑Επικοινωνία

2. Υπό όρους αριθμητικούς ποια είναι η συχνότητα επικοινωνίας μη χρηματικών παροχών προς τους εργαζόμενους μέσα στο έτος;

❑ Μια φορά το χρόνο ❑ Κάθε εξάμηνο ❑Πολλές φορές μέσα στο χρόνο ❑Όταν το ζητήσει ο εργαζόμενος

3. Ποιες μεθόδους επικοινωνίας των μη χρηματικών παροχών θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματικές;

❑Μέσω του εταιρικού ιστότοπου ❑Μέσω Intranet ❑Μέσω E-mail ❑Μέσω ομαδικών παρουσιάσεων στους εργαζομένους ❑Μέσω ατομικών συναντήσεων με τους εργαζομένους ❑Μέσω του εταιρικού newsletter

Δ.1 Θα προτιμούσατε την ενσωμάτωση μέρους των μη χρηματικών παροχών που δικαιούστε στο μισθό σας;

❑ Ναι ❑ Οχι

2. Θα επιθυμούσατε να εγκαταλείψετε μέρος της χρηματικής σας αμοιβής σε αντάλλαγμα μη χρηματικών παροχών;

❑ Ναι ❑ Οχι

Ε. Να ορίσετε πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω φράσεις, βάσει της ακόλουθης κλίμακας:

1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4. Συμφωνώ			5. Συμφωνώ απόλυτα	
Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη κι αν το ήθελα.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πραγματικά νιώθω τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον οργανισμό είναι ότι πιστεύω ότι η αφοσίωση είναι σημαντική και συνεπώς αισθάνομαι την ηθική υποχρέωση να παραμείνω .			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Αισθάνομαι σαν «μέλος μιας οικογένειας» στον οργανισμό μου.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές, αφήνοντας αυτό τον οργανισμό.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δεν πιστεύω ότι ένα άτομο πρέπει πάντα να είναι πιστό στον οργανισμό του.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δεν αισθάνομαι μια ισχυρή αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτό τον οργανισμό.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Γενικά είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Μια από τις λίγες κύριες επιπτώσεις του να αφήσω αυτό τον οργανισμό, θα ήταν η σπανιότητα των διαθέσιμων επιλογών.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι παρέμειναν στον ίδιο οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Η ζωή μου θα αναστατωνόταν αν αποφάσιζα τώρα ότι θέλω να αφήσω τον οργανισμό μου			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Αυτή τη στιγμή, το να παραμείνω στον οργανισμό είναι ζήτημα ανάγκης όσο και επιθυμίας.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πιστεύω ότι θα μπορούσα εύκολα να αφοσιωθώ σε άλλον οργανισμό, όπως έχω αφοσιωθεί σε αυτόν .			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δε θα μου κόστιζε πολύ να αφήσω τώρα τον οργανισμό μου.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Γενικά, δε μου αρέσει η δουλειά μου.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πιστεύω ότι οι άνθρωποι στην εποχή μας μετακινούνται από οργανισμό σε οργανισμό υπερβολικά συχνά.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με αυτό τον οργανισμό.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον οργανισμό είναι ότι το να τον αφήσω θα απαιτούσε αξιοσημείωτες προσωπικές θυσίες- ένας άλλος οργανισμός μπορεί να μην παρέχει τα συνολικά οφέλη που έχω εδώ.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα ένιωθα ότι είναι σωστό να αφήσω τον οργανισμό μου.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Έχω διδαχθεί να πιστεύω στην αξία του να παραμένεις πιστός σε έναν οργανισμό.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Γενικά, μου αρέσει να δουλεύω εδώ			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δε φοβάμαι για το τι θα μπορούσε να συμβεί αν εγκατέλειπα τη δουλειά μου, χωρίς να έχω βρει κάποια άλλη.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δε νομίζω ότι το να θέλει κανείς να είναι απόλυτα αφοσιωμένος στον οργανισμό του είναι λογικό πλέον.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Απολαμβάνω να συζητάω για τον οργανισμό με ανθρώπους έξω από αυτόν.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Το να κινείσαι από τον ένα οργανισμό στον άλλο δε μου φαίνεται καθόλου ανένταμο.			❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

Ε. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ηλικία

2. Φύλο ❑Άνδρας ❑ Γυναίκα

3. Οικογενειακή κατάσταση ❑Έγγαμος ❑Άγαμος

4. Υπαρξη τέκνων ❑ Ναι ❑ Οχι

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

6. Χρόνια τυπικής εκπαίδευσης ❑Δημοτικό ❑Γυμνάσιο ❑Λύκειο ❑ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΤΕΙΚ ❑Μεταπτυχιακό ❑Διδακτορικό

7. Επίπεδο καθαρών μηνιαίων αποδοχών ❑0-500€ ❑501-700€ ❑701-1000€ ❑1001-1500€ ❑1501-2000€ ❑2001-3000€ ❑>3000€

8. Ιεραρχικό επίπεδο ❑Μικρό εύρος ελέγχου & ευθύνης ❑Μεσαίο εύρος ελέγχου ευθύνης ❑Υψηλό εύρος ελέγχου & ευθύνης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΩΝ

- **Επιχείρηση Β ερωτηματολόγιο.** Βάσει του παραπάνω προτύπου με διαφοροποίηση την εξατομίκευση των μη χρηματικών παροχών που προσφέρει ο συγκεκριμένος οργανισμός (όπως επισημαίνονται παρακάτω) και επιλογή 15 από τις 27 ερωτήσεις της κλίμακας σχετικά με τις εργασιακές στάσεις.

Α. Η σημασία των Πρόσθετων Αμοιβών/ Παροχών για εσάς:
Σε αυτό το τμήμα ζητείται να ορίσετε πόσο σημαντική θεωρείτε κάθε μία από τις ακόλουθες εξωμισθολογικές παροχές για εσάς, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

1: Δεν την επιθυμώ καθόλου/ θα με ενοχλούσε η παροχή της	2: Δε με αφορά η παροχή της/ δε με ενδιαφέρει	3: Θεωρώ θετική την παροχή της αλλά δε θα την αξιοποιούσα	4: Είναι θετικό να παρέχεται	5: Είναι εξαιρετικά σημαντική

Ιδιωτική ιατροφαρμακευτική κάλυψη	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Επιδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Εκπαιδευτική άδεια	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Κινητό/Η/Υ/Τεχνολογικός εξοπλισμός	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Αυτοκίνητο	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Παροχή προϊόντων οργανισμού σε προνομιακή τιμή	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Εκπτώσεις/κουπόνια συνεργαζόμενων εταιριών	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Κατασκηνωτικό πρόγραμμα για προστατευόμενα μέλη	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δώρα για προστατευόμενα μέλη σε περίοδο εορτών	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Άδεια μητρότητας	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Άδεια πατρότητας	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Επιδότηση συμμετοχής τέκνων σε πρόγραμμα νεανικής επιχειρηματικότητας	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Διοργάνωση και συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Σίτιση/Επίδομα σίτισης	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Συμβουλευτική γραμμή (διατροφή/υγεία/ψυχολογική υποστήριξη)	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Τηλεργασία	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Ευελιξία στους χρόνους προσέλευσης και αποχώρησης από την εργασία	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Γονική άδεια	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Μετακίνηση/Επίδομα μετακίνησης	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πρόσθετες από το νόμο ημέρες άδειας	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Δωρεάν διάθεση φρούτων και μενού προσαρμοσμένο σε πρότυπο υγιεινών επιλογών	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πολιτιστικές & κοινωνικές δραστηριότητες/κοπή πίτας/ταξίδια	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

Δ. Εργασιακές στάσεις
Σε αυτό το τμήμα ζητείται να ορίσετε πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις φράσεις, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

1: Διαφωνώ απόλυτα	2: Διαφωνώ σχετικά	3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4: Συμφωνώ σχετικά	5: Συμφωνώ απόλυτα

3.1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.2. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη κι αν το ήθελα.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.3. Πραγματικά νιώθω τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά μου.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.4. Αισθάνομαι σαν «μέλος μιας οικογένειας» στον οργανισμό μου.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.5. Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές, αφήνοντας αυτό τον οργανισμό.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.6. Δεν πιστεύω ότι ένα άτομο πρέπει πάντα να είναι πιστό στον οργανισμό του.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.7. Γενικά είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.8. Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι παρέμεναν στον ίδιο οργανισμό για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.9. Πιστεύω ότι θα μπορούσα εύκολα να αφοσιωθώ σε άλλον οργανισμό, όπως έχω αφοσιωθεί σε αυτόν .	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.10. Γενικά, δε μου αρέσει η δουλειά μου.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.11. Πιστεύω ότι οι άνθρωποι στην εποχή μας μετακινούνται από οργανισμό σε οργανισμό υπερβολικά συχνά.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.12. Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος με αυτό τον οργανισμό.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.13. Αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα ένιωθα ότι είναι σωστό να αφήσω τον οργανισμό μου.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.14. Γενικά, μου αρέσει να δουλεύω εδώ	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
3.15. Απολαμβάνω να συζητάω για τον οργανισμό με ανθρώπους έξω από αυτόν.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

SPSS (Έρευνα 2017)

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & φύλο

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Φύλαξη Παιδιών	Equal variances assumed	20.851	**.000**	-6.601	1205	.000	-.391	.059	-.507	-.275
	Equal variances not assumed			-6.474	1046.267	**.000**	-.391	.060	-.510	-.273
Επιδόματα Τέκνων	Equal variances assumed	32.696	**.000**	-4.250	1205	.000	-.197	.046	-.289	-.106
	Equal variances not assumed			-4.151	1015.998	**.000**	-.197	.048	-.291	-.104
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Equal variances assumed	.363	.547	-4.013	1200	**.000**	-.258	.064	-.384	-.132
	Equal variances not assumed			-4.013	1155.365	.000	-.258	.064	-.384	-.132
Άδεια Μητρότητας	Equal variances assumed	216.264	.000	-9.688	1205	.000	-.467	.048	-.562	-.373
	Equal variances not assumed			-9.235	839.688	**.000**	-.467	.051	-.566	-.368
Άδεια Πατρότητας	Equal variances assumed	1.984	.159	-.629	1204	.529	-.037	.059	-.154	.079
	Equal variances not assumed			-.626	1131.650	.532	-.037	.060	-.155	.080
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	30.531	.000	-5.165	1204	.000	-.283	.055	-.390	-.175
	Equal variances not assumed			-5.101	1090.741	**.000**	-.283	.055	-.392	-.174
Γονική Άδεια	Equal variances assumed	17.080	.000	-5.969	1204	.000	-.260	.044	-.345	-.174
	Equal variances not assumed			-5.910	1107.332	**.000**	-.260	.044	-.346	-.174
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Equal variances assumed	2.269	.132	-.676	1205	.499	-.033	.049	-.129	.063
	Equal variances not assumed			-.670	1111.168	.503	-.033	.049	-.130	.064
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Equal variances assumed	4.658	.031	-2.438	1205	.015	-.122	.050	-.220	-.024
	Equal variances not assumed			-2.401	1071.540	**.017**	-.122	.051	-.222	-.022
Εκπαιδευτική Άδεια	Equal variances assumed	.010	.918	-3.531	1204	**.000**	-.175	.050	-.272	-.078
	Equal variances not assumed			-3.506	1123.855	.000	-.175	.050	-.273	-.077
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Equal variances assumed	.184	.668	-.287	1205	.774	-.017	.060	-.134	.100
	Equal variances not assumed			-.287	1150.547	.774	-.017	.060	-.135	.100
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Equal variances assumed	1.910	.167	-.607	1205	.544	-.034	.057	-.145	.077
	Equal variances not assumed			-.605	1146.241	.545	-.034	.057	-.146	.077
Αυτοκίνητο	Equal variances assumed	.930	.335	2.181	1205	.029	.148	.068	.015	.281
	Equal variances not assumed			2.174	1142.745	**.030**	.148	.068	.014	.282
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Equal variances assumed	3.195	.074	1.055	1205	.292	.066	.062	-.056	.188
	Equal variances not assumed			1.060	1178.088	.289	.066	.062	-.056	.187
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	9.383	.002	-3.289	1203	.001	-.174	.053	-.278	-.070
	Equal variances not assumed			-3.276	1136.597	**.001**	-.174	.053	-.279	-.070
Παροχή Προϊόντων	Equal variances assumed	3.290	.070	-2.403	1205	**.016**	-.127	.053	-.232	-.023
	Equal variances not assumed			-2.384	1117.883	.017	-.127	.053	-.232	-.023
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Equal variances assumed	26.451	.000	-4.839	1205	.000	-.256	.053	-.360	-.152
	Equal variances not assumed			-4.781	1093.974	**.000**	-.256	.054	-.361	-.151
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Equal variances assumed	4.253	.039	-1.384	1205	.167	-.093	.067	-.224	.039
	Equal variances not assumed			-1.375	1126.423	**.170**	-.093	.067	-.225	.040
Πρόσθετα Επιδόματα	Equal variances assumed	18.435	.000	-3.754	1204	.000	-.235	.063	-.358	-.112
	Equal variances not assumed			-3.722	1113.574	**.000**	-.235	.063	-.359	-.111
Ευελιξία	Equal variances assumed	.238	.626	-.617	1203	.538	-.042	.068	-.177	.092
	Equal variances not assumed			-.617	1157.381	.538	-.042	.068	-.177	.092
Τηλεργασία	Equal variances assumed	.232	.630	-1.270	1204	.204	-.088	.069	-.224	.048
	Equal variances not assumed			-1.268	1150.461	.205	-.088	.069	-.224	.048
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Equal variances assumed	.005	.946	-3.370	1203	**.001**	-.168	.050	-.266	-.070
	Equal variances not assumed			-3.325	1084.573	.001	-.168	.051	-.267	-.069
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Equal variances assumed	.042	.838	-.043	1203	.966	-.003	.063	-.126	.120
	Equal variances not assumed			-.043	1162.270	.966	-.003	.063	-.126	.120
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Equal variances assumed	5.757	.017	-3.612	1204	.000	-.215	.060	-.332	-.098
	Equal variances not assumed			-3.598	1138.623	**.000**	-.215	.060	-.332	-.098

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & ηλικία

	Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας
Ηλικία	**.174**	**.142**	.014	.028	**.057**	**.237**	**.074**	.020	.013
	.000	**.000**	.634	.339	**.048**	**.000**	**.010**	.491	.659
	1211	**1211**	1206	1211	**1210**	**1210**	**1210**	1211	1211

	Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων	Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Πρόσθετα Επιδόματα
Ηλικία	.006	**-.062**	-.011	-.039	.038	.003	**-.085**	.003	**-.080**	-.027
	.830	**.030**	.714	.177	.183	.914	**.003**	.924	**.005**	.346
	1210	**1211**	1211	1211	1211	1209	**1211**	1211	**1211**	1210

Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Γυμναστήριο/ Γιατρός/Ψυχολόγος	Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.071	-.044	.033	.052	.004	**.140**	**.146**
.013	.122	.253	.072	.902	**.000**	**.000**
1209	1210	1209	1209	1210	**1210**	**1209**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Οικογενειακή κατάσταση

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Φύλαξη Παιδιών	Equal variances assumed	28.446	.000	-8.001	1201	.000	-.495	.062	-.616	-.374
	Equal variances not assumed			-7.552	688.990	**.000**	-.495	.066	-.624	-.366
Επιδόματα Τέκνων	Equal variances assumed	110.410	.000	-7.985	1201	.000	-.380	.048	-.474	-.287
	Equal variances not assumed			-6.962	573.053	**.000**	-.380	.055	-.488	-.273
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Equal variances assumed	4.587	.032	-.821	1196	.412	-.056	.068	-.190	.078
	Equal variances not assumed			-.840	852.661	.401	-.056	.067	-.187	.075
Άδεια Μητρότητας	Equal variances assumed	36.117	.000	-4.159	1201	.000	-.217	.052	-.319	-.115
	Equal variances not assumed			-3.888	673.049	**.000**	-.217	.056	-.327	-.107
Άδεια Πατρότητας	Equal variances assumed	.758	.384	-1.579	1200	.115	-.099	.062	-.221	.024
	Equal variances not assumed			-1.572	791.074	.116	-.099	.063	-.222	.024
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	42.526	.000	-6.329	1200	.000	-.364	.058	-.477	-.251
	Equal variances not assumed			-6.013	700.664	**.000**	-.364	.061	-.483	-.245
Γονική Άδεια	Equal variances assumed	37.628	.000	-5.768	1200	.000	-.265	.046	-.355	-.175
	Equal variances not assumed			-5.305	646.726	**.000**	-.265	.050	-.363	-.167
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Equal variances assumed	1.638	.201	-.386	1201	.700	-.020	.052	-.121	.081
	Equal variances not assumed			-.392	834.757	.695	-.020	.051	-.120	.080
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Equal variances assumed	1.513	.219	-1.172	1201	.241	-.062	.053	-.167	.042
	Equal variances not assumed			-1.198	848.584	.231	-.062	.052	-.164	.040
Εκπαιδευτική Άδεια	Equal variances assumed	1.504	.220	2.047	1200	**.041**	.107	.052	.004	.210
	Equal variances not assumed			2.049	802.580	.041	.107	.052	.005	.210
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Equal variances assumed	.025	.876	1.981	1201	**.048**	.125	.063	.001	.248
	Equal variances not assumed			1.970	787.771	.049	.125	.063	.000	.249
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Equal variances assumed	.881	.348	-.646	1201	.519	-.039	.060	-.156	.079
	Equal variances not assumed			-.647	803.975	.518	-.039	.060	-.156	.079
Αυτοκίνητο	Equal variances assumed	.889	.346	.743	1201	.458	.054	.072	-.088	.195
	Equal variances not assumed			.755	833.747	.451	.054	.071	-.086	.193
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Equal variances assumed	1.152	.283	.283	1201	.778	.019	.066	-.111	.149
	Equal variances not assumed			.287	831.228	.774	.019	.065	-.109	.147
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	2.087	.149	1.364	1199	.173	.077	.056	-.034	.187
	Equal variances not assumed			1.384	832.714	.167	.077	.055	-.032	.186
Παροχή Προϊόντων	Equal variances assumed	6.786	.009	1.169	1201	.242	.066	.057	-.045	.177
	Equal variances not assumed			1.228	912.525	.220	.066	.054	-.040	.172
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Equal variances assumed	1.595	.207	-1.352	1201	.177	-.076	.056	-.186	.034
	Equal variances not assumed			-1.341	782.677	.180	-.076	.057	-.187	.035
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Equal variances assumed	.522	.470	.824	1201	.410	.059	.071	-.081	.198
	Equal variances not assumed			.821	792.160	.412	.059	.071	-.082	.199
Πρόσθετα Επιδόματα	Equal variances assumed	.018	.895	.209	1200	.834	.014	.067	-.117	.145
	Equal variances not assumed			.211	813.547	.833	.014	.066	-.116	.144
Ευελιξία	Equal variances assumed	1.114	.291	-1.836	1199	.067	-.132	.072	-.274	.009
	Equal variances not assumed			-1.821	784.218	.069	-.132	.073	-.275	.010
Τηλεργασία	Equal variances assumed	.032	.857	2.248	1200	**.025**	.164	.073	.021	.307
	Equal variances not assumed			2.240	792.741	.025	.164	.073	.020	.308
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Equal variances assumed	1.644	.200	.375	1199	.707	.020	.052	-.083	.123
	Equal variances not assumed			.370	772.910	.711	.020	.053	-.085	.124
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Equal variances assumed	.003	.955	-.605	1199	.546	-.040	.066	-.170	.090
	Equal variances not assumed			-.609	817.905	.542	-.040	.066	-.169	.089
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Equal variances assumed	.847	.358	1.019	1200	.308	.064	.063	-.059	.188
	Equal variances not assumed			1.030	824.706	.303	.064	.062	-.058	.186
Δυνατότητα Δανεισμού	Equal variances assumed	3.013	.083	-3.098	1200	.002	-.195	.063	-.319	-.072
	Equal variances not assumed			-3.063	776.694	**.002**	-.195	.064	-.321	-.070
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων	Equal variances assumed	4.995	.026	-5.659	1199	.000	-.298	.053	-.402	-.195
	Equal variances not assumed			-5.290	671.001	**.000**	-.298	.056	-.409	-.188

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Εκπαιδευτικό επίπεδο

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Φύλαξη Παιδιών	Between Groups	4.338	5	.868	.796	.553
	Within Groups	1310.006	1202	1.090		
	Total	1314.344	1207			
Επιδόματα Τέκνων	Between Groups	5.381	5	1.076	1.651	.144
	Within Groups	783.605	1202	.652		
	Total	788.986	1207			
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Between Groups	13.155	5	2.631	2.126	.060
	Within Groups	1481.405	1197	1.238		
	Total	1494.560	1202			
Άδεια Μητρότητας	Between Groups	20.510	5	4.102	5.589	**.000**
	Within Groups	882.175	1202	.734		
	Total	902.685	1207			
Άδεια Πατρότητας	Between Groups	11.661	5	2.332	2.217	.050
	Within Groups	1263.689	1201	1.052		
	Total	1275.350	1206			
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Between Groups	7.045	5	1.409	1.538	.175
	Within Groups	1100.451	1201	.916		
	Total	1107.496	1206			
Γονική Άδεια	Between Groups	2.964	5	.593	1.019	.405
	Within Groups	698.502	1201	.582		
	Total	701.466	1206			
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Between Groups	2.088	5	.418	.585	.711
	Within Groups	857.746	1202	.714		
	Total	859.834	1207			
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Between Groups	1.650	5	.330	.437	.823
	Within Groups	908.283	1202	.756		
	Total	909.933	1207			
Εκπαιδευτική Άδεια	Between Groups	8.117	5	1.623	2.210	.051
	Within Groups	882.274	1201	.735		
	Total	890.391	1206			
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Between Groups	2.540	5	.508	.476	.794
	Within Groups	1283.287	1202	1.068		
	Total	1285.827	1207			
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Between Groups	1.661	5	.332	.346	.885
	Within Groups	1153.769	1202	.960		
	Total	1155.430	1207			
Αυτοκίνητο	Between Groups	15.868	5	3.174	2.305	**.043**
	Within Groups	1654.720	1202	1.377		
	Total	1670.589	1207			
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	27.850	5	5.570	4.870	**.000**
	Within Groups	1374.825	1202	1.144		
	Total	1402.675	1207			
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Between Groups	5.159	5	1.032	1.219	.298
	Within Groups	1016.124	1200	.847		
	Total	1021.284	1205			
Παροχή Προϊόντων	Between Groups	10.782	5	2.156	2.552	**.026**
	Within Groups	1015.700	1202	.845		
	Total	1026.483	1207			
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Between Groups	8.481	5	1.696	1.998	.076
	Within Groups	1020.313	1202	.849		
	Total	1028.794	1207			
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Between Groups	4.579	5	.916	.679	.640
	Within Groups	1622.120	1202	1.350		
	Total	1626.699	1207			
Πρόσθετα Επιδόματα	Between Groups	3.031	5	.606	.511	.768
	Within Groups	1424.832	1201	1.186		
	Total	1427.862	1206			
Ευελιξία	Between Groups	17.018	5	3.404	2.452	**.032**
	Within Groups	1666.024	1200	1.388		
	Total	1683.041	1205			
Τηλεργασία	Between Groups	41.556	5	8.311	5.918	**.000**
	Within Groups	1686.756	1201	1.404		
	Total	1728.312	1206			
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Between Groups	3.659	5	.732	.978	.430
	Within Groups	897.990	1200	.748		
	Total	901.649	1205			
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Between Groups	13.829	5	2.766	2.371	**.037**
	Within Groups	1399.991	1200	1.167		
	Total	1413.821	1205			
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Between Groups	4.072	5	.814	.762	.577
	Within Groups	1283.080	1201	1.068		
	Total	1287.152	1206			
Δυνατότητα Δανεισμού	Between Groups	5.135	5	1.027	.960	.441
	Within Groups	1285.252	1201	1.070		
	Total	1290.388	1206			
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων	Between Groups	4.076	5	.815	1.061	.380
	Within Groups	921.745	1200	.768		
	Total	925.821	1205			

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Ιεραρχικό επίπεδο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

	Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας
Οργανωτικά Επίπεδα ως την Κορυφή	-.050	.014	-.047	**-.069**	.009	-.006	-.012	.028	**-.059**
	.086	.643	.111	**.018**	.761	.831	.688	.341	**.043**
	1173	1173	1168	**1173**	1173	1172	1172	1173	**1173**

	Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων	Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Πρόσθετα Επιδόματα
Οργανωτικά Επίπεδα ως την Κορυφή	**-.083**	.029	.047	-.022	-.055	-.003	.049	.056	**.059**	.022
	.005	.327	.111	.443	.059	.929	.096	.054	**.044**	.459
	1172	1173	1173	1173	1173	1171	1173	1173	**1173**	1172

Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.016	-.013	.040	.037	.010	.050	.053
.585	.656	.176	.212	.723	.086	.068
1172	1172	1171	1172	1172	1172	1171

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Άμεση αμοιβή

	Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας
Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές	**.082**	-.009	.036	-.038	-.005	**.075**	.003	**.069**	**.103**
	.004	.760	.207	.182	.874	**.009**	.929	**.016**	**.000**
	1210	1210	1205	1210	1210	**1209**	1209	**1210**	**1210**

	Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων	Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Πρόσθετα Επιδόματα
Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές	.005	-.034	.033	**.103**	**.134**	-.007	**-.095**	-.028	-.034	-.056
	.851	.240	.259	**.000**	**.000**	.798	**.001**	.329	.236	.051
	1209	1210	1210	**1210**	**1210**	1208	**1210**	1210	1210	1209

Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.128	**.100**	.049	-.030	.006	.050	**.059**
.000	**.000**	.087	.290	.839	.081	**.041**
1208	**1209**	1208	1208	1209	1209	**1208**

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Εργασιακές στάσεις

		Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα
Spearman's rho	Συναισθηματική Αφοσίωση	.036	**.059**	.027	.012	**.061**	.004	**.095**	**.100**
		.210	**.039**	.357	.667	**.034**	.893	**.001**	**.001**
		1206	**1207**	1206	1207	**1207**	1207	**1207**	**1209**
	Δεοντολογική Αφοσίωση	.025	.046	.012	-.024	-.004	-.033	.035	.054
		.387	.115	.681	.406	.893	.254	.232	.060
		1201	1202	1201	1202	1202	1202	1202	1204
	Αφοσίωση για Συνέχιση	**.061**	**.215**	.005	**.108**	**.076**	**.077**	**.157**	-.005
		.035	**.000**	.873	**.000**	**.009**	**.008**	**.000**	.862
		1204	**1205**	1204	**1205**	**1205**	**1205**	**1205**	1207
	Οργανωσιακή Ικανοποίηση	-.001	.049	-.009	.018	.027	-.034	**.075**	**.075**
		.975	.091	.752	.525	.356	.242	**.009**	**.009**
		1200	1201	1200	1201	1201	1201	**1201**	**1203**

		Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων
Spearman's rho	Συναισθηματική Αφοσίωση	**.122**	.051	**.101**	**.097**	**.181**	.155	**.140**	**.080**
		.000	.079	**.000**	**.001**	**.000**	.000	**.000**	**.006**
		1206	1207	**1206**	**1206**	**1206**	1206	**1206**	**1209**
	Δεοντολογική Αφοσίωση	.033	.007	**.077**	.049	**.103**	.093	**.061**	.010
		.253	.811	**.008**	.091	**.000**	.001	**.034**	.734
		1201	1202	**1201**	1201	**1201**	1201	**1201**	1204
	Αφοσίωση για Συνέχιση	.011	**.072**	-.031	.036	-.021	-.060	.021	-.015
		.715	**.012**	.282	.208	.458	.036	.459	.613
		1204	**1205**	1204	1204	1204	1204	1204	1207
	Οργανωσιακή Ικανοποίηση	**.102**	.052	.046	**.073**	**.104**	.087	**.109**	.054
		.000	.070	.109	**.011**	**.000**	.002	**.000**	.061
		1200	1201	1200	**1200**	**1200**	1200	**1200**	1203

		Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Πρόσθετα Επιδόματα	Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος
Spearman's rho	Συναισθηματική Αφοσίωση	.051	.050	.052	**.136**	**.115**	**.168**	.038	**.065**
		.075	.084	.071	**.000**	**.000**	**.000**	.184	**.024**
		1206	1206	1206	**1207**	**1206**	**1206**	1205	**1207**
	Δεοντολογική Αφοσίωση	.019	.030	.038	**.077**	**.068**	**.095**	.022	-.010
		.503	.307	.191	**.008**	**.018**	**.001**	.441	.734
		1201	1201	1201	**1202**	**1201**	**1201**	1200	1202
	Αφοσίωση για Συνέχιση	-.026	-.002	-.012	**-.084**	**-.092**	.005	.007	.025
		.372	.948	.686	**.003**	**.001**	.875	.809	.386
		1204	1204	1204	**1205**	**1204**	1204	1203	1205
	Οργανωσιακή Ικανοποίηση	.050	.002	.023	**.094**	**.077**	**.137**	.023	**.069**
		.081	.933	.428	**.001**	**.008**	**.000**	.419	**.017**
		1200	1200	1200	**1201**	**1200**	**1200**	1199	**1201**

Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.139	**.110**
.000	**.000**
1207	**1206**
.106	**.079**
.000	**.006**
1202	**1201**
.079	**.071**
.006	**.014**
1205	**1204**
.092	**.066**
.001	**.023**
1201	1200

Άμεση αμοιβή & Εργασιακές στάσεις

Correlations

			Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές	Συναισθηματική Αφοσίωση	Δεοντολογική Αφοσίωση	Αφοσίωση για Συνέχιση	Οργανωσιακή Ικανοποίηση
Spearman's rho	Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές	Correlation Coefficient	1.000	.209**	.077**	.064*	.187**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.007	.027	.000
		N	1210	1209	1204	1207	1203
	Συναισθηματική Αφοσίωση	Correlation Coefficient	.209**	1.000	.681**	.238**	.682**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	1209	1210	1204	1207	1204
	Δεοντολογική Αφοσίωση	Correlation Coefficient	.077**	.681**	1.000	.237**	.477**
		Sig. (2-tailed)	.007	.000	.	.000	.000
		N	1204	1204	1205	1203	1198
	Αφοσίωση για Συνέχιση	Correlation Coefficient	.064*	.238**	.237**	1.000	.199**
		Sig. (2-tailed)	.027	.000	.000	.	.000
		N	1207	1207	1203	1208	1201
	Οργανωσιακή Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	.187**	.682**	.477**	.199**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	1203	1204	1198	1201	1204

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

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

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συναισθηματική Αφοσίωση	2.098	6	1202	.051
Δεοντολογική Αφοσίωση	1.862	6	1197	.084
Οργανωσιακή Ικανοποίηση	3.307	6	1196	.003
Αφοσίωση για Συνέχιση	2.258	6	1200	.036

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συναισθηματική Αφοσίωση	Between Groups	33.786	6	5.631	9.920	.000
	Within Groups	682.303	1202	.568		
	Total	716.089	1208			
Δεοντολογική Αφοσίωση	Between Groups	4.803	6	.801	2.017	.061
	Within Groups	475.183	1197	.397		
	Total	479.986	1203			
Οργανωσιακή Ικανοποίηση	Between Groups	33.468	6	5.578	8.361	.000
	Within Groups	797.921	1196	.667		
	Total	831.388	1202			
Αφοσίωση για Συνέχιση	Between Groups	14.133	6	2.355	6.015	.000
	Within Groups	469.933	1200	.392		
	Total	484.066	1206			

SPSS (Επιχείρηση Α)

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & φύλο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Φύλαξη Παιδιών	Equal variances assumed	.679	.416	-.877	36	.386	-.364	.415	-1.206	.478
	Equal variances not assumed			-.946	15.197	.359	-.364	.385	-1.183	.455
Επιδόματα Τέκνων	Equal variances assumed	.563	.458	.723	36	.474	.245	.339	-.442	.933
	Equal variances not assumed			.658	11.708	.524	.245	.373	-.570	1.060
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Equal variances assumed	.991	.326	.406	36	.687	.165	.406	-.658	.987
	Equal variances not assumed			.357	11.234	.728	.165	.462	-.849	1.179
Άδεια Μητρότητας	Equal variances assumed	7.083	.012	.536	36	.595	.215	.400	-.597	1.026
	Equal variances not assumed			.419	9.979	.684	.215	.512	-.927	1.356
Άδεια Πατρότητας	Equal variances assumed	.000	.998	-.467	36	.643	-.180	.386	-.962	.602
	Equal variances not assumed			-.495	14.711	.628	-.180	.364	-.957	.597
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	.852	.362	-.723	36	.474	-.245	.339	-.933	.442
	Equal variances not assumed			-.824	16.950	.421	-.245	.297	-.873	.382
Γονική Άδεια	Equal variances assumed	.708	.406	-.733	36	.468	-.284	.387	-1.068	.501
	Equal variances not assumed			-.865	18.271	.398	-.284	.328	-.972	.405
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Equal variances assumed	.165	.687	2.083	36	.044	.881	.423	.023	1.739
	Equal variances not assumed			1.967	12.296	.072	.881	.448	-.092	1.855
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Equal variances assumed	1.368	.250	1.444	36	.157	.479	.332	-.194	1.151
	Equal variances not assumed			1.291	11.470	.222	.479	.371	-.333	1.291
Εκπαιδευτική Άδεια	Equal variances assumed	.615	.438	.848	36	.402	.421	.497	-.587	1.430
	Equal variances not assumed			.752	11.357	.468	.421	.561	-.808	1.651
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Equal variances assumed	.020	.888	.347	36	.731	.142	.408	-.687	.970
	Equal variances not assumed			.334	12.626	.744	.142	.424	-.778	1.062
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Equal variances assumed	.036	.851	1.514	36	.139	.625	.413	-.212	1.461
	Equal variances not assumed			1.467	12.755	.167	.625	.426	-.297	1.546
Αυτοκίνητο	Equal variances assumed	.094	.761	.641	36	.525	.261	.406	-.563	1.084
	Equal variances not assumed			.588	11.823	.568	.261	.443	-.707	1.228
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Equal variances assumed	.288	.595	.866	36	.392	.398	.460	-.535	1.332
	Equal variances not assumed			.868	13.421	.401	.398	.459	-.590	1.387
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	1.110	.299	-.866	36	.392	-.398	.460	-1.332	.535
	Equal variances not assumed			-.744	10.965	.472	-.398	.535	-1.577	.781
Παροχή Προϊόντων	Equal variances assumed	1.751	.194	.214	36	.832	.096	.448	-.813	1.005
	Equal variances not assumed			.192	11.514	.851	.096	.500	-.998	1.189
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Equal variances assumed	.432	.515	.324	36	.748	.115	.355	-.605	.835
	Equal variances not assumed			.308	12.403	.764	.115	.374	-.696	.926
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Equal variances assumed	3.885	.056	-.119	36	.906	-.038	.321	-.689	.613
	Equal variances not assumed			-.096	10.204	.926	-.038	.401	-.929	.853
Πρόσθετα Επιδόματα	Equal variances assumed	.009	.925	-.812	36	.422	-.345	.424	-1.206	.516
	Equal variances not assumed			-.758	12.111	.463	-.345	.455	-1.335	.645
Ευελιξία	Equal variances assumed	.747	.393	.008	36	.993	.004	.456	-.921	.928
	Equal variances not assumed			.008	11.954	.994	.004	.493	-1.071	1.079
Τηλεργασία	Equal variances assumed	.001	.977	-.960	36	.344	-.460	.479	-1.431	.512
	Equal variances not assumed			-.976	13.737	.346	-.460	.471	-1.472	.552
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Equal variances assumed	2.111	.155	-.328	36	.745	-.149	.455	-1.073	.774
	Equal variances not assumed			-.290	11.307	.777	-.149	.515	-1.280	.981
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Equal variances assumed	.291	.593	-2.162	36	.037	-.816	.378	-1.582	-.050
	Equal variances not assumed			-2.146	13.216	.051	-.816	.380	-1.636	.004
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Equal variances assumed	.310	.581	.365	36	.717	.142	.388	-.645	.929
	Equal variances not assumed			.339	12.003	.741	.142	.419	-.770	1.054
Δυνατότητα Δανεισμού	Equal variances assumed	.027	.871	.041	36	.967	.015	.373	-.740	.771
	Equal variances not assumed			.038	11.918	.970	.015	.404	-.866	.896
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων	Equal variances assumed	.002	.966	.410	36	.684	.134	.327	-.529	.797
	Equal variances not assumed			.402	12.964	.694	.134	.334	-.587	.855

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & ηλικία

	Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης
Ηλικία	.333	.035	.023	-.268	-.224	.126	-.208	-.013	.079	.231	.265
	.041	.835	.892	.103	.177	.450	.211	.939	.638	.163	.108
	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων	Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Πρόσθετα Επιδόματα	Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα
Ηλικία	.148	.194	.320	-.134	.128	.020	-.012	-.006	-.004	.142	-.102	-.160
	.377	.244	.050	.422	.443	.904	.942	.972	.982	.395	.542	.336
	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.048	.102	-.008
.776	.543	.962
38	38	38

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Οικογενειακή κατάσταση

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Φύλαξη Παιδιών	Equal variances assumed	.391	.536	-.174	36	.863	-.073	.419	-.923	.778
	Equal variances not assumed			-.183	14.632	.857	-.073	.397	-.921	.775
Επιδόματα Τέκνων	Equal variances assumed	.563	.458	-.723	36	.474	-.245	.339	-.933	.442
	Equal variances not assumed			-.658	11.708	.524	-.245	.373	-1.060	.570
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Equal variances assumed	.643	.428	1.822	36	.077	.709	.389	-.080	1.498
	Equal variances not assumed			1.734	12.434	.108	.709	.409	-.178	1.596
Άδεια Μητρότητας	Equal variances assumed	.113	.739	.191	36	.850	.077	.401	-.738	.891
	Equal variances not assumed			.191	13.342	.852	.077	.402	-.790	.943
Άδεια Πατρότητας	Equal variances assumed	.000	.998	.467	36	.643	.180	.386	-.602	.962
	Equal variances not assumed			.495	14.711	.628	.180	.364	-.597	.957
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	.282	.599	-.135	36	.894	-.046	.341	-.738	.647
	Equal variances not assumed			-.124	11.938	.903	-.046	.370	-.852	.760
Γονική Άδεια	Equal variances assumed	.416	.523	-1.161	36	.253	-.444	.383	-1.221	.332
	Equal variances not assumed			-1.419	19.809	.171	-.444	.313	-1.098	.209
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Equal variances assumed	1.347	.253	-1.006	36	.321	-.444	.442	-1.340	.451
	Equal variances not assumed			-.908	11.602	.382	-.444	.489	-1.515	.626
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Equal variances assumed	.503	.483	.736	36	.467	.249	.339	-.438	.936
	Equal variances not assumed			.801	15.453	.436	.249	.311	-.412	.910
Εκπαιδευτική Άδεια	Equal variances assumed	.093	.763	-1.461	36	.153	-.713	.488	-1.702	.277
	Equal variances not assumed			-1.505	14.015	.155	-.713	.474	-1.728	.303
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Equal variances assumed	.020	.888	-.347	36	.731	-.142	.408	-.970	.687
	Equal variances not assumed			-.334	12.626	.744	-.142	.424	-1.062	.778
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Equal variances assumed	.101	.753	.243	36	.809	.103	.425	-.759	.966
	Equal variances not assumed			.243	13.318	.812	.103	.426	-.815	1.022
Αυτοκίνητο	Equal variances assumed	.001	.971	1.550	36	.130	.613	.396	-.189	1.415
	Equal variances not assumed			1.532	13.130	.149	.613	.400	-.251	1.477
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Equal variances assumed	.462	.501	.396	36	.694	.184	.464	-.757	1.125
	Equal variances not assumed			.420	14.694	.681	.184	.438	-.752	1.120
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Equal variances assumed	.797	.378	-.396	36	.694	-.184	.464	-1.125	.757
	Equal variances not assumed			-.355	11.503	.729	-.184	.518	-1.317	.950
Παροχή Προϊόντων	Equal variances assumed	2.090	.157	1.451	36	.156	.632	.436	-.252	1.516
	Equal variances not assumed			1.728	18.664	.100	.632	.366	-.134	1.399
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Equal variances assumed	.252	.618	-.324	36	.748	-.115	.355	-.835	.605
	Equal variances not assumed			-.340	14.486	.739	-.115	.338	-.838	.608
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Equal variances assumed	.826	.369	.576	36	.568	.184	.320	-.464	.832
	Equal variances not assumed			.506	11.233	.623	.184	.364	-.615	.983
Πρόσθετα Επιδόματα	Equal variances assumed	.045	.833	-.215	36	.831	-.092	.428	-.960	.776
	Equal variances not assumed			-.215	13.418	.833	-.092	.427	-1.012	.828
Ευελιξία	Equal variances assumed	1.052	.312	.311	36	.757	.142	.455	-.782	1.065
	Equal variances not assumed			.347	16.154	.733	.142	.409	-.724	1.008
Τηλεργασία	Equal variances assumed	1.133	.294	-.555	36	.582	-.268	.483	-1.248	.712
	Equal variances not assumed			-.554	13.333	.589	-.268	.484	-1.311	.775
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Equal variances assumed	.555	.461	.008	36	.993	.004	.456	-.921	.928
	Equal variances not assumed			.008	11.954	.994	.004	.493	-1.071	1.079
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Equal variances assumed	.437	.513	1.340	36	.189	.525	.392	-.269	1.319
	Equal variances not assumed			1.434	14.985	.172	.525	.366	-.255	1.305
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Equal variances assumed	.238	.629	-1.133	36	.265	-.433	.382	-1.208	.342
	Equal variances not assumed			-1.157	13.816	.267	-.433	.374	-1.237	.371
Δυνατότητα Δανεισμού	Equal variances assumed	.095	.760	.350	36	.728	.130	.372	-.624	.885
	Equal variances not assumed			.331	12.325	.746	.130	.393	-.724	.985
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων	Equal variances assumed	3.614	.065	-.862	36	.394	-.280	.324	-.938	.378
	Equal variances not assumed			-.696	10.287	.502	-.280	.402	-1.172	.612

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Εκπαιδευτικό επίπεδο

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Φύλαξη Παιδιών	Between Groups	2.018	3	.673	.551	.651
	Within Groups	41.482	34	1.220		
	Total	43.500	37			
Επιδόματα Τέκνων	Between Groups	2.324	3	.775	.993	.408
	Within Groups	26.518	34	.780		
	Total	28.842	37			
Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Between Groups	5.386	3	1.795	1.720	.181
	Within Groups	35.482	34	1.044		
	Total	40.868	37			
Άδεια Μητρότητας	Between Groups	.554	3	.185	.159	.923
	Within Groups	39.341	34	1.157		
	Total	39.895	37			
Άδεια Πατρότητας	Between Groups	1.515	3	.505	.484	.695
	Within Groups	35.459	34	1.043		
	Total	36.974	37			
Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Between Groups	3.791	3	1.264	1.715	.182
	Within Groups	25.051	34	.737		
	Total	28.842	37			
Γονική Άδεια	Between Groups	5.744	3	1.915	2.045	.126
	Within Groups	31.835	34	.936		
	Total	37.579	37			
Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Between Groups	5.650	3	1.883	1.458	.243
	Within Groups	43.929	34	1.292		
	Total	49.579	37			
Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας	Between Groups	2.889	3	.963	1.265	.302
	Within Groups	25.875	34	.761		
	Total	28.763	37			
Εκπαιδευτική Άδεια	Between Groups	4.818	3	1.606	.950	.428
	Within Groups	57.498	34	1.691		
	Total	62.316	37			
Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Between Groups	5.199	3	1.733	1.628	.201
	Within Groups	36.196	34	1.065		
	Total	41.395	37			
Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Between Groups	4.614	3	1.538	1.302	.290
	Within Groups	40.149	34	1.181		
	Total	44.763	37			
Αυτοκίνητο	Between Groups	3.961	3	1.320	1.204	.323
	Within Groups	37.302	34	1.097		
	Total	41.263	37			
Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Between Groups	6.525	3	2.175	1.575	.213
	Within Groups	46.949	34	1.381		
	Total	53.474	37			
Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Between Groups	2.344	3	.781	.520	.672
	Within Groups	51.129	34	1.504		
	Total	53.474	37			
Παροχή Προϊόντων	Between Groups	6.260	3	2.087	1.633	.200
	Within Groups	43.451	34	1.278		
	Total	49.711	37			
Εκπτώσεις/Κουπόνια	Between Groups	.628	3	.209	.232	.873
	Within Groups	30.635	34	.901		
	Total	31.263	37			
Πρόσθετες Ημέρες Άδειας	Between Groups	1.238	3	.413	.579	.633
	Within Groups	24.235	34	.713		
	Total	25.474	37			
Πρόσθετα Επιδόματα	Between Groups	8.976	3	2.992	2.795	.055
	Within Groups	36.392	34	1.070		
	Total	45.368	37			
Ευελιξία	Between Groups	3.112	3	1.037	.731	.541
	Within Groups	48.282	34	1.420		
	Total	51.395	37			
Τηλεργασία	Between Groups	2.140	3	.713	.433	.731
	Within Groups	56.071	34	1.649		
	Total	58.211	37			
Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Between Groups	8.069	3	2.690	2.111	.117
	Within Groups	43.325	34	1.274		
	Total	51.395	37			
Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Between Groups	.090	3	.030	.026	.994
	Within Groups	39.725	34	1.168		
	Total	39.816	37			
Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Between Groups	2.846	3	.949	.933	.435
	Within Groups	34.549	34	1.016		
	Total	37.395	37			
Δυνατότητα Δανεισμού	Between Groups	4.284	3	1.428	1.617	.204
	Within Groups	30.031	34	.883		
	Total	34.316	37			
Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων	Between Groups	.004	3	.001	.002	1.000
	Within Groups	26.549	34	.781		
	Total	26.553	37			

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Ιεραρχικό επίπεδο

		Φύλαξη Παιδιών	Επιδόματα Τέκνων	Πρόγραμμα Διακοπής Καριέρας	Άδεια Μητρότητας	Άδεια Πατρότητας	Κατασκηνώσεις/Θερινές Δραστηριότητες	Γονική Άδεια	Συνταξιοδοτικά Προγράμματα	Ιδιωτική Ασφάλεια Υγείας
Spearman's rho	Αριθμός Υφισταμένων	-.012	.210	.076	.059	-.003	-.068	.147	-.028	.159
		.944	.205	.650	.725	.986	.683	.379	.865	.340
		38	38	38	38	38	38	38	38	38

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

		Εκπαιδευτική Άδεια	Σίτιση/Επίδομα Σίτισης	Μετακίνηση/Επίδομα Μετακίνησης	Αυτοκίνητο	Κινητό/ΗΥ/Τεχνολογικός Εξοπλισμός	Πολιτιστικές & Κοινωνικές Δραστηριότητες	Παροχή Προϊόντων	Εκπτώσεις/Κουπόνια	Πρόσθετες Ημέρες Άδειας
Spearman's rho	Αριθμός Υφισταμένων	.275	.112	.381	.017	.009	.019	.047	-.011	.035
		.095	.501	.018	.920	.959	.910	.777	.949	.835
		38	38	38	38	38	38	38	38	38

Πρόσθετα Επιδόματα	Ευελιξία	Τηλεργασία	Επιδότηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Στέγαση/Στεγαστικό Επίδομα	Γυμναστήριο/Γιατρός/Ψυχολόγος	Δυνατότητα Δανεισμού	Υποτροφίες/Οικονομική Στήριξη Τέκνων
.343	.387	.201	.244	.094	.308	.003	.107
.035	.016	.226	.140	.575	.060	.987	.521
38	38	38	38	38	38	38	38

Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα & Άμεση αμοιβή

		Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές
Spearman's rho	Απόλαυση Ασφαλιστικών & Συνταξιοδοτικών Προγραμμάτωμ	.250
		.000
		1206
	Συνολική Απόλαυση Παροχών Work-Life Balance	.173
		.000
		1205
	Συνολική απόλαυση παροχών εκπαίδευσης & ανάπτυξης	.121
		.000
		1206
	Συνολική απόλαυση παροχών σε είδος	.096
		.001
		1206
	Συνολική απόλαυση παροχών ευελιξίας	.027
		.348
		1206
	Συνολική απόλαυση παροχών Wellbeing & Ποιότητας	.116
		.000
		1205

Άμεση Αμοιβή & Εργασιακές στάσεις

		Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές
Spearman's rho	Συναισθηματική Αφοσίωση	-.059
		.726
		38
	Δεοντολογική Αφοσίωση	.112
		.503
		38
	Αφοσίωση για Συνέχιση	.177
		.287
		38
	Οργανωσιακή Ικανοποίηση	.043
		.800
		38

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιθυμία ενσωμάτωσης & ηλικία/φύλο/οικογενειακή κατάσταση

Ηλικία * Επιθυμία ενσωμάτωσης μέρους μη χρηματικών παροχών στο μισθό Crosstabulation

Count

		Επιθυμία ενσωμάτωσης μέρους μη χρηματικών παροχών στο μισθό		
		Όχι	Ναι	Total
Ηλικία	24-39	2	11	13
	40-55	8	10	18
	56-74	2	5	7
Total		12	26	38

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.986[a]	2	.225
Likelihood Ratio	3.129	2	.209
Linear-by-Linear Association	.849	1	.357
N of Valid Cases	38		

a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.21.

Επιθυμία ενσωμάτωσης * Φύλο

Crosstab

Count

		Φύλο		
		Άνδρας	Γυναίκα	Total
Επιθυμία ενσωμάτωσης μέρους μη χρηματικών παροχών στο μισθό	Όχι	9	3	12
	Ναι	20	6	26
Total		29	9	38

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.017[a]	1	.897
Continuity Correction[b]	.000	1	1.000
Likelihood Ratio	.017	1	.897
Linear-by-Linear Association	.016	1	.898
N of Valid Cases	38		

Επιθυμία ενσωμάτωσης * Οικογενειακή Κατάσταση

Crosstab

Count

		Οικογενειακή Κατάσταση		
		Άγαμος	Έγγαμος	Total
Επιθυμία ενσωμάτωσης μέρους μη χρηματικών παροχών στο μισθό	Όχι	2	10	12
	Ναι	7	19	26
Total		9	29	38

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.478[a]	1	.489
Continuity Correction[b]	.079	1	.779
Likelihood Ratio	.500	1	.479
Linear-by-Linear Association	.465	1	.495
N of Valid Cases	38		