



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**"ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΙΣ  
ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΥΦΕΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ"**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΒΥΡΩΝ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
Δρ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΥ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
1.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	6
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	6
1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ.....	8
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	8
2.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	9
2.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	13
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	13
3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	13
3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	14
3.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	15
3.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ .....	15
3.5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α.MASLOW .....	16
3.5.2 ΘΕΩΡΙΑ Ε.Ρ.Γ. ΤΟΥ C.D. ALDERFER.....	18
3.5.3 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F.HERZBERG.....	19
3.5.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ D.McGREGOR.....	21
3.5.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ D.McCLELLAND .....	22
3.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	24
3.6.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ V.VROOM .....	24
3.6.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ S.ADAMS.....	26
3.6.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER-LAWLER .....	27
3.6.4 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ E.LOCKE .....	28
3.6.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ ΤΟΥ SKINNER.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	32
4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΠ .....	32
4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ .....	33
4.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	35
4.3.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	36
4.3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΜΒΟ).....	37
4.3.3 ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ .....	38
4.3.4 ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ .....	39
4.3.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	40
4.3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	41
4.3.7 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	41
4.3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ .....	42

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	44
5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	44
5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	44
5.3 ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	45
5.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	45
5.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	46
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	47
5.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	47
6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	47
6.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	48
6.2.1 ΦΥΛΛΟ .....	48
6.2.2 ΗΛΙΚΙΑ.....	49
6.2.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	50
6.2.4 ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	51
6.2.5 ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	52
6.2.6 ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	53
6.3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Β' ΜΕΡΟΥΣ : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	54
6.3.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	54
6.3.2 ΥΠΑΡΞΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	55
6.3.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕ ΕΝΑ ΕΤΟΣ ΠΡΙΝ .....	56
6.3.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	58
6.3.5 ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....	59
6.3.6 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	60
6.3.7 ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ .....	61
6.3.8 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΗ.....	62
6.3.9 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΑΜΟΙΒΗΣ.....	62
6.3.10 ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	63
6.3.11 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	64
6.3.12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ .....	65
6.3.13 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ.....	66
6.3.14 ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ .....	67
6.3.15 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	68
6.3.16 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	69
6.3.17 ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	70
6.3.18 ΥΠΑΡΞΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ.....	71
6.3.19 ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ .....	72
6.4 ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ Β' ΜΕΡΟΥΣ .....	73
6.5 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	79
6.5.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΛΟ.....	79
6.5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ .....	81
6.5.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ .....	84
6.5.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΘΕΣΗ .....	85
6.5.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ .....	87
6.5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	89
6.5.7 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	91
6.5.8 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ .....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	98
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	98
7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	103
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	103
ΞΕΝΗ.....	104
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ.....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ.....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	107

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η μελέτη των βασικών θεωριών παρακίνησης σε συνδυασμό με τους κύριους πυλώνες διάρθρωσης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και πως αυτά επιδρούν στην εμπέδωση του οράματος, της κουλτούρας, στο ηθικό, στην παραγωγικότητα και εν γένει στους επιχειρησιακούς στόχους μιας επιχείρησης, ειδικά στο σημερινό περιβάλλον οικονομικής κρίσης και ύφεσης.

Το θέμα προσεγγίστηκε και εμπειρικά με έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στους εργαζομένους της Τράπεζας Citibank στην Ελλάδα. Η έρευνα αυτή στην ουσία επιβεβαίωσε τη θεωρητική προσέγγιση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, η οποία είναι ευθέως ανάλογη με τα κίνητρα και τις τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούν ή όχι οι οργανισμοί.

## ABSTRACT

The purpose of this study was the research of basic motivation theories in conjunction with the main structural pillars of human resources management and how these affect the consolidation of the vision, the culture, the morale, the productivity and the overall business objectives in a company, especially in the current environment of economic crisis and recession.

The theme was approached with survey that took place among the employees of Citibank in Greece. This survey confirmed the theoretical approach regarding to job satisfaction and commitment, which is directly proportional to the incentives and motivation techniques that are used or not by the organizations.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και ιδιαίτερα στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Χριστίνα Χρίστου για τις πολύτιμες συμβουλές, τις συστάσεις και τις κατευθυντήριες γραμμές που μου έδινε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους συναδέλφους μου στην Citibank, οι οποίοι άμεσα και με προθυμία απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους έδωσα, στα πλαίσια της εμπειρικής ανάλυσης του θέματος.

Τέλος ειδική μνεία χρειάζεται στην οικογένειά μου για την ηθική και υλική στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **1.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι είναι πλέον κατανοητό ότι για την επιτυχία και την επιβίωση των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και περισσότερο επιτακτική η ανάγκη όχι μόνο για ικανούς manager και στελέχη, αλλά για ύπαρξη ικανής ηγεσίας (leadership) με ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική. Όπως γνωρίζουμε η στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων αυτής, τα οποία της εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η στρατηγική που η επιχείρηση θα επιλέξει εξαρτάται άμεσα από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται και μέσω της βέλτιστης διάταξης των πόρων της, έχει σαν βασικό σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) : μετόχων-διοίκησης-εργαζομένων. (JohnsonG. κα, 2008)

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς αυτοί διοικούν ή εκτελούν εντολές και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Οι λοιποί παραγωγικού συντελεστές (μηχανήματα, εγκαταστάσεις κλπ) ως μη έμψυχα όντα, δεν σκέπτονται, δεν αναπτύσσονται, δεν δρουν συλλογικά και φυσικά δεν παρακινούνται, ούτε έχουν ανάγκες να ικανοποιήσουν (Χυτήρης Λ., 2006). Αυτά είναι χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης και δράσης , τα οποία πραγματεύεται η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), η οποία αποτελεί και το πλαίσιο αναφοράς της παρούσας εργασίας.

#### **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Σε πρώτο επίπεδο, η εν λόγω διατριβή στοχεύει στη μελέτη των βασικών θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τους κύριους πυλώνες διάρθρωσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Σε δεύτερο επίπεδο, αποσκοπεί στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι βασικές πολιτικές της ΔΑΠ, με έμφαση στις τεχνικές παρακίνησης, επιδρούν στην εμπέδωση του επιχειρησιακού οράματος, της κουλτούρας, στο ηθικό των εργαζομένων, στην παραγωγικότητα αυτών και εν γένει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Σε συνέχεια των παραπάνω, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

- Υφίσταται στην πράξη η θεωρία της παρακίνησης, και αν ναι, πως εξαρτάται η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης?
- Ποια είναι η σημαντικότητα της ικανότητας του τμήματος της ΔΑΠ στην διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων?
- Ποιό είναι το κατάλληλο μίγμα ενεργειών για να παρακινήσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της?

### 1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Προς επίτευξη του σκοπού της διατριβής και απάντηση των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων, το κύριο μέρος της διατριβής χωρίζεται σε επτά κεφάλαια. Τα πρώτα 4 κεφάλαια περιλαμβάνουν το θεωρητικό πλαίσιο της παρακίνησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα το παρόν αποτελεί το 1<sup>ο</sup> εισαγωγικό κεφάλαιο. Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει συνοπτική αναφορά στην οικονομική κρίση και στις επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις, με έμφαση στις τράπεζες και τους εργαζομένους. Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της παρακίνησης και εξετάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο, με αναφορά στις κυριότερες θεωρίες παρακίνησης. Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο ασχολείται με την σημασία, το ρόλο, τους στόχους, τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνου Πόρων (ΔΑΠ) και τις κυριότερες τεχνικές και συστήματα κινήτρων που εφαρμόζει. Στα επόμενα δύο κεφάλαια παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής αναφορά στην μεθοδολογία και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο 7<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Στην διεθνή βιβλιογραφία ο ορισμός της οικονομικής κρίσης έχει αποδοθεί πολλαπλώς.

Ως οικονομική κρίση ορίζεται ως η συγκεκριμένη χρονική περίοδος όπου επικρατεί μεγάλη πτωτική τάση στην αγορά και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας (Sharpe W.,1963).

Επίσης σε σχέση με τις φάσεις του οικονομικού κύκλου, δηλαδή τα στάδια με κοινά χαρακτηριστικά από τα οποία περνάει μια οικονομία, θα μπορούσαμε να οριοθετήσουμε την οικονομική κρίση ως μια από τις δυο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομία βρίσκεται σε συνεχή συρρίκνωση. Αντίστοιχα η μετάβαση από την κάθοδο στην άνοδο των φάσεων του οικονομικού κύκλου χαρακτηρίζεται ως ύφεση (European Commission, 2009).

Ιστορικά τα γενεσιουργά αίτια των οικονομικών κρίσεων, αλλά και η ένταση και η έκταση των επιπτώσεών τους στις κοινωνίες και τις οικονομίες ποικίλουν. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις, ως ακολούθως (Mihaly S., 2010) :

- ραγδαία αύξηση ανεργίας, φτώχειας, πείνας
- επιβράδυνση ανάπτυξης
- αρνητικές επιπτώσεις σε εμπορικό και ισοζύγιο πληρωμών
- ραγδαία μείωση των επιπέδων ξένων άμεσων επενδύσεων και αντιστροφή εισροών ιδιωτικών κεφαλαίων
- αστάθεια στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
- ελλειμματικοί προϋπολογισμοί, μείωση φορολογικών εσόδων και δημοσιονομικών περιθωρίων
- συρρίκνωση, μειωμένη πρόσβαση σε πιστώσεις και χρηματοδότηση του εγχώριου και διεθνούς εμπορίου
- αυξημένη αστάθεια στις τιμές βασικών προϊόντων
- πτώση στον τουρισμό
- μειωμένη λαϊκή εμπιστοσύνη στα τραπεζικά ιδρύματα
- πτώση στην ποιότητα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (υγεία, εκπαίδευση)
- αύξηση παιδικής θνησιμότητας
- κατάρρευση αγοράς στέγης και οικοδομικής δραστηριότητας

## 2.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Με την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, το νέο περιβάλλον που δημιουργήθηκε επέδρασε πολύ θετικά στις προσδοκίες και την οικονομική δραστηριότητα. Από το 2001 έως το 2007, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας ήταν 4,2% όσο περίπου και το ΑΕΠ. Η Ελλάδα απόλαυσε τα οφέλη του ενιαίου νομίσματος, δεν συμμορφώθηκε όμως με τους όρους που προβλεπόταν για τη συμμετοχή της σε αυτό.

Η ανάπτυξη αυτή βασίστηκε κατά κύριο λόγο στην ιδιωτική κατανάλωση, η οποία τροφοδοτούνταν από την άνοδο των εισοδημάτων και την επέκταση της καταναλωτικής πίστης. Λόγω κυρίως των χαμηλών επιτοκίων στεγαστικών δανείων, οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αυξάνονταν με ακόμη μεγαλύτερο μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 7,9%. Ο πληθωρισμός παρέμενε σε χαμηλά επίπεδα για τα Ελληνικά δεδομένα, 3,3% κατά μέσο όρο ετησίως. Ήταν όμως σταθερά υψηλότερος κατά 1,5 μονάδες από το μέσο όρο της ευρωζώνης, με αποτέλεσμα της συνεχή απώλεια ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας.

Είναι φανερό λοιπόν ότι η ιδιωτική κατανάλωση, με την άνοδο των εισοδημάτων, την επέκταση του δανεισμού και τις επενδύσεις σε κατοικίες, αποτέλεσαν ουσιαστικά την κινητήρια δύναμη για την ραγδαία άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας της συγκεκριμένης περιόδου, με τη συμβολή των λοιπών επενδύσεων να υπολείπεται. Ενώ η εγχώρια παραγωγή δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στη ζήτηση, το κενό καλυπτόταν με εισαγωγές οι οποίες σταδιακά διεύρυναν το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών σε μη διατηρήσιμα επίπεδα. Αν η Ελλάδα δεν είχε εισαχθεί στην ΟΝΕ δεν θα ήταν σε θέση να χρηματοδοτήσει το εξωτερικό έλλειμμα και θα αντιμετώπιζε υποτίμηση εθνικού νομίσματος και ταυτόχρονα υψηλό πληθωρισμό.

Οι εισαγωγές αυτές χρηματοδοτήθηκαν με χαμηλότοκο εξωτερικό δανεισμό του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. Αντί η οικονομική πολιτική να παραμείνει περιοριστική, ώστε να μειωθεί το δημόσιο χρέος, να αποφευχθεί η στρεβλή ανάπτυξη και να ανταποκριθεί η χώρα στις υποχρεώσεις του συμφώνου σταθερότητας, συνέβη το ακριβώς αντίθετο. Επεκτατική πολιτική χωρίς ουσιαστικό εκσυγχρονισμό των δομών, ώστε να επιτευχθεί και ο βασικός στόχος της πραγματικής σύγκλισης (Εκθεση Τραπεζής Ελλάδος, 2014)

Η χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008, επηρέασε άμεσα ολόκληρο τον κόσμο. Οι περισσότερες κυβερνήσεις πήραν πρωτοφανή μέτρα για την παροχή ρευστότητας και τη διάσωση τραπεζών και ασφαλιστικών εταιριών οι οποίες κατέρρεαν. Αποτέλεσμα από τη μια

να διασωθούν μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και από την άλλη να αυξηθεί σημαντικά το δημόσιο χρέος των χωρών και να δημιουργούνται πιέσεις στις διεθνείς χρηματαγορές. Το 2010 η χρηματοπιστωτική κρίση μετετράπη σε κρίση χρέους ορισμένων χωρών της Ευρωζώνης, απειλώντας τη σταθερότητα της οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

Επίκεντρο της κρίσης αναδείχθηκε η χώρα μας, η οποία λόγω του μεγάλου δημοσίου χρέους και ελλείμματος το 2009 προκάλεσε συνεχείς υποβαθμίσεις από τους οίκους αξιολόγησης και σοβαρές αναταράξεις στην ίδια την Ευρωζώνη .

Έτσι το 2010 είχαμε το πρώτο πακέτο στήριξης από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Με ένα μείγμα οδυνηρών δημοσιονομικών μέτρων και φιλόδοξων διαρθρωτικών αλλαγών, ο στόχος ήταν η μείωση των ελλειμμάτων, η σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η σταδιακή επάνοδος της χώρας στις αγορές.

Δυστυχώς το 2011 οξύνθηκε η κρίση χρέους στην ζώνη του ευρώ, ενώ στα μέσα του έτους ενισχύθηκε ο φόβος εξόδου της Ελλάδας επιδεινώνοντας το κλίμα εμπιστοσύνης στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Το Φεβρουάριο του 2012 είχαμε το δεύτερο πακέτο στήριξης, με αύξηση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, αλλά και εθελοντική συμμετοχή ιδιωτών στη μείωση του χρέους με "κούρεμα ομολόγων" το γνωστό PSI (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010).

## **2.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Στο ξεκίνημα της παγκόσμιας κρίσης που περιγράψαμε παραπάνω, παρατηρήθηκε μια μαζική εισροή κεφαλαίων από το εξωτερικό στα πλαίσια αναζήτησης υψηλών αποδόσεων και φερέγγυων τραπεζών από τους επενδυτές. Σε αυτή τη φάση η ανθεκτικότητα του εγχώριου τραπεζικού συστήματος ήταν σημαντική, καθώς οι ελληνικές τράπεζες (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010) :

- δεν είχαν εκτεθεί σε τοξικά ομόλογα
- είχαν ισχυρή κεφαλαιακή βάση
- φρόντισαν έγκαιρα να πάρουν προβλέψεις έναντι των επισφαλών δανείων και γενικά ακολούθησαν συνετή πολιτική σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων
- είχαν σχετικά ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα, ακόμη και το 2009
- υπήρξε επαρκής προληπτική εποπτεία από την Τράπεζα της Ελλάδος

Στη συνέχεια όμως και καθώς εκδηλωνόταν ραγδαία η δημοσιονομική παρέκκλιση και το 2010 είχαμε την πρώτη παρέμβαση στήριξης από τους εταίρους, ξεκίνησαν σταδιακά οι αναφορές σε διαδικασίες χρεοκοπίας και εξόδου από το ευρώ. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την εκκίνηση του πρώτου μεγάλου κύματος φυγής καταθέσεων από το σύστημα, είτε προς θυρίδες είτε στο εξωτερικό.

Η μείωση των καταθέσεων μέχρι το 2012 ανήλθε σε 73 δισ ευρώ ή -25% από την αρχή του 2010. Προσωρινά την άνοιξη του 2012 σημειώθηκε αύξηση καταθέσεων κατά 1,6 δισ ευρώ λόγω της επίτευξης συμφωνίας για δεύτερο πακέτο στήριξης, με αποκορύφωμα το PSI. Στη συνέχεια και λόγω της πολιτικής αβεβαιότητας που προέκυψε λόγω των εκλογών του Μαΐου 2012, η διαρροή καταθέσεων από το σύστημα συνεχίστηκε με αμειώτους ρυθμούς (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα συγκαταλέγονταν ανάμεσα στους ιδιώτες επενδυτές που είχαν κρατικά ομόλογα στα χαρτοφυλάκιά τους και έτσι οι συνέπειες από τα PSI ήταν σημαντικές. Κατέγραψαν ζημίες άνω των 38 δισ ευρώ λόγω της συμμετοχής στο κούρεμα και της μειωμένης αποτίμησης των νέων ομολόγων που ανταλλάχθηκαν από το ΤΧΣ για συμμετοχή σε μελλοντικές αυξήσεις κεφαλαίων.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι επιπτώσεις στις ελληνικές τράπεζες συνοψίζονται στα εξής :

- διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης με σκοπό την εξυγίανση και την επαναφορά της εμπιστοσύνης των καταθετών
- συγκέντρωση του τραπεζικού συστήματος σε 4 μεγάλους συστημικούς οργανισμούς μέσα από συγχωνεύσεις και εκκαθαρίσεις προβληματικών τραπεζών (Κυπριακές, Συνεταιριστικές, Αγροτική, ΤΤ, Proton κλπ)
- θωράκιση από την αύξηση σε μη εξυπηρετούμενα δάνεια, λόγω της συνεχούς ύφεσης
- ραγδαίος εξορθολογισμός των δαπανών και συγκράτηση λειτουργικών εξόδων

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι τράπεζες αναγκάστηκαν να προβούν σε μια σειρά από ενέργειες οι οποίες είχαν αντίκτυπο και στους εργαζομένους. Η συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών οδήγησε σε πάγωμα μισθών και σε αρκετές περιπτώσεις σε δραστικές περικοπές αυτών. Πάγωσαν παντός είδους bonus και κίνητρα απόδοσης, ενώ είχαμε και απανωτά προγράμματα εθελούσιας εξόδου εργαζομένων σχεδόν σε όλες τις τράπεζες.

Γενικότερα μέχρι και σήμερα λόγω της ανασφάλειας που επικρατεί ανάμεσα στους εργαζομένους, έχουμε σημάδια πτώσης του ηθικού, της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Η κρίση λοιπόν όπως εξελίχθηκε δεν άφησε κανένα τομέα της οικονομίας ανέπαφο. Όπως επηρέασε τη ζωή και τις πράξεις των ανθρώπων, αντίστοιχα επηρέασε τις δομές και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Παραδοσιακές έννοιες όπως η ηγεσία, η στρατηγική, οι εργασιακές σχέσεις, τα κίνητρα και η παρακίνηση, αποκτούν νέα διάσταση και επηρεάζουν ακόμη περισσότερο τη συμπεριφορά των ανθρώπων και των εταιριών. Όλοι αυτοί είναι τομείς όπου η τέχνη της διοίκησης παίζει ουσιαστικά τον πρωταγωνιστικό ρόλο και το βασικό ζητούμενο είναι η ανάπτυξη μιας νέας αντίληψης που θα συμβάλλει στην εγρήγορση και θα δίνει τη δυνατότητα προετοιμασίας και έγκαιρης αντίδρασης, ει δυνατόν προ του ξεσπάσματος απρόβλεπτων γεγονότων και κρίσεων (Παπούλιας Δ., 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στη σύγχρονη εποχή, η πολυπλοκότητα του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος καθιστά τις επιχειρήσεις το ίδιο περίπλοκες ως προς τη διαχείρισή τους και με ανάλογες συνέπειες στη συμπεριφορά των ανθρώπων που τις απαρτίζουν. Στο μάλιστα, το πεδίο μελέτης που ερευνά το τι κάνουν οι άνθρωποι σε μια επιχείρηση και πως επηρεάζει η συμπεριφορά τους την επίτευξη των στόχων αυτής, ονομάζεται οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο συχνά ερευνώμενα πεδία της οργανωσιακής συμπεριφοράς καθώς είναι άμεσα συνυφασμένο με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ποικίλες μεταβλητές της (Robbins S., Judge T.,2011).

Ετυμολογικά προέρχεται από το αγγλοσαξονικό όρο "motivation", που προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" που σημαίνει "κινώ". Πολλές φορές ο όρος παρακίνηση ταυτίζεται με τη θέληση, την επιθυμία, το κίνητρο και τον στόχο. Αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που σαν αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου (Μπουραντάς Δ., 2002)

Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι παρακίνηση είναι μια συναισθηματική κατάσταση , κάτω από την οποία ο άνθρωπος ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι αποφάσεις του να βασίζονται στην υλοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων. Ενεργοποιούνται δηλαδή οι ικανότητες αυτές που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων (Μουζά-Λαζαρίδη Α.-Μ., 2013).

Στον εργασιακό χώρο, εννοιολογικά θα μπορούσαμε να την προσεγγίσουμε ως το μίγμα των ενεργειών της διοίκησης που ενεργοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η επιθυμητή συμπεριφορά ώστε να επιτευχθούν το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού (Berelson B., Steiner G.,1964 και Χυτήρης Λ., 2006).

### 3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μια έννοια που έχει συνδεθεί με τα κίνητρα, τη στάση και τις αξίες της εργασίας , είναι η επαγγελματική ικανοποίηση. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι ταυτόσημες έννοιες, εντούτοις συνδέονται μεταξύ τους όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω σε

διάφορες παρακινητικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς (Vroom, Porter & Lawler, Herzberg κλπ) και οι περισσότεροι παρακινούμενοι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι οι πιο ικανοποιημένοι (Κάντας Α., 1998 και Ayub N., Rafif S.,2011).

Κατά το παρελθόν έχουν γίνει πολλές προσπάθειες από ερευνητές για την διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου ορισμού.

Ως επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εμπειρία ή την αποτίμηση της εργασίας ενός ατόμου (Locke E., 1976). Με άλλα λόγια είναι η εκτίμηση και τα ευχάριστα συναισθήματα των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την επίδοση και τα επιτεύγματά τους (Belias D., Koustelios A., 2014).

Η επαγγελματική ή εργασιακή ικανοποίηση αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών τα τελευταία χρόνια, προσπαθώντας να ορίσουν τις διαστάσεις της σε ποικίλους εργασιακούς χώρους και επαγγέλματα. Οι έρευνες αυτές ανέδειξαν ότι συνδέεται άμεσα με πτυχές της εργασίας όπως η παραγωγικότητα, η μείωση λαθών στο χώρο εργασίας, ο αριθμός των απουσιών και η πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας (Ζουρνατζή Ε. κα, 2006).

Στον δε τραπεζικό κλάδο που αποτελεί και πεδίο της παρούσας εργασίας, οι διάφορες έρευνες κατέληξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από παράγοντες όπως, η συνεργασία με συναδέλφους και προϊσταμένους, οι αμοιβές και λοιπές παροχές, τα κίνητρα προσωπικών κατακτήσεων, καθώς αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση με τους στόχους και το όραμα των οργανισμών. Αντίθετα η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από τη δυσαρέσκεια σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας (Singh J. , Kaur G, 2009, Allam Z., 2007, Dess G., Shaw J., 2001).

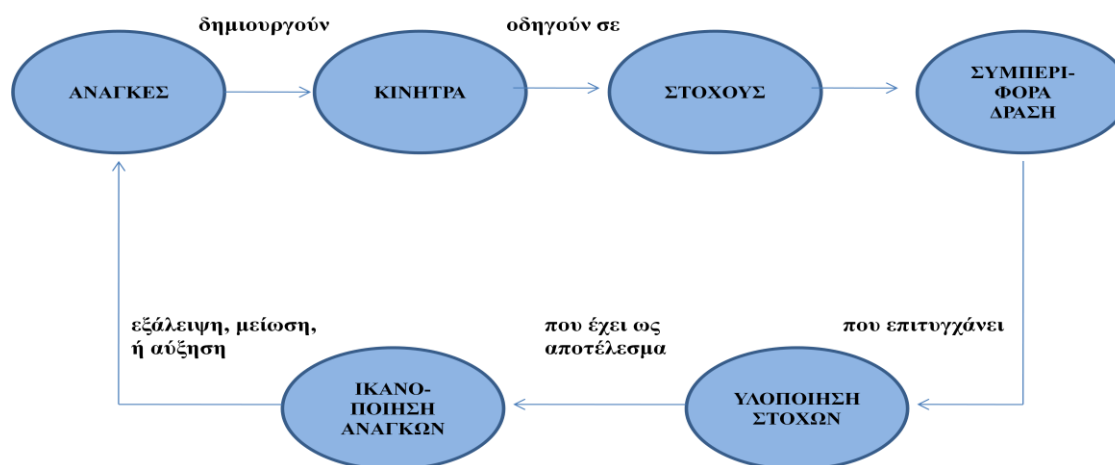
### **3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η διαδικασία της παρακίνησης απαιτεί από την πλευρά του μάνατζμεντ της επιχείρησης υψηλό επίπεδο κατάρτισης και άριστη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής. Είναι σχεδόν ανέφικτη η ικανοποίηση όλων των αναγκών και η διοίκηση οφείλει να εντοπίσει τις ανικανοποίητες ανάγκες και να προσπαθήσει να τις καλύψει με σκοπό να μετριασθούν ή να σταματήσουν εντάσεις και πιθανές

συγκρούσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενδελεχή έρευνα της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τη δέσμευση της διοίκησης σχετικά με την ικανοποίησή τους (Κέφης Β., 2005).

Στο παρακάτω σχήμα 1, περιγράφεται απλοποιημένα η διαδικασία της παρακίνησης, με την αλληλεπίδραση των βασικών της στοιχείων : της ανάγκης, των κινήτρων και των στόχων . Στην αρχή είναι η ενσυνείδητη ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Αυτές παράγουν το κίνητρο

και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσεων για την υλοποίησή τους. Η επίτευξη των στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση αναγκών και στη μείωση ή και την εξάλειψη του κινήτρου (Μπουραντάς Δ., 2002) :



Σχήμα 1: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης  
 Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, *MANAGEMENT*, σελ 251

### 3.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Όπως αναφέραμε παραπάνω η παρακίνηση μπορεί να περιγραφεί ως η παρότρυνση του ατόμου με σκοπό να προβεί στην κάλυψη μιας ανάγκης ή την εκπλήρωση ενός στόχου.

Τα κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και την ανθρώπινη ύπαρξη, είναι έμφυτα, οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κοινωνικούς κανόνες συμπεριφοράς (δίψα, πείνα, φόβος, ύπνος κλπ). Τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα και διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια ζωής του ατόμου από τις επιρροές του περιβάλλοντος (κίνητρα κοινωνικής ένταξης, κύρους, εξουσίας κλπ) (Χυτήρης Λ., 2006).

Αντίστοιχα όλες οι πρώιμες αλλά και πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν από τους επιστήμονες, χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενο και τη φύση τους όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια.

### 3.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας παρουσιάζουν τις ανάγκες και τον τρόπο ικανοποίησής τους. Συγκεκριμένα εξετάζουν τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους να εργασθούν ή να συμπεριφερθούν με τον τρόπο που επιλέγουν, εξετάζουν δηλαδή το περιεχόμενο και τη φύση



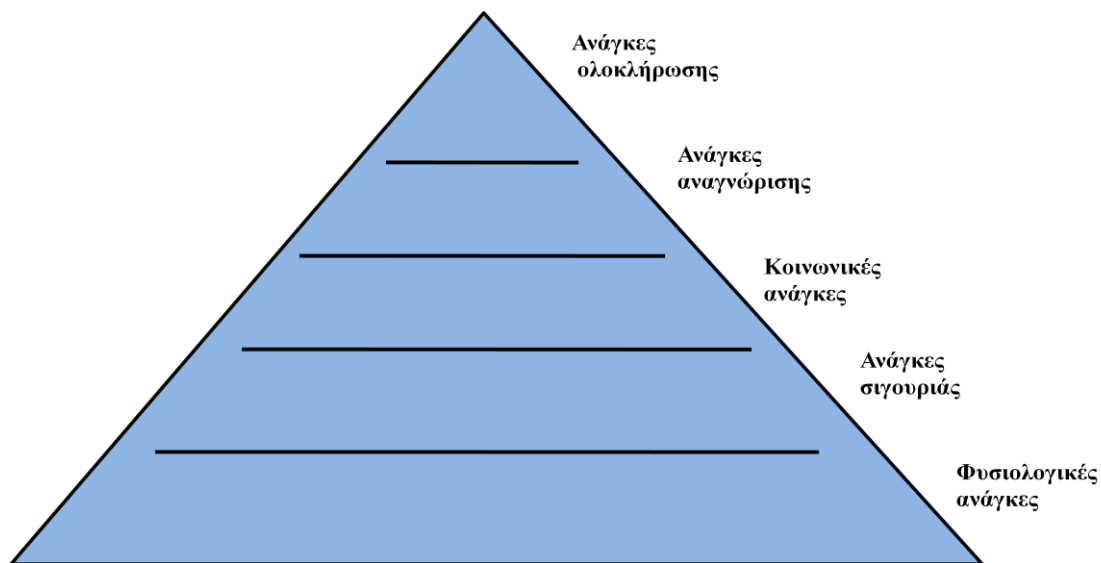
της παρακίνησης και γι' αυτό ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου (content models). Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα είναι της ιεράρχησης αναγκών του Maslow, της ERG θεωρίας του Alderfer, της θεωρίας των δυο παραγόντων του Herzberg, της θεωρίας X και Y του McGregor και της θεωρίας των αναγκών του McClelland (Μπουραντάς Δ., 2002 και Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012).

### 3.5.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α.ΜΑΣΛΩ

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow διατύπωσε τη διασημότερη ίσως θεωρία παρακίνησης, αναπτύσσοντας την παρακινητική δύναμη των αναγκών τις οποίες ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς Δ., 2002 και Χυτήρης Λ., 2006) :

- **Φυσιολογικές** ή βιολογικές : οι ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή οξυγόνο, νερό, τροφή , ύπνο, ενδυμασία, υγεία κλπ.
- **Σιγουριάς** ή ασφάλειας : η ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου για σταθερό και χωρίς απειλές ή αβεβαιότητα περιβάλλον, δηλαδή εξασφάλιση στέγης, εργασίας, ανάγκη για καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης, αδειών, σύνταξης κλπ.
- **Κοινωνικές** : ανάγκες για κοινωνική επαφή, σχέσεις, φιλία και αποδοχή. Γενικότερα η ανάγκη να είναι ή να νιώθουν ότι είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.
- **Αναγνώρισης** ή εκτίμησης : ανάγκες για αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμό, δύναμης, κύρους, επιτυχίας ,αναγνώρισης από τους άλλους κλπ
- **Ολοκλήρωσης** ή αυτοπραγμάτωσης : καθαρά ψυχολογική, δηλαδή η ανάγκη ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει τα όνειρά του, να αναπτυχθεί και να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του.

Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ιεραρχικά δομημένες και με προτεραιότητα ως προς την ικανοποίησή τους. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη λαμβάνει τη θέση της. έτσι πρώτα ικανοποιούνται οι φυσιολογικές και στη συνέχεια οι υπόλοιπες σύμφωνα με τη δομή της πυραμίδας του παρακάτω σχήματος 2, από τη βάση προς την κορυφή. Οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας είναι ανάγκες χαμηλότερης τάξης, ενώ οι κοινωνικές, αναγνώρισης και ολοκλήρωσης είναι ανάγκες υψηλότερης τάξης . Οι πρώτες ικανοποιούνται κατά βάση εξωτερικά (αμοιβή, διακράτηση θέσης εργασίας κλπ), ενώ οι δεύτερες ικανοποιούνται εσωτερικά εντός του ατόμου (Robbins S., Judge T.,2011).



Σχήμα 2: Ιεραρχία αναγκών του Maslow  
 Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, *MANATZEMENT*, σελ 257

Αν θέλαμε να αντιστοιχίσουμε τις περιγραφόμενες από τον Maslow ανάγκες στον εργασιακό χώρο, θα λέγαμε ότι οι βιολογικές καλύπτονται από το βασικό μισθό και τις εργασιακές συνθήκες. Οι ανάγκες ασφάλειας από πιθανά προγράμματα σύνταξης ή περίθαλψης και από προσπάθειες εξασφάλισης συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής στους εργασιακούς χώρους. Οι κοινωνικές ανάγκες αντιστοιχούν σε πολιτικές απασχόλησης εργαζομένων σε ομάδων ή διοργάνωση εταιρικών δραστηριοτήτων. Τις ανάγκες αναγνώρισης οι επιχειρήσεις καλύπτουν με τις προαγωγές και τις παροχές που τις συνοδεύουν ή ακόμη και με την δημόσια αναγνώριση σε κλαδικά έντυπα και συγκεντρώσεις. Τέλος ένας εργαζόμενος που παρακινείται από ανάγκη ολοκλήρωσης, μπορεί να λαμβάνει ικανοποίηση από ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης ή συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012).

Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη θεωρία είναι γενικά αποδεκτή, μετέπειτα έρευνες ανέδειξαν αδυναμίες και φανέρωσαν ότι δεν ισχύει πάντα. Βασικά στη σημερινή εποχή ο διαχωρισμός των αναγκών είναι πολλές φορές αδύνατος, ενώ δεν είναι πάντα δυνατόν να προσδιορισθεί ποσοτικά και ποιοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης. Για παράδειγμα στις αναπτυγμένες χώρες δεν υπάρχει ανάγκη της τροφής όπως στις χώρες του τρίτου κόσμου, ενώ οι γόνιμοι εύποροι οικογενειών δεν έχουν την πίεση της κάλυψης βιολογικών αναγκών ή ασφάλειας. Επίσης ο χρόνος που κάποιος χρειάζεται για να μεταβεί από το ένα επίπεδο στο άλλο μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Επιπρόσθετα λόγω της

διαφορετικής προσωπικότητας των ανθρώπων η παρακινητική δύναμη των αναγκών διαφέρει, ανάλογα και με τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ιεράρχηση των αναγκών του κάθε ατόμου δεν είναι δεδομένη και διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες, την προσωπικότητα, την οργάνωση και την ομάδα μέσα στην οποία ζει και εργάζεται.

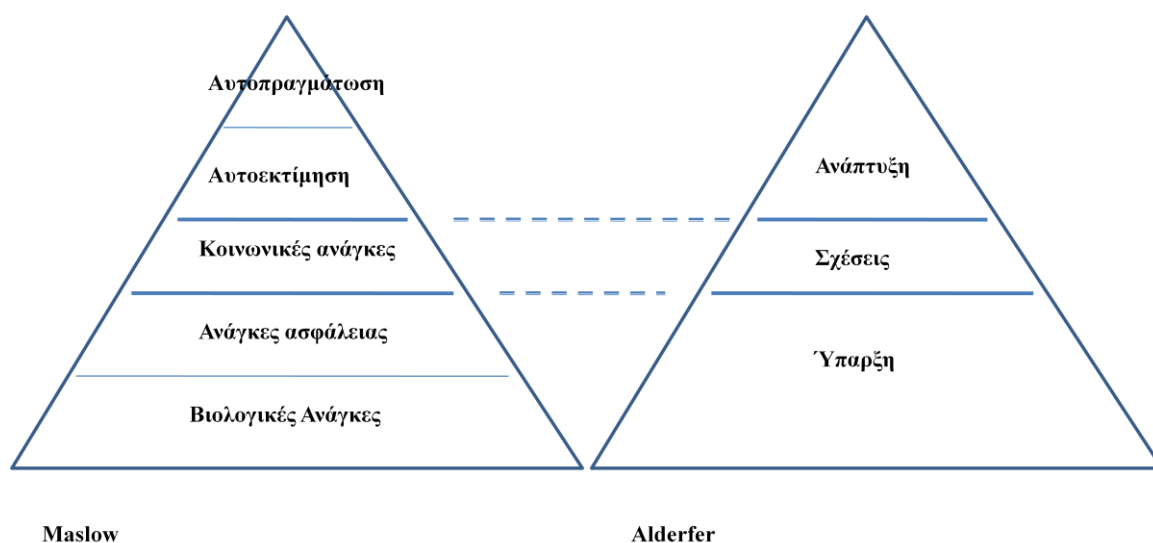
Παρά τις αδυναμίες και την απουσία ικανοποιητικών ερευνητικών δεδομένων, η θεωρία του Maslow έχει αδιαμφισβήτητη μεγάλη αξία στην αποτελεσματική διοίκηση. Αρχικά διότι καθιστά σαφές ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιούν ανώτερες ανάγκες οι οποίες συχνά δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Επίσης διότι διαπιστώνει την αναγκαιότητα από πλευράς διοίκησης της ποικιλίας εφαρμογής συστημάτων παρακίνησης λόγω της διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων των εργαζομένων, άρα και των αναγκών που έχουν. Τέλος καταδεικνύει ότι η παρακίνηση εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ αυτών που οι εργαζόμενοι προσφέρουν και αυτών που απολαμβάνουν, γι' αυτό άλλωστε και οι επιχειρήσεις πρέπει να ελέγχουν περιοδικά την ένταση και εξέλιξη των αναγκών τους (Μπουραντάς Δ., 2002).

### **3.5.2 ΘΕΩΡΙΑ E.R.G. ΤΟΥ C.D. ALDERFER**

Ο Clayton Alderfer εξέλιξε την θεωρία του Maslow και κατέταξε τις ανάγκες ικανοποίησης σε τρεις ομάδες που έχουν τα αρχικά της θεωρίας E.R.G. : Existence - Relatedness - Growth. Πιο αναλυτικά (Χυτήρης Λ., 2006) :

- Ανάγκες ύπαρξης που αντιστοιχούν στις δυο πρώτες βαθμίδες των βιολογικών και αναγκών ασφάλειας του Maslow, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο
- Ανάγκες σχέσεων που αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow
- Ανάγκες ανάπτυξης, όπου το άτομο επιδιώκει την προσωπική του ανάπτυξη και αντιστοιχούν στις δυο ανώτερες κλίμακες του Maslow, των αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης

Παραστατικά μπορούμε να δούμε την αντιστοίχιση στο παρακάτω σχήμα 3.



Σχήμα 3: Η θεωρία ERG του Alderfer σε σχέση με τη θεωρία του Maslow  
 Πηγή : Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, σελ 130

Ο Alderfer δίνει λιγότερη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών ώστε να έχει παρακινητικό ρόλο μια ανώτερη κατηγορία. Επίσης όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε στρέφεται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών, σε αντίθεση με τον Maslow που θεωρεί ότι ο άνθρωπος καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για την ικανοποίηση μιας ανάγκης. επιπρόσθετα υποστηρίζει ότι το άτομο είναι δυνατόν να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές διαφορετικές ανάγκες.

Γενικά ως μεταγενέστερη θεωρείται ως πιο ρεαλιστική θεωρία, καθώς αναδεικνύει την αξία της παιδείας και του κοινωνικού περιβάλλοντος ως καθοριστικούς παράγοντες στην παρακίνηση και την ικανοποίηση αναγκών (Κέφης Β., 2005 και Μπουραντάς Δ., 2002)

### 3.5.3 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F.HERZBERG

Ο ψυχολόγος Frederick Herzberg ανέπτυξε το 1959 τη θεωρία των δύο παραγόντων ή αλλιώς τη θεωρία της υγιεινής-παρακίνησης, που σχετίζεται με τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η βασική ιδέα είναι ότι σε κάθε εργασία επενεργούν δύο ήδη παραγόντων.

Η πρώτη κατηγορία, την οποία ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Σύμφωνα με τον Herzberg αυτοί δεν συμβάλλουν στην παρακίνηση και δεν αποτελούν κίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας, απλά εμποδίζουν να επικρατήσει συναίσθημα δυσαρέσκειας και έτσι

διατηρείται η απόδοση σε αποδεκτά επίπεδα. Κυρίως έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση, τις πολιτικές που ακολουθεί, τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, την εποπτεία, το μισθό και την παρεχόμενη ασφάλεια.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους και τους βοηθούν στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης. για το λόγο αυτό τους ονόμασε παράγοντες παρακίνησης. Αναφέρονται κυρίως στην ίδια την εργασία, στην επιτυχία και την υπευθυνότητα, στην ανάπτυξη και την εξέλιξη, στο ενδιαφέρον για την εργασία (Μπουραντάς Δ., 2002).

Στο παρακάτω σχήμα 4, μπορούμε να βρούμε ομαδοποιημένους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση και συμπεριφορά των εργαζομένων σύμφωνα με αυτή τη θεωρία :

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης</li> <li>▪ τρόπος εποπτείας</li> <li>▪ διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊσταμένους, ομοίβαθμους, υφισταμένους)</li> <li>▪ ασφάλεια-σιγουριά</li> <li>▪ συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ μισθός</li> <li>▪ θέση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ επιτεύγματα</li> <li>▪ αναγνώριση</li> <li>▪ δυνατότητες ανάπτυξης</li> <li>▪ ενδιαφέρον της δουλειάς</li> <li>▪ ευθύνη- ελευθερία πρωτοβουλιών</li> </ul>
ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ – ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΙΣΗ

Σχήμα 4: Η θεωρία του Herzberg  
 Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, *MANAGEMENT*, σελ 264

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης δεν μπορούν να υπάρξουν αν δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους. Και αυτό διότι δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ταυτόχρονα παρακίνηση και δυσαρέσκεια. Είναι λοιπόν αντιληπτό ότι οι παράγοντες υγιεινής αν και δεν αποτελούν παρακινήτικούς παράγοντες, είναι απαραίτητοι καθώς διασφαλίζουν τις αναγκαίες συνθήκες που επιτρέπουν στους παράγοντες παρακίνησης να παίξουν το ρόλο τους. Στην ουσία η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Από την

περιγραφή των ανθρώπινων αναγκών του Maslow , φτάσαμε στην ανάπτυξη των παραγόντων ικανοποίησης των εργαζομένων στη θεωρία του Herzberg.

Και η θεωρία αυτή επικρίθηκε καθώς δεν είναι πάντα εύκολη η διάκριση μεταξύ των δύο κατηγοριών παραγόντων. Για παράδειγμα μπορεί η αμοιβή να ανήκει και στις δύο κατηγορίες. Επίσης δεν εξετάζει τις ατομικές διαφορές και χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Μεταξύ στελεχών και εργαζομένων οι παράγοντες παρακίνησης μπορεί να διαφέρουν. Επιπρόσθετα υπάρχει η πιθανότητα ένα άτομο να επιζητά την αμοιβή από την εργασία για να καλύψει βιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για εκτίμηση να την καλύπτει από τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012).

Παρά τους επικριτές η κύρια επίδραση της θεωρίας υγιεινής-παρακίνησης ήταν η ανάπτυξη της έννοιας εμπλουτισμός εργασίας ή καθηκόντων (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί ότι οι εργασίες που απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία και αυτενέργεια, είναι περισσότερο προκλητικές και παρακινητικές. Έτσι και οι εργαζόμενοι θα νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση και ευχαρίστηση και συνεπώς η απόδοσή τους πιθανόν να βαίνει βελτιούμενη (Χυτήρης Λ., 2006) .

### **3.5.4 ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ D.McGREGOR**

Ο ψυχολόγος Douglas McGregor διατύπωσε το 1960 τη θεωρία του σχετικά με την ανθρώπινη προσωπικότητα και την παρακίνηση. Έκανε διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών και σύγχρονων αρχών διοίκησης και κατέταξε τους εργαζομένους σε δύο κατηγορίες, αναπτύσσοντας τις θεωρίες X και Ψ.

Πιο συγκεκριμένα η θεωρία X απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις συστημάτων διοίκησης που στηρίζονται στον έλεγχο, την τιμωρία και την παροχή μόνο υλικών ανταμοιβών για τις επιθυμητές συμπεριφορές. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι :

- δεν συμπαθούν και προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία
- αντιστέκονται στην αλλαγή
- αποφεύγουν την ευθύνη και δεν έχουν φιλοδοξίες
- προτιμούν την εποπτεία και καθοδήγηση
- οδηγούνται στην επίτευξη στόχων μέσω της αρνητικής παρακίνησης

Η θεωρία X δέχθηκε έντονη κριτική καθώς οι υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν ανακριβείς και οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίσθηκαν στη θεωρία αυτή συχνά αποτύγχαναν.

Ο McGregor επηρεασμένος από την αρνητική κριτική, διατύπωσε τη θεωρία Y, η οποία αντέκρουσε τις θέσεις της θεωρίας X και υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι :

- παρακινούνται από την εργασία τους
- είναι υπεύθυνοι
- δέχονται την αλλαγή
- δεν χρειάζονται στενή επίβλεψη
- έχουν αυτοέλεγχο και επιτυγχάνουν τους στόχους μέσω της θετικής παρακίνησης

Οι δυο θεωρίες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες καθώς βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τη προσωπικότητα και συμπεριφορά των εργαζομένων. Η X υποθέτει ότι οι κατώτερες ανάγκες τους Maslow είναι κυρίαρχες, ενώ η Y υποστηρίζει ότι οι ανώτερες είναι αυτές που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι διοικήσεις που υιοθετούν την πρώτη θεωρία συνήθως ελέγχουν, τιμωρούν και είναι πιο αυταρχικές, ενώ αντίθετα αυτές που υιοθετούν την δεύτερη εστιάζουν στην καθοδήγηση, ανάπτυξη, τον εμπλουτισμό της εργασίας, στη συμμετοχή και στην αξιοποίηση της ανθρώπινης ικανότητας (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012).

### **3.5.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ D.McCLELLAND**

Ο καθηγητής David McClelland υποστήριξε ότι υπάρχουν ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται κατόπιν αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία αυτή πραγματεύεται τρεις σημαντικές ανάγκες-κίνητρα. Την ανάγκη για επιτεύγματα (achievement), για εξουσία (power) και για συναδελφικότητα και κοινωνικές σχέσεις (affiliation) (Montana P., Charnov B., 2000).

Η ανάγκη για επιτεύγματα αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζόμενου να έχει υψηλή απόδοση και να αριστεύει. Συνήθως χαρακτηρίζει άτομα που επιζητούν την επιτυχία, που επιθυμούν να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη και πρωτοβουλία για επίλυση προβλημάτων και επίτευξη στόχων. Επίσης αναλαμβάνουν υπολογισμένο ρίσκο ώστε να μειώνουν τον κίνδυνο αποτυχίας, επιζητούν την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους και εργάζονται σκληρά για την επιτυχή πραγματοποίηση των στόχων.

Η ανάγκη για εξουσία και δύναμη αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να ασκεί επιρροή και έλεγχο στους άλλους. Τα άτομα αυτά τα χαρακτηρίζει έντονη παρακίνηση για ανάληψη ανώτερων διευθυντικών αρμοδιοτήτων, αναζητούν καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού και

τα ενδιαφέρει περισσότερο η απόκτηση δύναμης ή επιρροής παρά η αποδοτικότητα σε αυτό που κάνουν.

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία θα πρέπει να τοποθετούνται σε υψηλές διευθυντικές θέσεις ευθύνης, καθώς παρακινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες.

Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, την ένταξη σε κοινωνικές ομάδες και την αποδοχή από αυτές.

Συνήθως χαρακτηρίζει άτομα που επιλέγουν τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό, δημιουργούν εργασιακές σχέσεις που βασίζονται στην κατανόηση και αποφεύγουν τις συγκρούσεις προσπαθώντας να κερδίσουν την αποδοχή και επιβεβαίωση. Πολλές φορές όμως είναι αρνητικός παράγοντας απόδοσης, καθώς μπορεί να παρεμποδίσει την αντικειμενικότητα και τον ορθολογισμό ενός στελέχους.

Οι παραπάνω ανάγκες έχουν στενή σχέση με τις κατηγορίες αναγκών που διατύπωσε ο Maslow. Η βασική διαφορά τους όμως είναι ότι ο Maslow θεωρεί ότι ο άνθρωπος γεννιέται με αυτές, ενώ ο McClelland υποστηρίζει ότι τα άτομα αποκτούν τις ανάγκες που αναφέρθηκαν κάτω από την αλληλεπίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και είναι δυνατόν να καλλιεργηθούν με χρήση κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012 και Μπουραντάς Δ., 2002).

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε για τη συγκεκριμένη θεωρία ότι (Χυτήρης Λ., 2006) :

- η παρακίνηση μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί
- τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό και συνεπώς είναι πιο δεκτικά σε συμβουλές βελτίωσης της απόδοσης
- τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα και πιο γρήγορα όταν παρακινούνται για να επιτύχουν κάποιο στόχο



### 3.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου οι οποίες υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία, οι θεωρίες διαδικασίας βασίζονται στην παραδοχή ότι το άτομο έχει την ικανότητα της μάθησης από προηγούμενες εμπειρίες και γι'αυτό είναι ικανό να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες, ώστε να λαμβάνει αποφάσεις βάσει των πληροφοριών αυτών.

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν τα υποδείγματα εκείνα που περιγράφουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Ασχολούνται δηλαδή με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την παρακίνηση και τους τρόπους συσχετισμού των μεταβλητών αυτών που οδηγούν στην απόκτηση συγκεκριμένων συμπεριφορών.

Οι πιο γνωστές θεωρίες διαδικασιών που θα αναπτυχθούν παρακάτω είναι των Vroom, Adams, Porter & Lawler, Locke, Skinner (Χυτήρης Λ., 2006 και Μπουραντάς Δ., 2002 και Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012).

#### 3.6.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ V.VROOM

Η συγκεκριμένη θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom και ονομάστηκε θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory), δεν προσπαθεί να περιγράψει τι παρακινεί τους εργαζομένους αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, τον τρόπο δηλαδή που παρακινείται ο εργαζόμενος.

Ο Vroom στηρίχθηκε σε τρεις βασικές υποθέσεις και σχέσεις :

- οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο απόδοσής τους συνδέεται με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή κλπ) ή εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ολοκλήρωσης, ανάπτυξη κλπ) ανταμοιβές (σχέση απόδοσης-ανταμοιβής)
- οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να πλησιάσουν το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης (σχέση προσπάθειας-απόδοσης)
- οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές έχουν αξία γι' αυτούς (σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων)

Η παρακίνηση μπορεί να περιγραφεί και ως συνάρτηση σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα 5 :

<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ =</b>	<b>£</b> Προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης	<b>x</b>	Προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών	<b>x</b>	Ένταση επιθυμίας των ανταμοιβών
---------------------	--	----------	--	----------	---------------------------------

Σχήμα 5

Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, *MANATZEMENT*, σελ 274

Σύμφωνα με τα παραπάνω η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις των παρακάτω παραμέτρων :

- προσδοκία απόδοσης ή ενεργοποίηση, το μέτρο εκτίμησης δηλαδή που κάνει ο εργαζόμενος ότι θα πετύχει μεγαλύτερη απόδοση όταν αυξήσει την προσπάθειά του.
- προσδοκία ανταμοιβών, η υποκειμενική δηλαδή πιθανότητα ανταμοιβής μέσα από επίτευξη συγκεκριμένης απόδοσης.
- επιθυμία ανταμοιβών ή δυναμικότητα, η οποία μετρά την ένταση της επιδίωξης για συγκεκριμένες ανταμοιβές. Μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιθυμεί την απόκτησή της, αρνητική όταν προσπαθεί να την αποφύγει και φυσικά μηδέν όταν αδιαφορεί γι' αυτή.

Συνεπώς ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας, αναμένοντας παράλληλα ότι θα οδηγήσει σε απόκτηση ανταμοιβών που θα έχουν αξία για εκείνους.

Η θεωρία αυτή στην πραγματικότητα προβλέπει μια αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μπορεί να δώσει στην επιχείρηση και αντίστοιχα από αυτά που πιστεύει ότι η διοίκηση θα του προσφέρει. Επειδή το κάθε άτομο είναι διαφορετικό και έχει διαφορετικές επιθυμίες, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις πολιτικές τους ανάλογα και με γνώμονα τη θετική συσχέτιση προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών (Μπουραντάς Δ., 2002 και Μουζά-Λαζαρίδη Α.-Μ., 2013).

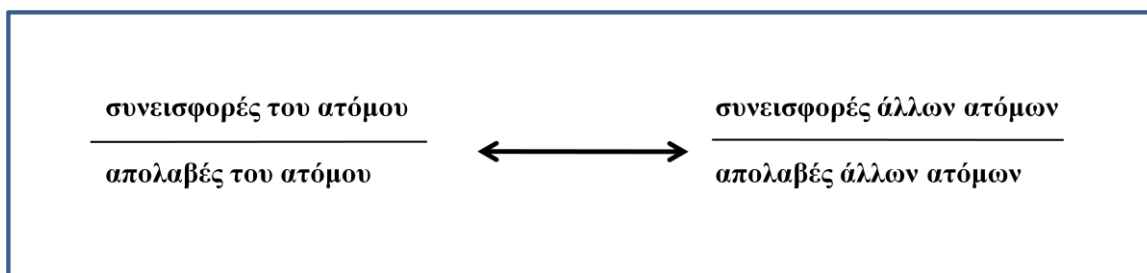
### 3.6.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ S.ADAMS

Σύμφωνα με τον Stacy Adams ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, η έννοια της αδικίας αποτελεί μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις που επικρατούν στις επιχειρήσεις. Η θεωρία του βασίζεται στην έντονη επιθυμία του ατόμου για δικαιοσύνη ή ίση μεταχείριση, αφού γίνει αντιληπτή κάποια αδικία ή ανισότητα.

Αυτή η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες (Montana P., Charnov B., 2000) :

- τη σύγκριση της ανταμοιβής του ατόμου σε σχέση με την προσωπική προσπάθεια ,πειρά, εκπαίδευση, ικανότητες και θέση του στην επιχείρηση
- τη σύγκριση των ανταμοιβών του ατόμου σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων στην επιχείρηση

Με άλλα λόγια ο εργαζόμενος συγκρίνει τους δείκτες που περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα 6.



Σχήμα 6

Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, *MANAGEMENT*, σελ 272

Συνεισφορές του ατόμου είναι οτιδήποτε προσφέρει στην επιχείρηση όπως ικανότητα, γνώσεις, ποιότητα εργασίας κλπ, ενώ απολαβές είναι όσα η επιχείρηση προσφέρει στο άτομο ως ανταμοιβές, όπως αμοιβές , προαγωγές, , κύρος, ικανοποίηση, ασφάλεια κλπ. Όταν οι παραπάνω δείκτες συνεισφορών ως προς το δείκτη των απολαβών είναι άνισοι τότε το άτομο αισθάνεται αδικία και προσπαθεί να τους εξισώσει.

Γενικά η συγκεκριμένη θεωρία είναι χρήσιμη και έχει πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις καθώς είναι σημαντικό κάθε διοίκηση να ελέγχει και να εντοπίζει την πηγή της αδικίας. Επίσης χρειάζεται να εφαρμόζονται συστήματα ανταμοιβών που να βασίζονται σε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και ξεκάθαρα κριτήρια και τέλος είναι επιτακτικό να

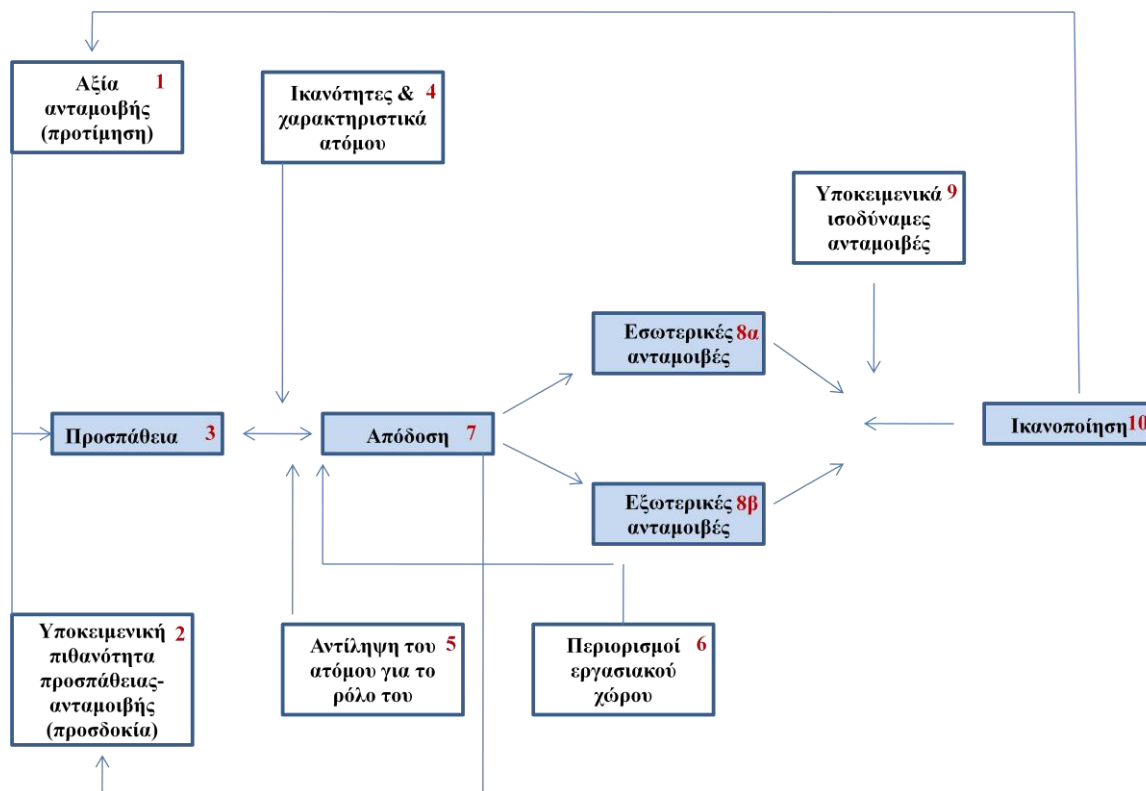
λαμβάνονται υπ' όψιν στις όποιες παροχές οι ανάγκες και γενικά ότι έχει αξία για τους εργαζομένους (Μπουραντάς Δ., 2002).

### 3.6.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER-LAWLER

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες παραδοσιακές θεωρίες που υποστήριζαν ότι η ικανοποίηση οδηγεί στην απόδοση, οι Porter & Lawler προσπάθησαν να εξηγήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης ως συνδυασμό αυτών των παραγόντων και υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης των εργαζομένων. Στην ουσία πρόκειται για εξέλιξη της θεωρίας του Vroom και του Adams και στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές (Μπουραντάς Δ., 2002) :

- Την προσπάθεια του εργαζομένου ως εξωτερίκευση της δύναμης της παρακίνησης. Εξαρτάται από την υποκειμενική αντίληψη της σχέσης προσπάθειας-ανταμοιβής και από την αξία των πιθανών ανταμοιβών.
- Την απόδοση του ατόμου η οποία εξαρτάται ταυτόχρονα από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, από την αντίληψη του ατόμου για τον ρόλο του και από τα μέσα του εργασιακού χώρου. Αυτό σημαίνει ότι εκτός από την προσπάθεια για να αποδώσει ο εργαζόμενος χρειάζονται και οι απαραίτητες ικανότητες. Επίσης χρειάζεται να αντιληφθεί σωστά τι ζητείται από αυτόν ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα πρέπει και η επιχείρηση να του παρέχει τα κατάλληλα μέσα (τεχνολογικά, υλικά κλπ) ώστε να μπορεί να αποδώσει.
- Τις ανταμοιβές οι οποίες θα είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου. Αυτές διακρίνονται σε εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης κατά Herzberg) και εσωτερικές ανταμοιβές (παράγοντες υγιεινής κατά Herzberg).
- Την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο ως αποτέλεσμα της απόδοσής του και τις ανταμοιβές που του προσφέρονται και από την αντίληψή του κατά πόσο είναι αυτές που προσφέρονται σε άλλους εργαζόμενους είναι δίκαιες, ως συνάρτηση των καταβαλλόμενων προσπαθειών και της απόδοσής τους.

Στο παρακάτω σχήμα 7, φαίνονται διαγραμματικά οι μεταβλητές του υποδείγματος των Porter & Lawler, όπου παρουσιάζεται η δυναμική διάσταση της παρακίνησης ως προς τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβής και ικανοποίησης (Χυτήρης Λ., 2006).



Σχήμα 7: Υπόδειγμα παρακίνησης του Porter και Lawler

Πηγή : Χυτήρης Λ., 2006, *MANAGEMENT: ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, σελ 213

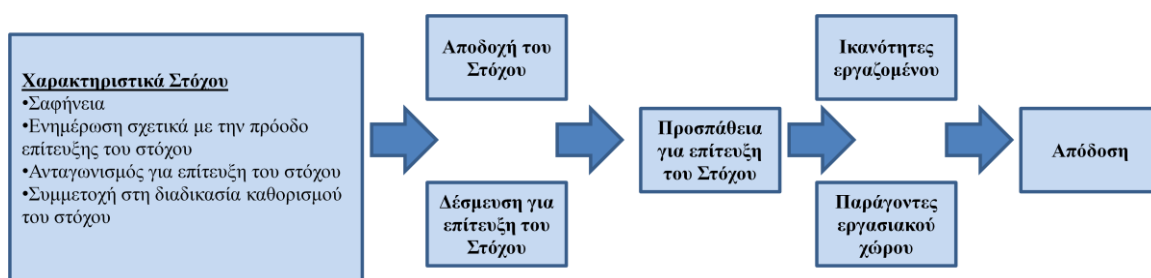
Τα εξαγόμενα συμπεράσματα από τη συγκεκριμένη θεωρία έχουν άμεση εφαρμογή στη διοικητική πρακτική. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύσσουν συστήματα αμοιβών που θα βελτιώνει την παραπάνω περιγραφόμενη σχέση, θα εκλαμβάνονται ως δίκαια και θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τα θέλω των εργαζομένων. Επίσης χρειάζεται οι ανατεθειμένοι ρόλοι να είναι σαφείς και αντιληπτοί από τα άτομα. Επιπρόσθετα βασική επιδίωξη της διοίκησης θα πρέπει να είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων και συνεπώς η αύξηση της ικανοποίησής τους. Τέλος η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώνει το αναγκαίο οργανωτικό πλαίσιο που θα παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την ορθή καθοδήγηση, ώστε η αυξανόμενη προσπάθεια των εργαζομένων να οδηγεί στη βέλτιστη δυνατή απόδοση (Μπουραντάς Δ., 2002) .

### 3.6.4 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΤΟΥ E.LOCKE

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 ο Edwin Locke ανέπτυξε τη θεωρία σύμφωνα με την οποία βασική πηγή παρακίνησης είναι η πρόθεση του ατόμου να εργασθεί προς την επίτευξη ενός βασικού στόχου. Πιο συγκεκριμένα υποστήριξε ότι αν κάποιος θέλει να επηρεάσει τον

εργαζόμενο για να επιδείξει συγκεκριμένες συμπεριφορές, πρέπει να θέσει συγκεκριμένους, ελκυστικούς και αποδεκτούς στόχους (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012).

Στο παρακάτω σχήμα 8 δίνεται η γραφική παράσταση της συγκεκριμένης θεωρίας. Όπως φαίνεται, αφού ο εργαζόμενος αποδεχθεί ένα στόχο, θα δεσμευθεί ότι θα τον επιτύχει όταν κατανοήσει επακριβώς τι και πόσο είναι αυτό που πρέπει να φέρει. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι να έχει συμμετάσχει ο ίδιος στον καθορισμό του στόχου και φυσικά ο προϊστάμενος να τον ενημερώνει σε τακτικά χρονικά διαστήματα για το πώς τα πηγαίνει. Ο ανταγωνισμός και η λογική δυσκολία ενός στόχου στην ουσία προκαλούν τον εργαζόμενο να επιδείξει τις ικανότητες εκείνες που θα του επιτρέψουν να επιτύχει το στόχο. Η αποδοχή του στόχου είναι κρίσιμος παράγοντας του υποδείγματος, ενώ η συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό δεν είναι πάντα εφικτή (Χυτήρης Λ., 2006).



Σχήμα 8: Υπόδειγμα θεωρίας του καθορισμού του στόχου

Πηγή : Χυτήρης Λ., 2006, *MANAGEMENT: ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, σελ 215

Η βάση της θεωρίας του Locke είναι διαφορετική από της προσδοκίας και της ισότητας. Οι κρίσιμοι παράγοντες δεν είναι τα κίνητρα, οι ανταμοιβές ή οι συγκρίσεις με άλλους. Καθοριστικός παράγοντας είναι οι ίδιοι οι στόχοι οι οποίοι προκαλούν την παρακίνηση και μάλιστα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012) :

- Να είναι σαφείς (Specific) και συγκεκριμένοι ώστε να μην προκαλούν σύγχυση και αμφιβολίες
- Να είναι μετρήσιμοι (Measurable). Αυτό εξασφαλίζει την αντικειμενική μέτρηση της επίτευξης και βοηθά στην κατανόηση της αξιολόγησης
- Να είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί (Achievable & Realistic) ώστε να μην απογοητεύουν.
- Να συνδέονται με χρονικό όριο (Time specific) ώστε να υπάρχει καλύτερη κατανομή της προσπάθειας του εργαζομένου.

Έτσι οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την παρακίνηση θα πρέπει να συνδέσουν τα κίνητρα με την επίτευξη σαφών, υψηλών αλλά επιτεύξιμων στόχων και οι οποίοι καλό θα είναι να έχουν τη συναίνεση των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα θα είναι αυξημένη προσπάθεια και κατ' επέκταση αυξημένη απόδοση των εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2006).

### 3.6.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ ΤΟΥ SKINNER

Ο B.Skinner απέδωσε στο άτομο δύο συμπεριφορές. Την αποκρισιακή που είναι συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος και την λειτουργική που παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Η διαδικασία παρακίνησης του Skinner περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα 9.

**Ερέθισμα → Ανταπόκριση → Συνέπειες → Μελλοντικές Ανταποκρίσεις**

ή

**Αντίδραση**

ή

**Αντιδράσεις**

Σχήμα 9

Πηγή : Χυτήρης Λ., 2006, *MANAGEMENT: ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, σελ 216

Τα δύο κυρίαρχα στοιχεία της θεωρίας αυτής είναι οι έννοιες της ενίσχυσης και του περιβάλλοντος. Οποιοσδήποτε τύπος λειτουργικής συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής, καλείται ενισχυτική συνέπεια. Η συνέπεια αυτή είναι θετική όταν αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς και αρνητική όταν τη μειώνει. Σύμφωνα με το Skinner αφού ανακαλύψουμε ποιές συνέπειες λειτουργούν θετικά ή αρνητικά για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, μπορούμε να χειρισθούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με κατάλληλο χειρισμό των ενισχυτικών (Χυτήρης Λ., 2006).

Στο ακόλουθο Σχήμα 10 δίνονται μερικά παραδείγματα θετικών ενισχύσεων :

Ενίσχυση	Παράδειγμα
1. Έλεγχος πάνω στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας κλπ.
2. Περιεχόμενο εργασίας	Περισσότερη ευθύνη, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις-συσκέψεις, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εκμάθησης μιας νέας επιδεξιότητας
3. Περιβάλλον εργασίας	Σύστημα κλιματισμού, χώροι αναψυχής, λιγότερος θόρυβος, σύστημα επίβλεψης, σύνθεση ομάδων εργασίας κλπ.
4. Χρήματα	Επιδόματα, πρόσθετες παροχές, προμήθειες, αυξήσεις λόγω καλής απόδοσης
5. Κοινωνική ενίσχυση	Αναγνώριση για καλή απόδοση, έπαινος, βραβεία
6. Τόνωση του εγώ	Όνομα στην πόρτα γραφείου, εφημερίδες, παροχή αυτοκινήτου, ιδιαίτερος γραμματέας κλπ.
7. "Εσωτερικές" ενισχύσεις (έργου)	Ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων κλπ.

Σχήμα 10 : Παραδείγματα θετικών ενισχύσεων συμπεριφοράς

Πηγή : Χυτήρης Λ., 2006, *MANAGEMENT: APXES ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, σελ 216

Το πιο σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι ότι δεν γίνεται καμιά αναφορά στην συνειδητή διαδικασία. Η ενίσχυση αλλάζει τη συχνότητα της συμπεριφοράς και δεν είναι ένα ευχάριστο ή δυσάρεστο συναίσθημα. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμόσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τη συγκεκριμένη θεωρία, χρειάζεται να αναπτύξουν προγράμματα ενίσχυσης της συμπεριφοράς, τα οποία θα περιγράφουν τη βέλτιστη συχνότητα βάση της οποίας θα καθορίζονται οι ενισχυτικές συνέπειες. Αυτές δύναται να παρέχονται σε κάθε εμφάνιση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς με συνεχείς ανταμοιβές , ανά τακτά διαστήματα ή ακόμη και σε τυχαία ανάλογα πάντοτε με τον τύπο της εργασίας και την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Συμπερασματικά , η επιδραστικότητα των ενισχυτικών διαδικασιών στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι σημαντική, αρκεί να εφαρμοσθούν με τον κατάλληλο τρόπο και προς την σωστή κατεύθυνση (Χυτήρης Λ., 2006).



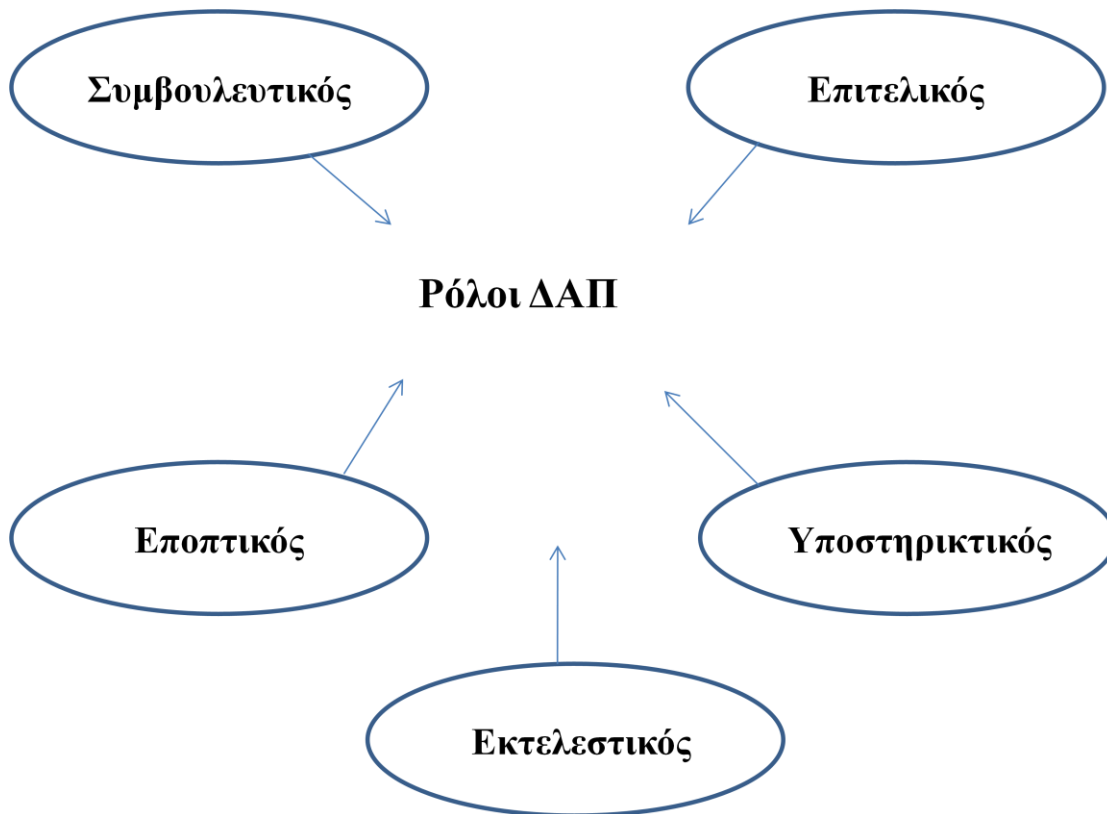
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

### **4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΠ**

Αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας μιας επιχείρησης αποτελεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ), καθώς είναι υπεύθυνη για τον κυριότερο παραγωγικό συντελεστή αυτής, τον άνθρωπο. Η ΔΑΠ διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο, η ποιότητα και αποδοτικότητα του οποίου προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συμβάλλει τα μέγιστα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η οικονομική αστάθεια και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, καθιστούν πολύπλευρο το εύρος των δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, με συνέπεια τη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη συστηματικής εκπαίδευσης, ενημέρωσης και εξειδίκευσης των στελεχών της (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004).

Ο σύγχρονος ρόλος της ΔΑΠ στο σχεδιασμό της διοίκησης είναι σημαντικός και απαιτεί να έχει διάφορες διαστάσεις σύμφωνα και με το παρακάτω σχήμα 11 (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003) :

- Επιτελικός ρόλος, δεδομένου ότι καθορίζει τις πολιτικές, τις μεθόδους και τα συστήματα της ΔΑΠ
- Υποστηρικτικός, καθώς παρέχει υπηρεσίες σε όλες τις οργανωτικές μονάδες
- Συμβουλευτικός, με την έννοια της παροχής συμβουλών και καθοδήγησης
- Εποπτικός, καθώς ελέγχει την ορθή εφαρμογή των πολιτικών και λοιπών λειτουργιών
- Εκτελεστικός, με την έννοια ότι εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και προσδοκά μετρήσιμα αποτελέσματα



Σχήμα 11 : Οι Ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΠ

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 2003, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, σελ 50

## 4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Στο παρελθόν φαινόταν ότι ο τομέας ενασχόλησης της ΔΑΠ αφορούσε αποκλειστικά εκείνους που εργάζονταν σε αυτή. Οι επιχειρήσεις όμως στη σύγχρονη εποχή, έχοντας να αντιμετωπίσουν μια σειρά σύνθετων ζητημάτων και προκλήσεων που αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, χρειάζεται να δημιουργούν συνθήκες συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη της ΔΑΠ και των υπόλοιπων διευθύνσεων . Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη μεταλαμπάδευσης της στρατηγικής και των πολιτικών των οργανισμών από τη ΔΑΠ σε όλο το υπόλοιπο προσωπικό, χτίζοντας κοινή κουλτούρα και συνδέοντας τις επιχειρηματικές δράσεις με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης (Τζωρτζάκης Κ., 2014).

Συνεπώς οι βασικοί στόχοι της ΔΑΠ συνοψίζονται στους παρακάτω (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003) :

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος, ώστε να βοηθά την επιχείρηση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις

απειλές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σωστή επιλογής και τοποθέτησης των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις.

- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, τα οποία επιτυγχάνονται με τη συμμετοχή στις επιχειρησιακές αποφάσεις, με την ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και το σχεδιασμό καινοτόμων συστημάτων εκπαίδευσης και αμοιβών.
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων . Είναι επιβεβλημένη η γνώση της εργατικής νομοθεσίας, του κανονιστικού πλαισίου, των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων, όπως αυτά απορρέουν από την ιδιότητα της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να μεριμνά με γνώμονα τα κοινωνικά κριτήρια και ανάγκες τόσο των εργαζομένων της όσο και της κοινότητας που δραστηριοποιείται.
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, κυρίως μέσω συστημάτων παρακίνησης και ενίσχυσης του ηθικού, τα οποία θα αναπτύξουμε αναλυτικότερα παρακάτω.
- Επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

Όπως συμπεραίνουμε από όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η μετατροπή των Ανθρωπίνων Πόρων σε Κεφάλαιο, με σκοπό την υλοποίηση των επιχειρηματικών σκοπών. Όταν αναφερόμαστε σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο εννοούμε γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες και εμπειρίες των ανθρώπων.

Ως εκ τούτου και προς την πραγματοποίηση του ανωτέρω στόχου, η ΔΑΠ φιλοξενεί στους κόλπους της πληθώρα πρακτικών και πολιτικών οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε (Γεωργακάς Γ., 2014 και Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003) :

- Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού : κατόπιν μελέτης και ανάλυσης η ΔΑΠ διαπιστώνει, προβλέπει και ενεργεί σχετικά παρούσες και μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης της επιχείρησης.
- Πρακτικές στελέχωσης και επιλογής προσωπικού : αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων για απασχόληση σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε από την αγορά. Στη συνέχεια από τους ενδιαφερόμενους γίνεται η επιλογή των κατάλληλων κατόπιν συνεντεύξεων ή/και διαφόρων δοκιμασιών (εξετάσεις, ψυχολογικά τεστ κλπ).
- Πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού : περιλαμβάνουν την εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο απασχόλησής τους ή για την μελλοντική τοποθέτηση σε διαφορετικό αντικείμενο. Επίσης

αναφέρονται σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων με σκοπό την ανάθεση μεγαλύτερων καθηκόντων και την μελλοντική ανάληψη θέσεων αυξημένων ευθυνών.

- Πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης : περιλαμβάνουν μεθόδους σχετικές με την αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν ανατεθεί.
- Πολιτικές αμοιβών και παροχών : εκτός από το βασικό μισθολογικό πακέτο, οι επιχειρήσεις πολλές φορές προσφέρουν πρόσθετες αμοιβές είτε χρηματικές (bonus, σύνδεση επιπλέον αμοιβής ανάλογα με την επίτευξη στόχου κλπ) είτε μη χρηματικές (ανάδειξη, προαγωγή, αναγνώριση κλπ). Επίσης συχνά προσφέρουν συμμετοχή στα κέρδη και έξτρα παροχές αυτοκινήτου, ιδιωτικής ασφάλισης και σύνταξης κλπ.
- Πολιτικές ασφάλειας και υγιεινής : βασικό μέλημα είναι η προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων, η πρόληψη ατυχημάτων και η εξασφάλιση σωστών συνθηκών εργασίας. Για παράδειγμα υιοθετούν πρακτικές ιατρού εργασίας και τεχνικού ασφαλείας.
- Πολιτικές Εσωτερικής Επικοινωνίας και Εργασιακών Σχέσεων : περιλαμβάνουν πρακτικές σχεδιασμού και υλοποίησης σχετικά με την επικοινωνία και την ροή της πληροφορίας ανάμεσα στους εργαζομένους και μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων. Επίσης αναφέρονται σε πρακτικές διαχείρισης σχέσεων της επιχείρησης με τα σωματεία ή τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων. Πέρα από τη σωστή και έγκυρη ενημέρωση βασικός σκοπός είναι η ανάπτυξη καλού κλίματος και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.
- Πρακτικές Οργανωσιακής και Διοικητικής Ανάπτυξης : αφορούν στη συμμετοχή της ΔΑΠ στον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων σχετικά με την στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών της επιχείρησης στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της ηγεσίας και της διοίκησης των αλλαγών.

### **4.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ένας από τους βασικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανάπτυξη και ικανοποίηση του προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης. Η παρακίνηση συνεπώς αποτελεί μείζον ζήτημα της ΔΑΠ καθώς είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και καθορίζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους συστήματα και τεχνικές, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω, είναι η εκπαίδευση και

ανάπτυξη του προσωπικού, οι χρηματικές και μη ανταμοιβές, η διοίκηση μέσω στόχων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, οι συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας. Επίσης θα αναφερθούμε και στο ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση.

### **4.3.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού των επιχειρήσεων αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας καθώς σχετίζεται άμεσα με την επάρκειά τους και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων.

Ως εκπαίδευση εννοούμε τη διαδικασία μάθησης του εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση γνώσης και ανάπτυξη δεξιοτήτων ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά τα τρέχοντα καθήκοντά τους. Έχει περισσότερο τεχνικό χαρακτήρα και σχετίζεται με την προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης και διόρθωσης πιθανών λαθών σε συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας.

Αντίστοιχα η ανάπτυξη αφορά σε πιο μακροχρόνιες διαδικασίες μάθησης ώστε ο εργαζόμενος να αναπτύξει ικανότητες και συμπεριφορές που θα του χρησιμεύσουν για ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον. Εμπεριέχει περισσότερο ανθρωποκεντρικά στοιχεία και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανεύρεση και κάλυψη εκ των έσω των αναγκών σε μελλοντικά στελέχη (Χυτήρης Λ., 2001).

Έτσι οι ΔΑΠ των επιχειρήσεων σχεδιάζουν αντίστοιχες δράσεις ανάπτυξης στελεχών που χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στην τρέχουσα θέση εργασίας ή εκτός αυτής.

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται :

- η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation) : μετακίνηση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε διάφορες διοικητικές θέσεις για απόκτηση εμπειρίας και καλύτερης αντίληψης της λειτουργίας της επιχείρησης
- η προσωπική καθοδήγηση (coaching) : καθοδήγηση, εκπαίδευση και ανατροφοδότηση από τον άμεσο προϊστάμενο
- η κηδεμονία (mentoring) : συνεχής συμβουλευτική καθοδήγηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη από πιο έμπειρα στελέχη
- η συμμετοχή σε επιτροπές : συμμετοχή σε στρατηγικού τύπου ομάδες λήψης αποφάσεων
- ορισμός ως βοηθός ή αντικαταστάτης

Στη δεύτερη κατηγορία εφαρμόζονται μέθοδοι ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας και περιλαμβάνουν :

- μελέτες περιπτώσεων (case studies)
- επιχειρηματικά παιχνίδια (management games)
- υπόδοση ρόλων (role playing)
- σεμινάρια ή πανεπιστημιακά μαθήματα

Όλα τα παραπάνω είναι άμεσα συνυφασμένα με το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι αποτελούν εργαλεία επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης. Είναι φανερό επίσης ότι βοηθούν στην παρακίνηση, την ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην βελτίωση της απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της αύξησης της ποιότητας του παραγόμενου έργου.

Τέλος τα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών μεταξύ τους, καθώς μπορούν να αποτελέσουν μέσο προσέλκυσης αλλά και αφοσίωσης των στελεχών προς αυτές (<http://www.oke-energogiransi.gr>)

#### **4.3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)**

Η διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objective) αποτελεί ένα από τα δημοφιλέστερα συστήματα παρακίνησης του μάνατζμεντ το οποίο βασίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Στην παραδοχή ότι η διοίκηση πρέπει να θέτει συγκεκριμένους στόχους, να παρακολουθεί την εξέλιξη αυτών και να αξιολογεί αναλόγως. Στην ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων, ώστε να εξασφαλίζεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική επίτευξή τους.

Τα βήματα που αποτελούν το βασικό κορμό του συγκεκριμένου συστήματος είναι :

- καθορισμός των γενικών στόχων της επιχείρησης από τη διοίκηση
- επιμερισμός των στόχων στα διάφορα τμήματα ανάλογα με την οργανωτική δομή
- προτεινόμενος επιμερισμός του στόχου του κάθε τμήματος από τον προϊστάμενο σε κάθε υφιστάμενο
- προϊστάμενος και υφιστάμενος συζητούν καλόπιστα τους προτεινόμενους στόχους και καταλήγουν από κοινού σε συμφωνία οριστικών στόχων
- παρακολούθηση από τον προϊστάμενο σε συγκεκριμένα τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο υλοποίησης των στόχων

- γίνεται τελική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τον αρχικό στόχο, εντοπίζονται πιθανές αποκλίσεις και τα αίτια αυτών

Τα βασικά πλεονεκτήματα της διοίκησης μέσω στόχων είναι η αποσαφήνιση των δομών, των αρμοδιοτήτων, των ευθυνών και ο καλός συντονισμός. Επίσης οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα το ζητούμενο, ενώ αποκτούν υψηλό ηθικό και διάθεση να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια αφού έχουν συμμετάσχει ενεργά στον καθορισμό των στόχων (Μπουραντάς Δ., 2002).

### **4.3.3 ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

Μια βασική πρακτική παρακίνησης που χρησιμοποιούν ευρέως οι επιχειρήσεις είναι οι χρηματικές ανταμοιβές με την έννοια της αναγνώρισης και επιβράβευσης των εργαζομένων για την συνεισφορά τους στην υλοποίηση των τεθέντων στόχων. Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κίνητρο για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από τους εργαζομένους και άρα βελτίωσης της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζει άμεσα την ικανοποίησή τους. Εκτός αυτών η χρηματική ανταμοιβή σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί μέσο για ικανοποίηση κοινωνικών και αναγκών ολοκλήρωσης (Μπουραντάς Δ., 2002).

Αρχικά είναι το σταθερό σύστημα αμοιβών, το οποίο περιλαμβάνει το βασικό μισθό, το ύψος του οποίου συνδέεται με τη θέση της εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς. Συνήθως αποτελεί συνάρτηση της εμπειρίας, των τυπικών προσόντων και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων, ενώ ενισχύει το δέσιμο του εργαζομένου με την επιχείρηση.

Επίσης υπάρχουν τα πρόσθετα κίνητρα παραγωγικότητας (bonus), βάσει των οποίων ο εργαζόμενος λαμβάνει αμοιβή επιπρόσθετη της βασικής για την επίτευξη ενός στόχου, με το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης πληρωμής για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας. Τα συγκεκριμένα προγράμματα είναι ευέλικτα, εύκολο να οργανωθούν και δεν απαιτούν μεγάλη γραφειοκρατία (Χυτήρης Λ., 2001).

Επιπρόσθετα υπάρχουν κίνητρα ποιότητας, τα οποία έχουν σκοπό να αυξήσουν τη διάθεση των εργαζομένων ώστε να καταβάλλουν προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία, με προσοχή και χωρίς λάθη στην παραγωγή. Επίσης σε πολλές εταιρίες δίνονται έξτρα χρηματικά ποσά σε εκείνους που θα προτείνουν βελτιώσεις σε διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν σε αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας και ονομάζονται κίνητρα βελτιώσεων.

Τέλος προκειμένου να ενισχυθεί η ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών ηθικής, συνεργασίας και ομαδικότητας, θεσπίζονται συχνά και κίνητρα συμπεριφορών.

Όλα τα ανωτέρω αφορούν σε ατομικά χρηματικά κίνητρα τα οποία μερικές φορές εμπεριέχουν σημαντικά μειονεκτήματα και μπορεί να μειώσουν την παρακίνητική τους δύναμη. Οδηγούν σε κακώς εννοούμενο ανταγωνισμό, δεν συνδέονται πάντα με το συνολικό αποτέλεσμα, ενώ μπορεί να είναι δαπανηρή η μέτρηση και παρακολούθησή τους.

Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τεχνικές παρακίνησης συνδεδεμένες με ομαδικά κίνητρα, όπως τη συμμετοχή στα αποτελέσματα είτε με τη διανομή κερδών είτε με τη διάθεση μετοχών. Στην πρώτη περίπτωση αν επιτευχθεί ένα συγκεκριμένος στόχος κερδοφορίας, ένα επιπλέον ποσοστό των κερδών μοιράζεται στους εργαζομένους σε ίσα μερίδια ή ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχία και τη συνεισφορά στην επίτευξη του αποτελέσματος. Στη δεύτερη περίπτωση και συνήθως σε μεγάλες εταιρίες, εφαρμόζεται ως τεχνική παρακίνησης η δωρεάν διάθεση μετοχών ή η απόκτησή τους σε χαμηλότερη από την τρέχουσα τιμή. Τα συγκεκριμένα θεωρούνται αρκετά επιτυχημένα συστήματα παρακίνησης καθώς αυξάνουν το δείκτη αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων μακροπρόθεσμα (Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **4.3.4 ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ**

Βασική πρακτική διάσταση της παρακίνησης που δεν σχετίζεται με οικονομικά κίνητρα, είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με μορφή επαίνου, είτε με μορφή δημόσιας αναγνώρισης (πχ. υπάλληλος του μήνα, δημοσίευση σε κλαδικά έντυπα) ή ακόμη και με μορφή βράβευσης σε εκδηλώσεις με πελάτες και όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Επίσης η δυνατότητα προαγωγής θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Για πολλούς δε εργαζόμενους σημαντικότερος από τις χρηματικές ανταμοιβές, αν και σε αρκετές περιπτώσεις συνδέεται και με αύξηση μισθολογική. Κυρίως όμως αφορά στην δυνατότητα εξέλιξης στη διοικητική πυραμίδα και στην ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης (Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β., 2008).

Εκτός των ανωτέρω αρκετές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και πρακτικές έμμεσης χρηματικής αξίας, τις λεγόμενες πρόσθετες παροχές. Αφορούν σε προνόμια η ύπαρξη των οποίων καλύπτει καθημερινές ανάγκες των εργαζομένων, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δημιουργούν συνθήκες ικανοποίησης, ειδικά σε περιόδους ύφεσης όπου οι



δυνατότητες αύξησης στις μισθολογικές παροχές είναι μηδαμινές. Οι πιο συνηθισμένες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, δαπάνες μετακίνησης, ιδιωτική φαρμακευτική περίθαλψη και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, επιδοτούμενη εστίαση, χαμηλότοκα δάνεια, επιπρόσθετες άδειες, επιδότηση διδάκτρων, εκπαιδευτικά προγράμματα, εορταστικά δώρα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004).

#### **4.3.5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων αφορά σε δράσεις και διαδικασίες που είναι σχεδιασμένες ώστε να χρησιμοποιούν τις ικανότητες των εργαζομένων και να οδηγούν σε αυξημένη δέσμευση και ικανοποίησή τους.

Μπορεί να είναι άμεση, όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οι ίδιοι προσωπικά, εκφράζοντας τη γνώμη τους και λαμβάνοντας στρατηγικές αποφάσεις. Επίσης μπορεί να έχει έμμεση μορφή, όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν μέσω μιας μικρότερης ομάδας αντιπροσώπων σε μια συλλογική λήψη απόφασης στη διοίκηση ή σε κάποιο συμβούλιο της επιχείρησης ως αντιπρόσωποι των υπολοίπων (www.serresbiz.com, Σαχινίδης Α., 2009).

Η πιο αντιπροσωπευτική εφαρμογή σύγχρονου συμμετοχικού μανάτζμεντ ως τεχνική παρακίνησης είναι οι κύκλοι ποιότητας (ΚΠ). Πρόκειται για ομάδες εργαζομένων εκτός ιεραρχίας, αναγνωρισμένες από τη διοίκηση, οι οποίες προτείνουν λύσεις για βελτίωση της εργασίας σε τομείς όπως οι συνθήκες, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, οι καινοτομίες κλπ.

Οι στόχοι των ΚΠ βασίζονται σε δύο βασικούς πυλώνες.

Ο πρώτος πυλώνας σχετίζεται με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των μελών και τη βελτίωση του αποτελέσματος και συγκεκριμένα :

- βελτίωση τη ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- μείωση κόστους και ελαττωματικών πρώτων υλών
- αύξηση παραγωγικότητας
- βελτίωση συστημάτων ασφάλειας και πρόληψης ατυχημάτων
- βελτίωση συνθηκών εργασίας
- βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Ο δεύτερος πυλώνας στόχων περιλαμβάνει την συμπεριφορά και ικανοποίηση των μελών, δηλαδή :

- ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, ολοκλήρωσης, ανάπτυξης, αναγνώρισης
- βελτίωση αφοσίωσης

- ανάπτυξη επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας

Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ουσιαστικά, λαμβάνοντας οι ίδιοι αποφάσεις σχετικές με το χώρο ή τη φύση της εργασίας τους (Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **4.3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπως αναλύσαμε και στις κυριότερες θεωρίες παρακίνησης, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τρόπο ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα και η μονοτονία και να αυξάνεται η παρακινήτικη τους δύναμη.

Το περιεχόμενων των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη σπουδαιότητα, τη υπευθυνότητα, τη γνώση και το αποτέλεσμα των προσπαθειών του εργαζομένου. Συγκεκριμένα :

- ποικιλία καθηκόντων (σπουδαιότητα)
- ταυτότητα καθηκόντων (σπουδαιότητα)
- σημαντικότητα καθηκόντων (σπουδαιότητα)
- αυτονομία (υπευθυνότητα)
- ανατροφοδότηση/feedback (γνώση, αποτέλεσμα)

Βασικό συστατικό του επιτυχούς σχεδιασμού των θέσεων εργασίας είναι να αποφεύγεται η σύγχυση και η σύγκρουση των ρόλων. Χρειάζεται δηλαδή σαφής καθορισμός του πλαισίου αρμοδιοτήτων και ορίων των ρόλων, ώστε να εκτός από το επιθυμητό αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται και η αγαστή συνεργασία (Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **4.3.7 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται από τα πιο βασικά κίνητρα, καθώς αποτελούν σημαντικό στοιχείο της άρτιας ολοκλήρωσης της εργασίας από τον εργαζόμενο. Όπως αναπτύξαμε και στη θεωρία του Herzberg, δύναται να αποτελέσει και αντικίνητρο στην απόδοση και συνεπώς η εξασφάλιση καλών συνθηκών κρίνεται απαραίτητη ώστε να δράσουν επαρκώς οι υπόλοιποι κινητήριοι μηχανισμοί.

Συνεπώς οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύσσουν συστήματα που να εξασφαλίζουν ([www.serresbiz.com](http://www.serresbiz.com)) :

- συνθήκες ασφαλείας : ειδικά όταν έχουμε να κάνουμε με διαδικασίες παραγωγής που προβλέπουν χρήση μηχανολογικού εξοπλισμού και επιβλαβών υλικών
- συνθήκες υγιεινής : εξασφάλιση χωροταξικής κατανομής, θερμοκρασίας, εξαερισμού, θορύβου
- εργονομία : κατανομή προσωπικού σε θέσεις εργασίας βάσει ανατομικών και φυσικών χαρακτηριστικών

Από την άλλη η εξασφάλιση των παραπάνω συνθηκών δημιουργούν ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και προδιαθέτουν τον εργαζόμενο να εργαστεί περισσότερο τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για την ολοκλήρωση του εγώ του. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω χρειάζεται να αναπτύσσονται πρακτικές που θα διαμορφώνουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον συνεργασίας και σύμπνοιας. Συγκεκριμένα δύναται να χρησιμοποιούνται τεχνικές και προγράμματα :

- εμπιστοσύνης και αगाστής συνεργασίας υφισταμένων-προϊσταμένων
- εμπέδωση κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας
- ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- χρήση χιούμορ την κατάλληλη στιγμή

Γενικά οι επιχειρήσεις και ειδικά το μάνατζμεντ να βρίσκουν το κατάλληλο μίγμα βέλτιστων εσωτερικών συνθηκών εργασίας με εμπέδωση κατάλληλου περιβάλλοντος ώστε να ανεβαίνει η διάθεση, η δημιουργικότητα και να καλλιεργείται το έδαφος για βελτιστοποίηση της απόδοσης.

#### **4.3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ**

Εκτός από τα συστήματα παρακίνησης που περιγράψαμε και σχεδιάζονται σε επίπεδο διοίκησης, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από παράγοντες και συμπεριφορές των ίδιων των προϊσταμένων τους.

Ο ίδιος δηλαδή ο προϊστάμενος είναι εκείνος που καλείται να εφαρμόσει στην πράξη τα όποια συστήματα και πολιτικές έχει η διοίκηση θεσπίσει σε συνδυασμό με συμπεριφορές που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά (Μπουραντάς Δ., 2005).

Ενδεικτικές ενέργειες και συμπεριφορές από τον προϊστάμενο προς τους συνεργάτες του, θα μπορούσαν να είναι οι παρακάτω (Μπουραντάς Δ., 2002) :

- Η αναγνώριση και επιβράβευση της καλής προσπάθειας σε τακτά χρονικά διαστήματα

- Η δημιουργία καλού κλίματος, ομαδικού πνεύματος και εμπιστοσύνης
- Η έκφραση εκτίμησης και σεβασμού προς τους συνεργάτες
- Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης με την επισήμανση των θετικών σημείων και της σημαντικότητας της εργασίας των συνεργατών
- Η συνεχής εξέλιξη και ανάπτυξη
- Η παροχή ελευθερίας και πρωτοβουλιών σε συνδυασμό με ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις
- Η ανάθεση προκλητικών στόχων
- Η ανατροφοδότηση
- Ο εμπλουτισμός της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων
- Η σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα, ώστε να δημιουργεί νόημα για την εργασία

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

#### **5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ**

Ένας πολύ συνηθισμένος και αποτελεσματικός τρόπος για την εμπειρική διερεύνηση θεμάτων και διασύνδεσής τους με το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο, είναι διεξάγοντας τη λεγόμενη έρευνα αγοράς, δηλαδή τη συστηματική συλλογή, καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση πληροφοριών. Τα αποτελέσματα αυτής όταν ερμηνευθούν σωστά βοηθούν τον ερευνητή, τις εταιρίες και γενικά τους άμεσα ενδιαφερόμενους στον εντοπισμό λαθών, βελτιώσεων ή και διατήρησης πρακτικών που χρησιμοποιούν. Γενικά η συμβολή του εργαλείου αυτού στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι πολύ σημαντική (Γούναρης Σ., 2014).

Η μεθοδολογία μιας έρευνας συνίσταται από τα παρακάτω έξι στάδια/βήματα (Σταθακόπουλος Β., 2005) και τα οποία θα αναπτυχθούν στη συνέχεια :

- Σκοπός της έρευνας
- Πεδίο της έρευνας
- Σχεδιασμός της έρευνας και ανάπτυξη ερωτηματολογίου
- Προσδιορισμός του δείγματος και συλλογή δεδομένων
- Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα

#### **5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η διασύνδεση των βασικών θεωριών παρακίνησης σε συνδυασμό με τους κύριους πυλώνες διάρθρωσης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, με την καθημερινή πρακτική στον τραπεζικό κλάδο. Συνεπώς, στόχος της έρευνας είναι να καταγραφούν οι απόψεις τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης και αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι εργοδότες τους καθώς και με το γενικότερο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης των ίδιων, δεδομένων και των συνθηκών ύφεσης που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση τα τελευταία έτη.

### **5.3 ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Τράπεζα Citibank International Plc στην Ελλάδα και επιλέχθηκε αφ' ενός γιατί εξυπηρετεί το σκοπό της έρευνας και αφ' ετέρου λόγω βολικότητας του ερευνητή.

Η Citibank είναι ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς παγκοσμίως με ιστορία πάνω από 200 έτη και παρουσία σε 160 χώρες, ενώ στην Ελλάδα λειτουργεί τα τελευταία 50 χρόνια. Από το 2009 και με το ξέσπασμα της κρίσης έχει πραγματοποιήσει 3 προγράμματα εθελουσίας εξόδου με δραστική μείωση δραστηριοτήτων και προσωπικού. Ενδεικτικά από περίπου 2000 εργαζομένους και 85 καταστήματα το 2008 έφθασε στις αρχές του 2014 να απασχολεί σχεδόν 1000 εργαζομένους και να έχει πλέον 20 καταστήματα. Τελικά τον Σεπτέμβριο του 2014 μεταβίβασε τον κλάδο της λιανικής Τραπεζικής μαζί με τα 20 καταστήματα που διατηρούσε και 700 εργαζομένους στην Alpha Bank. Δραστηριοποιείται πλέον στο corporate, στο investment banking και τις ναυτιλιακές χρηματοδοτήσεις, ενώ στο δυναμικό της έχει λίγο πάνω από 400 εργαζομένους ([www.citibank.gr](http://www.citibank.gr)).

### **5.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Η έρευνα της τρέχουσας διπλωματικής εργασίας αποφασίστηκε να είναι πρωτογενής και ποσοτική. Η καταλληλότερη ερευνητική προσέγγιση είναι η δημοσκόπηση με εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο καθώς κρίνεται ως χαμηλότερου κόστους, ποιοτικού αποτελέσματος και αποτελεσματικότερη λόγω του περιορισμένου χρόνου που διαθέταμε (Παράρτημα II).

Πρωτογενής έρευνα χαρακτηρίζεται αυτή που βασίζεται σε στοιχεία που δεν υπάρχουν και πρέπει να συλλεχθούν και ποσοτική είναι η στατιστική διερεύνηση δεδομένων μέσα σε ένα ευρύτερο πληθυσμό στοιχείων (Σταθακόπουλος Β., 2005).

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε με βάση προηγούμενες έρευνες στο πεδίο της παρακίνησης και ικανοποίησης (Koustelios A. et al, 1997, Dusterhoff C. et al, 2014) και εμπεριέχει στοιχεία από τις δυο πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης. Το JDI (Job Descriptive Index) και το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) που εμπεριέχουν ερωτήσεις με στοιχεία από διάφορες διαστάσεις της ικανοποίησης όπως της φύσης της εργασίας, των προϊσταμένων, των συνεργατών, της αμοιβής, των προαγωγών, της αναγνώρισης κλπ (Κάντας Α., 1998).

Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 2 μέρη με συνολικά 25 άμεσες δομημένες ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών με χρήση απλών και κατανοητών λέξεων. Στο μέρος Α

περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου, και ειδικότερα πολλαπλής επιλογής, που επικεντρώνονται σε προσωπικά – δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Στο μέρος Β περιλαμβάνονται 19 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τα ζητήματα ενδιαφέροντος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (παρακίνηση, αξιολόγηση και ικανοποίηση). Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις του μέρους αυτού (ερωτήσεις 7-9) είναι πολλαπλής επιλογής, ενώ οι υπόλοιπες (ερωτήσεις 10-25) ακολουθούν την κλίμακα Likert 5 βαθμών (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 =ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα) (Likert R., 1932).

Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 10-13 που αφορούν στο αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, σχετίζονται με τις θεωρίες αναγκών του Maslow και την εργασιακή ικανοποίηση του Locke.

Οι ερωτήσεις 14-17 αφορούν στις χρηματικές αμοιβές και πρόσθετες παροχές, σχετίζονται εκτός των άλλων με την θεωρία των προσδοκιών του Vroom και της δικαιοσύνης του Adams.

Οι ερωτήσεις 18-19 αφορούν στις σχέσεις με τους προϊσταμένους και σχετίζονται εκτός των άλλων και με τη θεωρία υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg και της θετικής ενίσχυσης του Skinner

Οι ερωτήσεις 20-23 που αφορούν στην αξιοποίηση ικανοτήτων και την αξιολόγηση, σχετίζονται με τις θεωρίες ERG του Alderfer, της προσδοκίας του Vroom, τη θεωρία υγιεινής/παρακίνησης του Herzberg.

Οι ερωτήσεις 24-25 που αφορούν στις δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης, σχετίζονται με τις θεωρίες του Maslow, Herzberg και Vroom.

Γενικά θα λέγαμε ότι ενώ υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των ερωτήσεων καθώς εμπεριέχουν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, σχετίζονται σχεδόν με όλες τις γνωστές θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν.

## **5.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 105 υπαλλήλους που εργάζονται σε διάφορα τμήματα της τράπεζας Citibank στο νομό Αττικής. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη τράπεζα και η συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή λόγω βολικότητας του ερευνητή.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας ζητήθηκε η άδεια της ΔΑΠ της τράπεζας , με την εξασφάλιση της οποίας ξεκίνησε το μοίρασμα των ερωτηματολογίων κατά την περίοδο 16-22/2/2015.

Συνολικά μοιράσθηκαν 150 ερωτηματολόγια και παραλάβαμε συμπληρωμένα 105 (βαθμός ανταπόκρισης 70%). Τα ερωτηματολόγια συνοδεύονταν από συνοδευτική επιστολή (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) τόσο για την εξασφάλιση της συμμετοχής όσο και για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας.

Δηλώνονταν σαφώς πως η έρευνα θα ήταν ανώνυμη, τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και δεν θα χρησιμοποιούνταν για κανένα άλλο λόγο.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν προσωπικά από τον ερευνητή και παραλαμβάνονταν συγκεντρωτικά ανά τμήμα σε τακτά χρονικά διαστήματα από ειδικό χώρο παραλαβής της εξωτερικής αλληλογραφίας της τράπεζας. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίσθηκε 100% στην πράξη η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

## **5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα παρατίθενται στην επόμενη ενότητα της διπλωματικής εργασίας μέσω πινάκων, διαγραμμάτων και σχολιασμού επί αυτών.

## **5.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Οι έρευνες υπόκεινται σε διαφορών ειδών και διαβάθμισης περιορισμούς και οι οποίοι μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη και ολοκλήρωση της έρευνας. Στη συγκεκριμένη έρευνα σχετιζόταν με τον περιορισμένο χρόνο διεξαγωγής, με το σχετικά μικρό αριθμό δείγματος που δεν επέτρεψε πιο εκτεταμένη έρευνα και με την προθυμία συμμετοχής που, επηρέασε το βαθμό απόκρισης των συμμετεχόντων (70%).

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

## **6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων (α) των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (β) των απόψεων τους αναφορικά με τις οικονομικές και εργασιακές τους συνθήκες και (γ) της ικανοποίησής τους από τα διάφορα σκέλη της εργασίας τους καθώς και από την παροχή κινήτρων. Η ανάλυση έγινε με προγράμματα SPSS και MS Excel 2007, με χρήση Πινάκων Συχνότητας, Πινάκων Περιγραφικών Μέτρων και διαγραμματικά με Κυκλικά Διαγράμματα και Ραβδογράμματα.



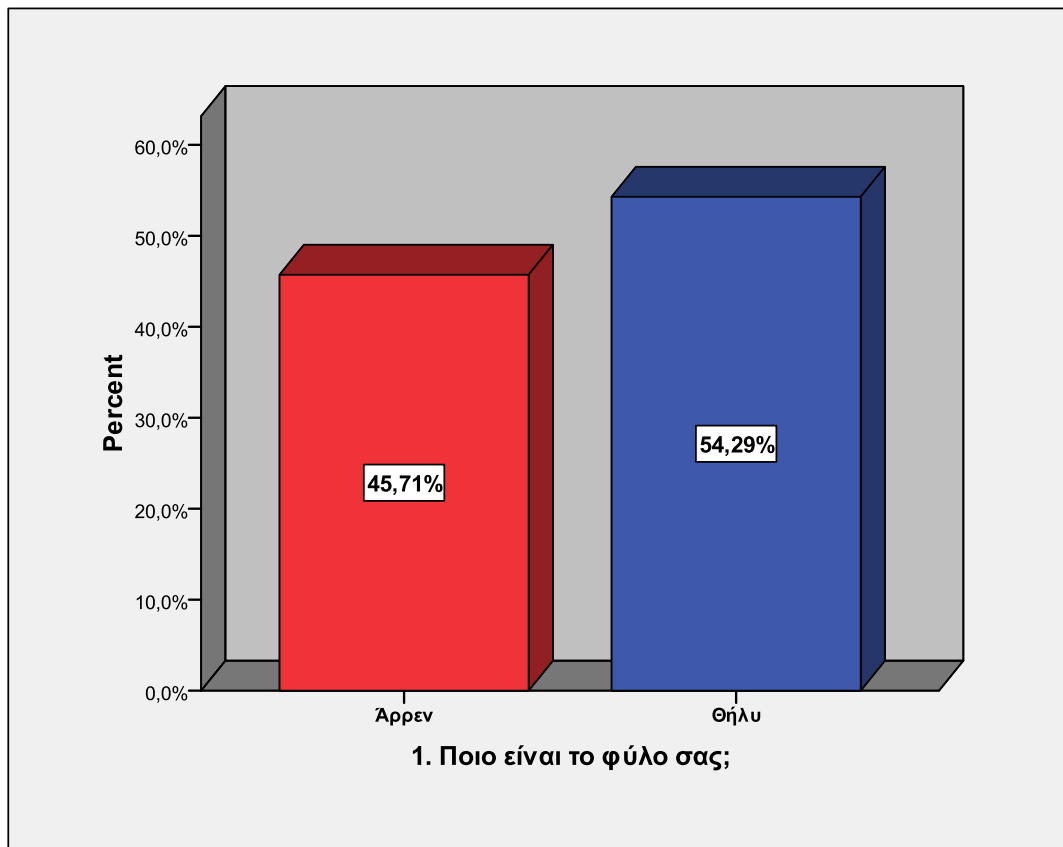
## 6.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 6.2.1 ΦΥΛΛΟ

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 105 άτομα, στην πλειονότητα τους γυναίκες (54,3%) έναντι 45,7% των ανδρών (Πίνακας 1 και Διάγραμμα 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άρρεν	48	45,7	45,7	45,7
Θήλυ	57	54,3	54,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 1 : Ερώτηση 1. Ποιο είναι το φύλο σας;



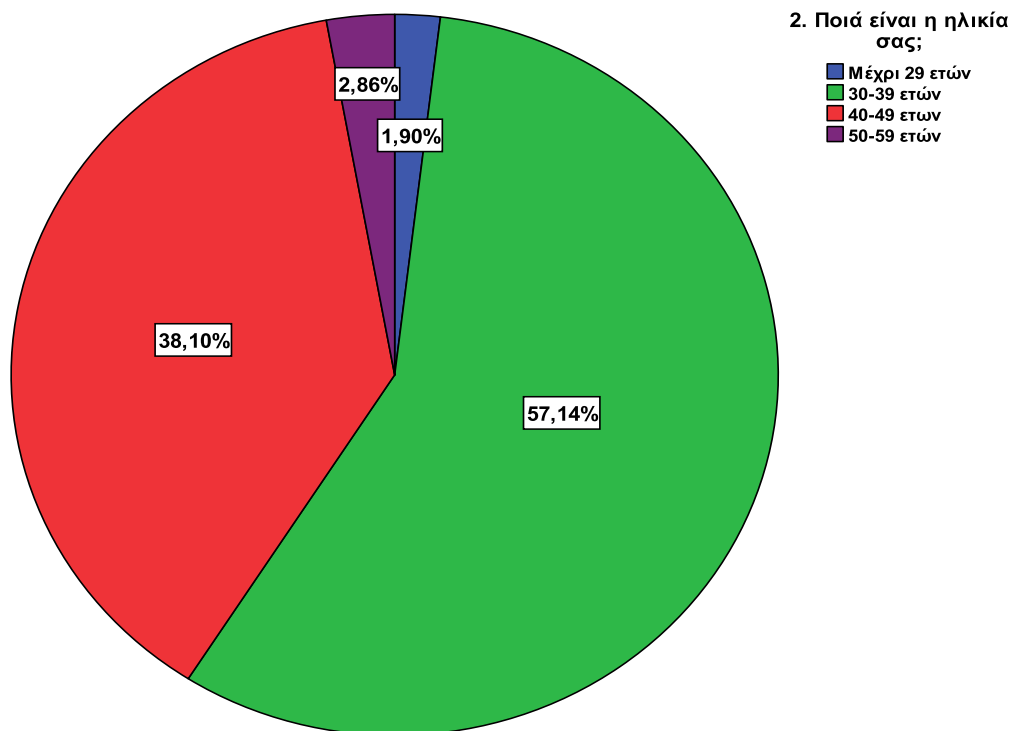
Διάγραμμα 1

## 6.2.2 ΗΛΙΚΙΑ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Πίνακας 2 και Διάγραμμα 2) το 57,1% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 30-39 ετών, το 38,1% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία 40-49 ετών, το 2,9% στην κατηγορία 50-59 ετών και το 1,9% στην κατηγορία έως 29 ετών. Στην έρευνα δε συμμετείχαν εργαζόμενοι 60 ετών και άνω. Γενικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ικανοποιητική ηλικιακή διασπορά του δείγματος, με την πλειονότητα των ατόμων (59%) να είναι μέχρι 39 ετών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέχρι 29 ετών	2	1,9	1,9	1,9
30-39 ετών	60	57,1	57,1	59,0
40-49 ετών	40	38,1	38,1	97,1
50-59 ετών	3	2,9	2,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 2 : Ερώτηση 2. Ποιά είναι η ηλικία σας;



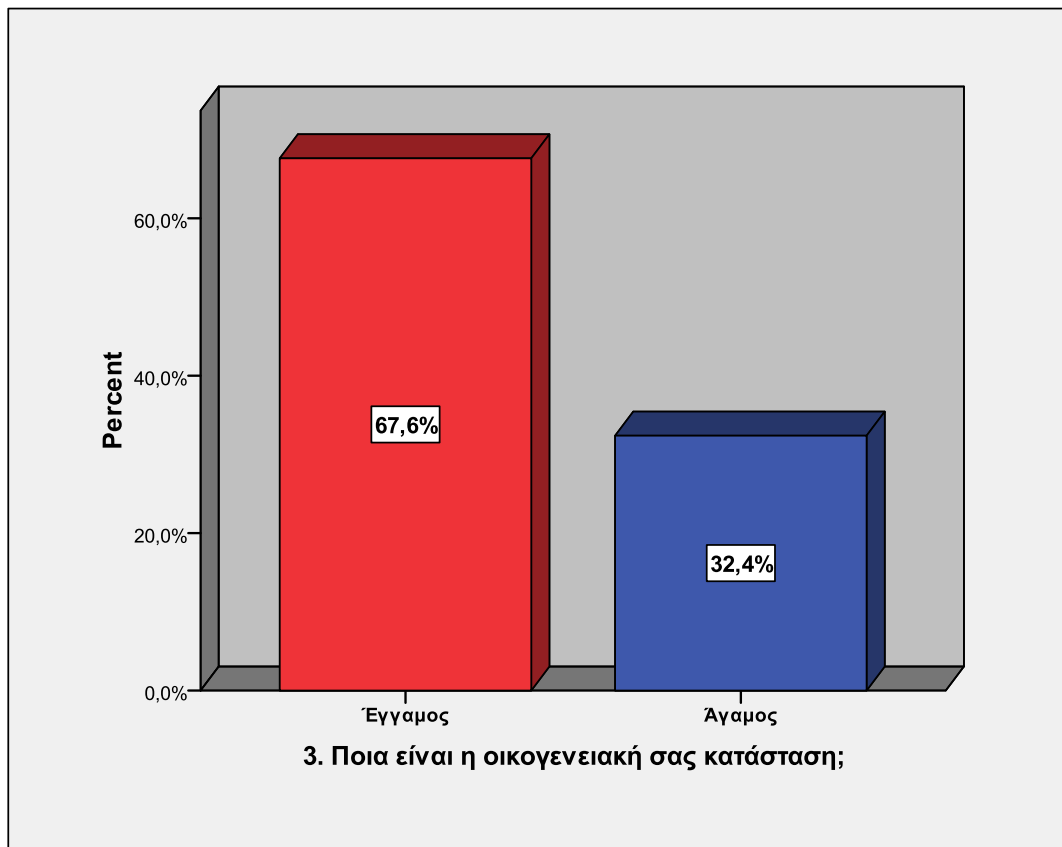
Διάγραμμα 2

### 6.2.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στην 3η ερώτηση διερευνάται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Πίνακας 3 και Διάγραμμα 3), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, περίπου τα 2/3 του δείγματος, ενώ περίπου το 1/3 του δείγματος απαρτίζεται από άγαμους εργαζομένους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος	71	67,6	67,6	67,6
Άγαμος	34	32,4	32,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 3 : Ερώτηση 3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;



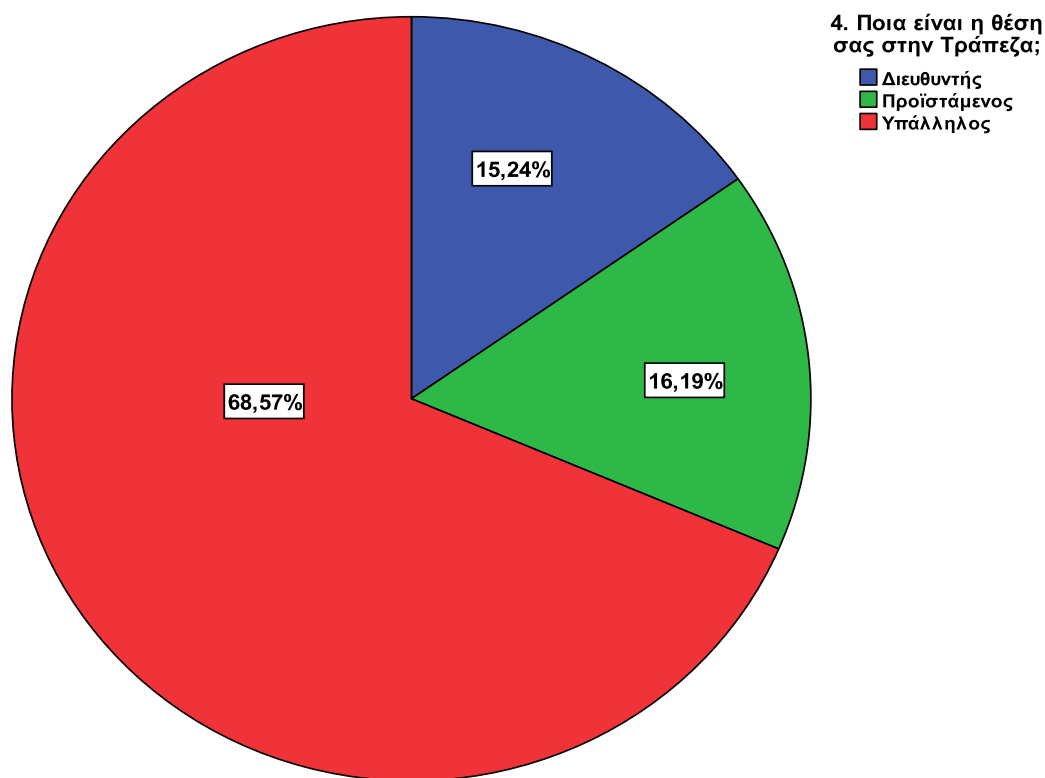
Διάγραμμα 3

### 6.2.4 ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η μεγάλη πλειονότητα των ατόμων (68,6%) είναι απλοί υπάλληλοι και μόλις το 31,4% κατέχουν κάποια θέση διευθυντή ή προϊστάμενου (Πίνακας 4 και Διάγραμμα 4).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής	16	15,2	15,2	15,2
Προϊστάμενος	17	16,2	16,2	31,4
Υπάλληλος	72	68,6	68,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4 : Ερώτηση 4. Ποια είναι η θέση σας στην Τράπεζα;



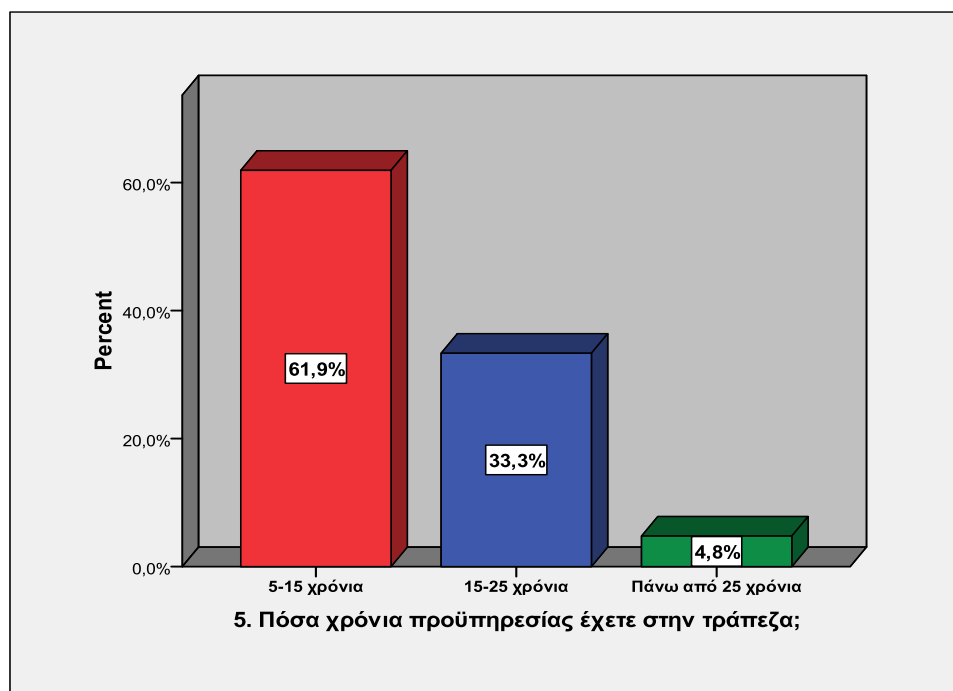
Διάγραμμα 4

### 6.2.5 ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

Στην 5η ερώτηση του μέρους Α διερευνήθηκε η εμπειρία των ερωτηθέντων, μετρούμενη μέσω των ετών προϋπηρεσίας στην τράπεζα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Πίνακας 5 και Διάγραμμα 5), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζονται στην τράπεζα 5-15 έτη (61,9%), το 33,3% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία 15-25 ετών εμπειρίας και το 4,8% στην κατηγορία άνω των 25 ετών εμπειρίας. Στην έρευνα δε συμμετείχαν εργαζόμενοι με έως 5 έτη προϋπηρεσίας. Γενικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ικανοποιητική διασπορά του δείγματος αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας και συνάδει με την ηλικιακή διασπορά που παρατηρήθηκε νωρίτερα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-15 χρόνια	65	61,9	61,9	61,9
15-25 χρόνια	35	33,3	33,3	95,2
Πάνω από 25 χρόνια	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 5 : Ερώτηση 5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα;



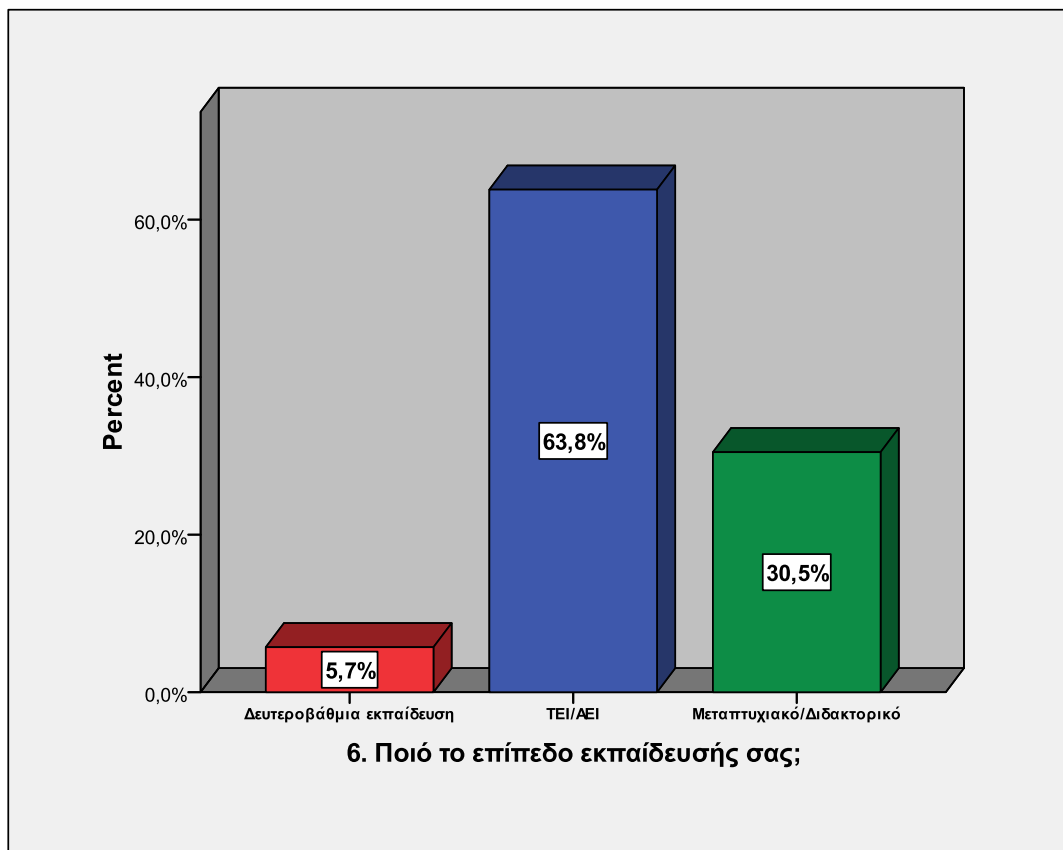
Διάγραμμα 5

### 6.2.6 ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, φαίνεται να είναι αρκετά υψηλό καθώς το 63,8% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) και μάλιστα ένα επιπλέον 30,5% κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο (Πίνακας 6 και Διάγραμμα 6).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	5,7	5,7	5,7
ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	63,8	63,8	69,5
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	30,5	30,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 6 : Ερώτηση 6. Ποιό το επίπεδο εκπαίδευσής σας;



Διάγραμμα 6

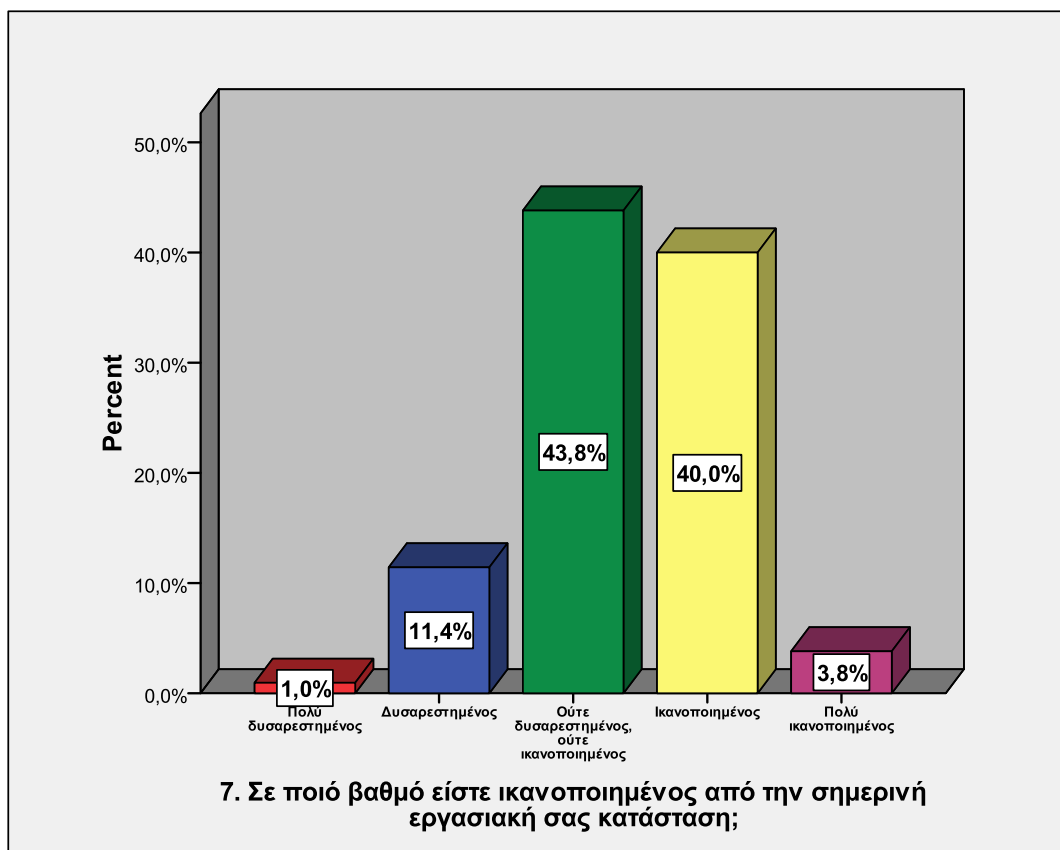
## 6.3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ Β' ΜΕΡΟΥΣ : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 6.3.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στην 7η ερώτηση του μέρους Β διερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την τρέχουσα εργασιακή τους κατάσταση. Καταρχήν παρατηρείται ότι το 95% των απαντήσεων δεν είναι συγκεντρωμένο σε ακραία συναισθήματα (μεγάλη ικανοποίηση ή μεγάλη δυσαρέσκεια). Το 43,8% των ερωτώμενων είναι ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι από την σημερινή εργασιακή τους κατάσταση, ακριβώς το ίδιο ποσοστό δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι και μόλις το 12,4% είναι δυσαρεστημένοι ή πολύ δυσαρεστημένοι (Πίνακας 7 και Διάγραμμα 7).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος	1	1,0	1,0	1,0
Δυσαρεστημένος	12	11,4	11,4	12,4
Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	43,8	43,8	56,2
Ικανοποιημένος	42	40,0	40,0	96,2
Πολύ ικανοποιημένος	4	3,8	3,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Ερώτηση 7. Σε ποιό βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;



Διάγραμμα 7

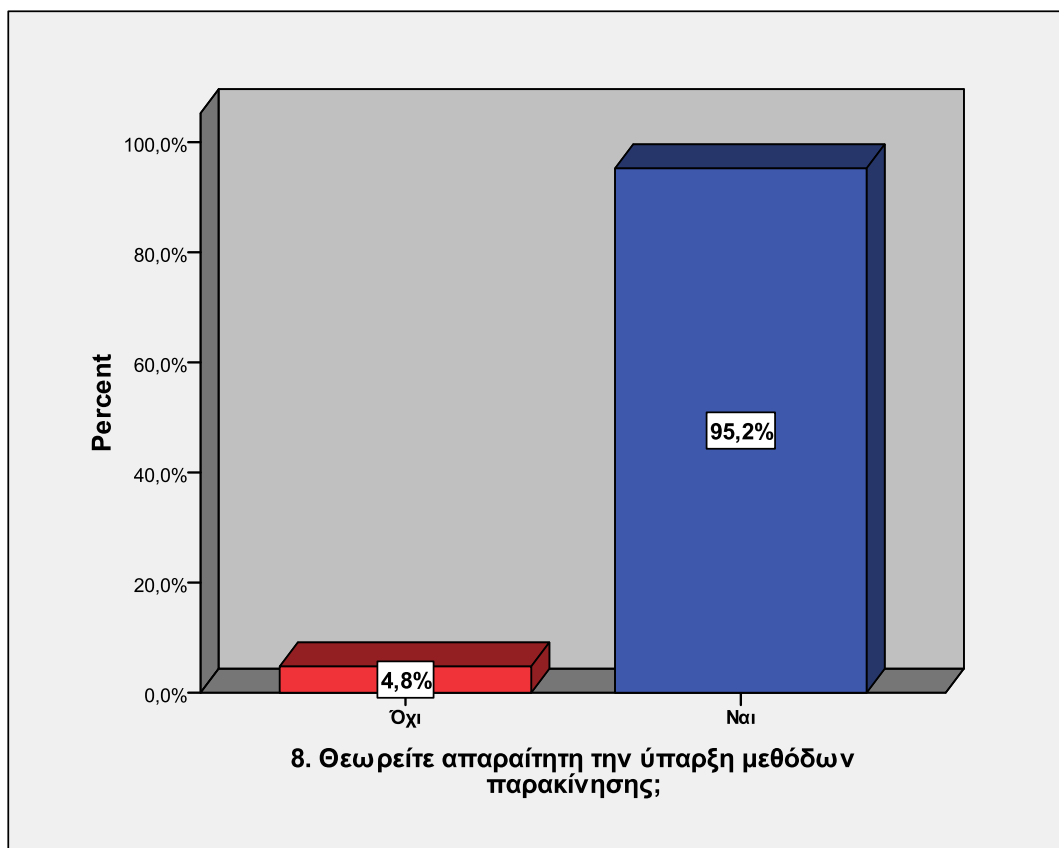
### 6.3.2 ΥΠΑΡΞΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στην 8η ερώτηση ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το αν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης. Άνω του 95% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά. Εντύπωση προκαλεί το υπόλοιπο περίπου 5% που απάντησαν αρνητικά και θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί ποιοτικά ο λόγος για τον οποίο θεωρούν μη απαραίτητες τις μεθόδους παρακίνησης (Πίνακας 8 και Διάγραμμα 8).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	5	4,8	4,8	4,8
Ναι	100	95,2	95,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 8 : Ερώτηση 8. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;





Διάγραμμα 8

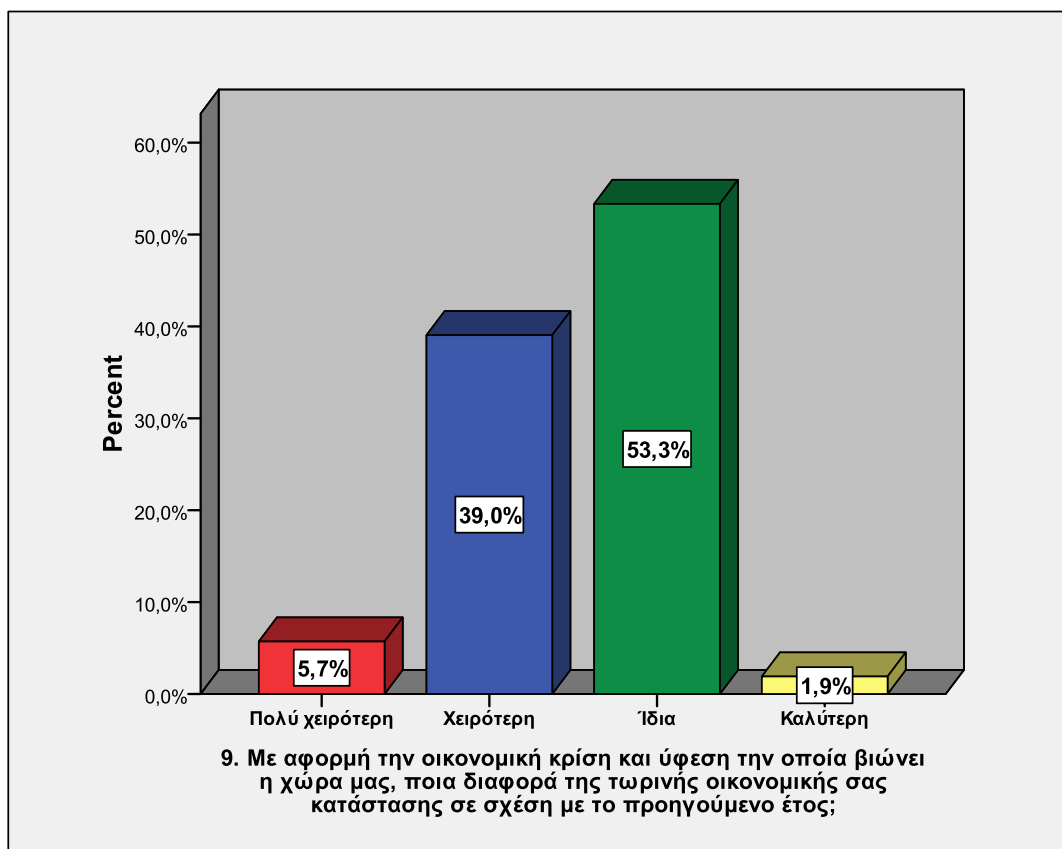
### 6.3.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕ ΕΝΑ ΕΤΟΣ ΠΡΙΝ

Στην 9η ερώτηση του μέρους Β ζητήθηκε από τους εργαζομένους να προσδιορίσουν τη διαφορά της τωρινής οικονομικής τους κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος, υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης και ύφεσης που βιώνει η Ελλάδα (Πίνακας 9 και Διάγραμμα 9). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι η οικονομική τους κατάσταση έχει παραμείνει αμετάβλητη (53,3%) και ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό ότι έχει χειροτερέψει (39,0%). Μόλις το 1,9% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι βελτιώθηκε η οικονομική του κατάσταση. Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζει το 5,7% των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι η οικονομική τους κατάσταση έχει χειροτερέψει σε μεγάλο βαθμό. Σε επόμενο επίπεδο, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οφείλει να εντοπίσει εκείνες τις αιτίες που δε σχετίζονται με τη γενικότερη οικονομική ύφεση αλλά ενδεχομένως με τη λειτουργία και τις πρακτικές της τράπεζας. (π.χ. η οικονομική κατάσταση κάποιου εργαζόμενου μπορεί να επιδεινώθηκε

σημαντικά λόγω κάποιας μετάθεσης με αύξηση του κόστους μετακίνησης ή με αλλαγή θέσης με αντίστοιχη περικοπή κάποιου επιδόματος)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ χειρότερη	6	5,7	5,7	5,7
Χειρότερη	41	39,0	39,0	44,8
Ίδια	56	53,3	53,3	98,1
Καλύτερη	2	1,9	1,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 9 : Ερώτηση 9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;



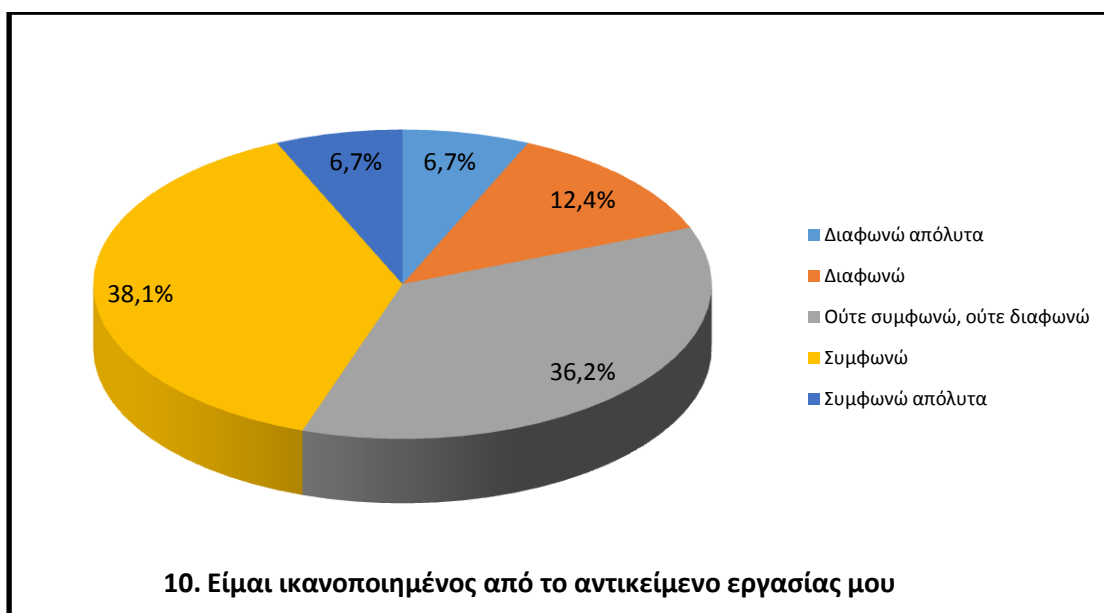
Διάγραμμα 9

### 6.3.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην 10η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους. Το 6,7% δήλωσε απόλυτη συμφωνία, ενώ το ίδιο ποσοστό ερωτώμενων δήλωσε απόλυτη διαφωνία. Η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι συμφωνεί (38,1%), ωστόσο υπάρχει μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί (36,2%). Το πιο αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης ερώτησης είναι ότι περίπου το 19% των εργαζομένων δήλωσαν μη ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας τους (Πίνακας 10 και Διάγραμμα 10).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,7	6,7	6,7
Διαφωνώ	13	12,4	12,4	19,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	38	36,2	36,2	55,2
Συμφωνώ	40	38,1	38,1	93,3
Συμφωνώ απόλυτα	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 10 : Ερώτηση 10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου



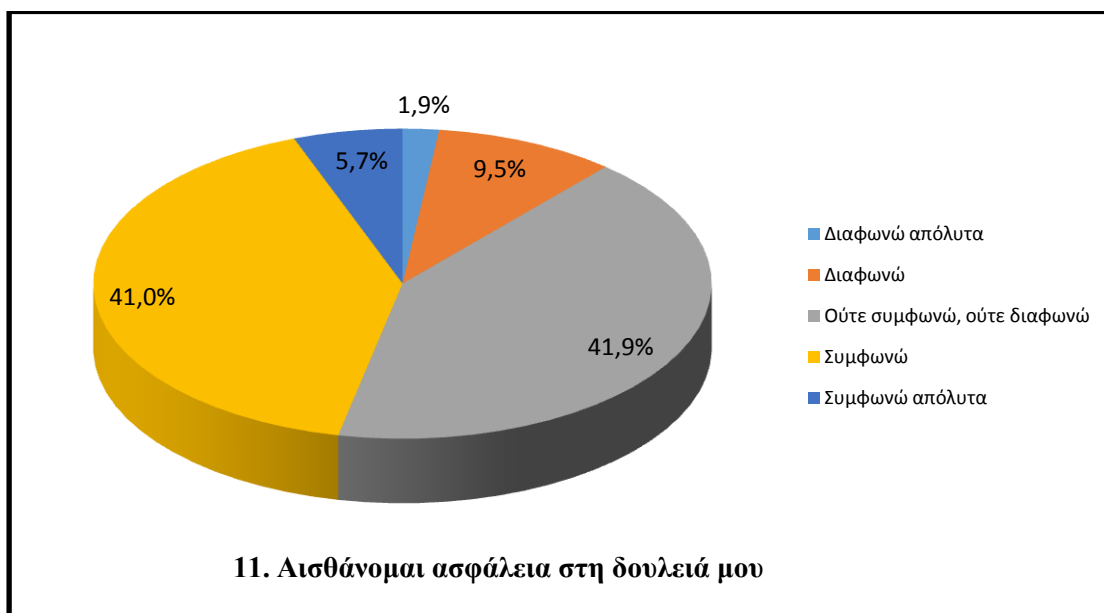
Διάγραμμα 10

### 6.3.5 ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Στην 11η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι αισθάνονται ασφάλεια στην εργασία τους. Οι περισσότεροι δήλωσαν ουδέτερη στάση (41,9%) και πολλοί ήταν αυτοί που δήλωσαν συμφωνία (41,0%). Μικρό ποσοστό εργαζομένων δήλωσε απόλυτη συμφωνία (5,7%). Και πάλι πρέπει να δοθεί έμφαση στο 11,4% των εργαζομένων που φαίνονται να αισθάνονται ανασφαλείς από τις συνθήκες εργασίας τους (Πίνακας 11 και Διάγραμμα 11).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	1,9
Διαφωνώ	10	9,5	9,5	11,4
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	44	41,9	41,9	53,3
Συμφωνώ	43	41,0	41,0	94,3
Συμφωνώ απόλυτα	6	5,7	5,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 11 : Ερώτηση 11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου



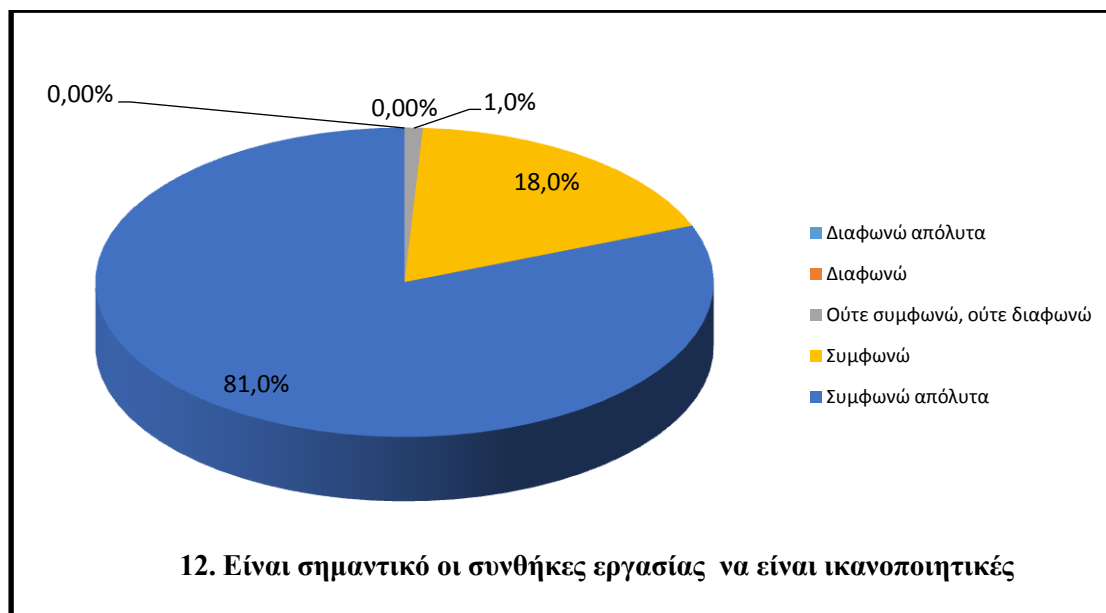
Διάγραμμα 11

### 6.3.6 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη 12η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (81,0%) δήλωσαν απόλυτη συμφωνία και το 18,0% συμφωνία. Ένας μόνο εργαζόμενος είναι ουδέτερος (Πίνακας 12 και Διάγραμμα 12).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Συμφωνώ	19	18,0	18,0	19,0
Συμφωνώ απόλυτα	85	81,0	81,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Ερώτηση 12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές



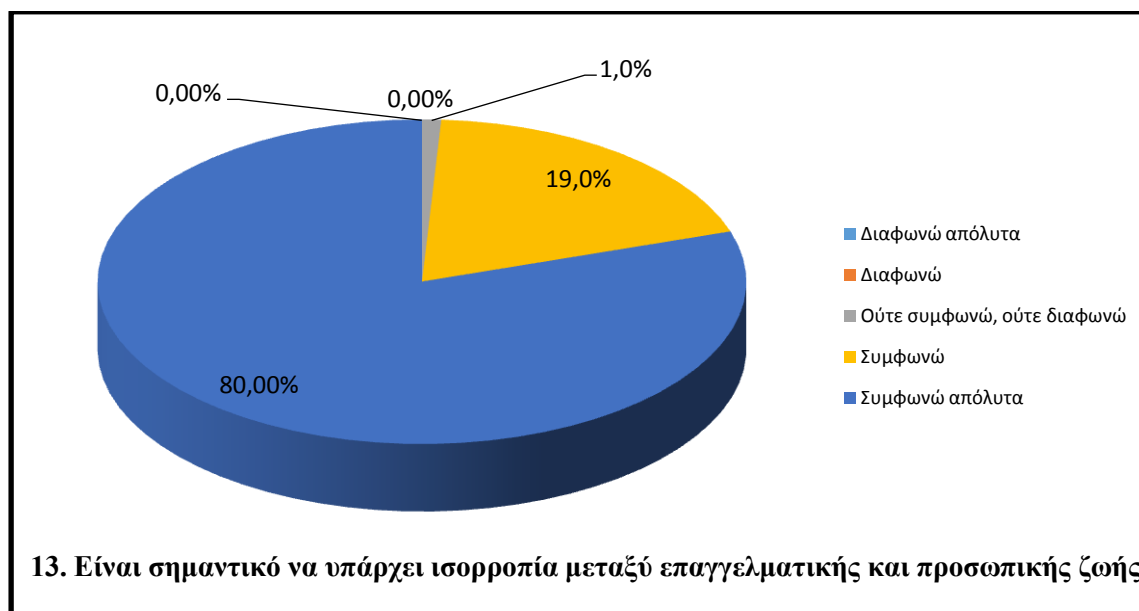
Διάγραμμα 12

### 6.3.7 ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ

Στη 13η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν παρόμοια με αυτά της 12ης ερώτησης. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (80,0%) δήλωσαν απόλυτη συμφωνία και το 19,0% συμφωνία. Το 1% των ερωτηθέντων δήλωσε μέτριο βαθμό συμφωνίας. Ομοίως με τη δωδέκατη ερώτηση, δεν υπάρχουν απαντήσεις διαφωνίας, συνεπώς εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι το οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη βαρύτητα τόσο στις εργασιακές συνθήκες όσο και στην ισορροπία εργασιακού-προσωπικού βίου (Πίνακας 13 και Διάγραμμα 13).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Συμφωνώ	20	19,0	19,0	20,0
Συμφωνώ απόλυτα	84	80,0	80,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 13 : Ερώτηση 13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής



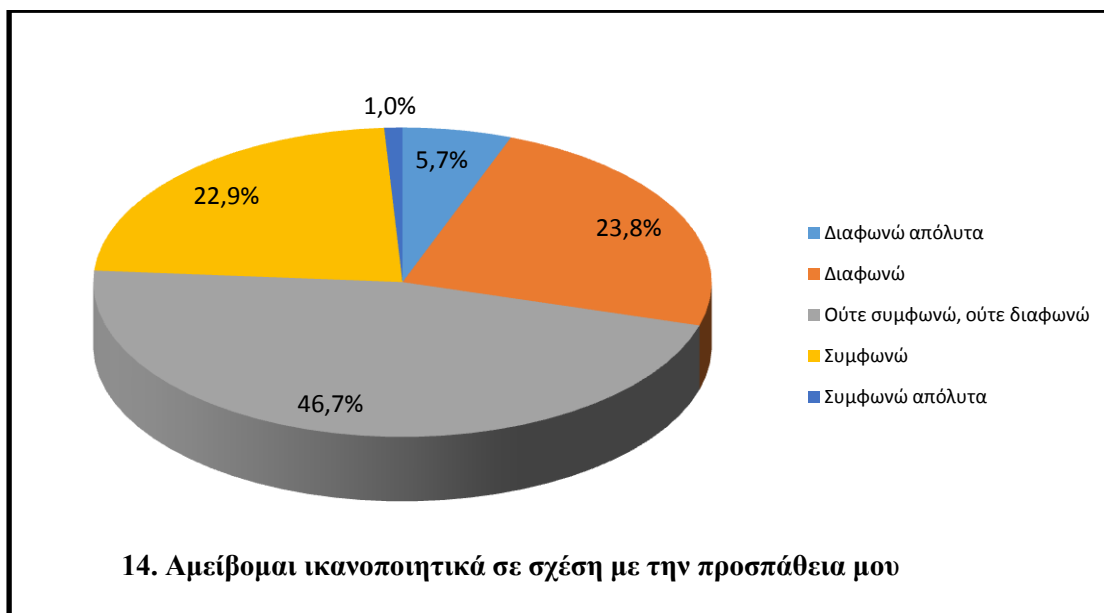
Διάγραμμα 13

### 6.3.8 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΗ

Στη 14η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους. Βασικό αποτέλεσμα είναι ότι λιγότερο από το ¼ των ερωτηθέντων συμφωνούν με τη δήλωση αυτή. Περίπου το 47% δηλώνει ουδετερότητα, ενώ το 29,5% διαφωνεί (Πίνακας 14 και Διάγραμμα 14).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	5,7	5,7	5,7
Διαφωνώ	25	23,8	23,8	29,5
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	49	46,7	46,7	76,2
Συμφωνώ	24	22,9	22,9	99,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 14 : Ερώτηση 14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου



Διάγραμμα 14

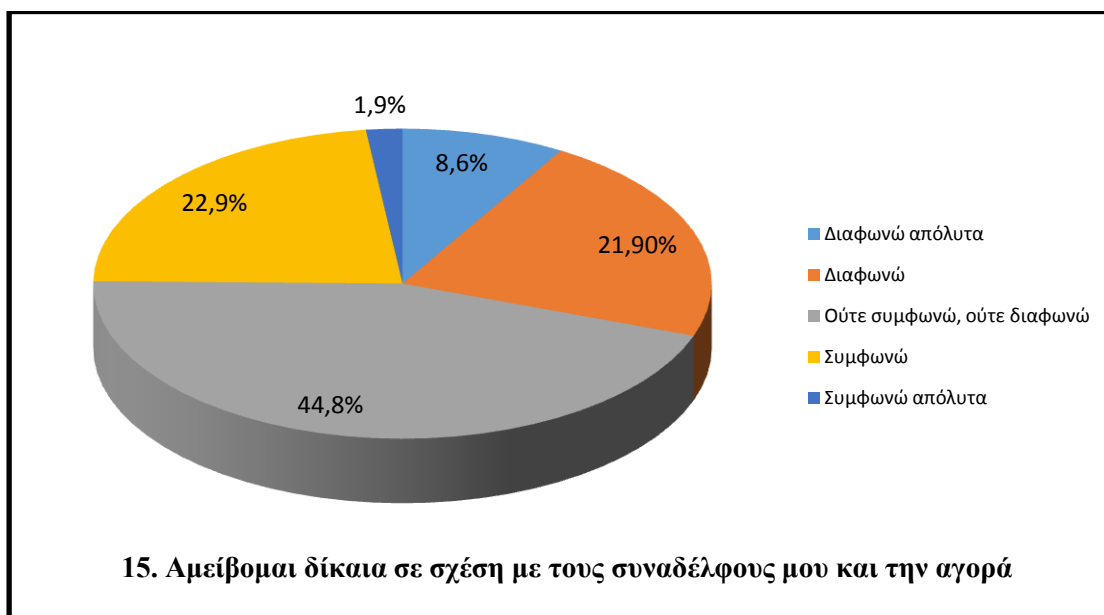
### 6.3.9 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΑΜΟΙΒΗΣ

Στη 15η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και την αγορά. Παρομοίως με την προηγούμενη ερώτηση, μόλις το ¼ των ερωτηθέντων

συμφωνεί με τη δήλωση αυτή, το 44,8% δηλώνει ουδετερότητα και το 30,5% διαφωνεί. Συνδυαστικά με την δέκατη τέταρτη ερώτηση, θα υποστήριζε κανείς ότι περίπου το 30% των εργαζομένων θεωρούν άδικη την αμοιβή τους σε σχέση τόσο με την καταβαλλόμενη προσπάθεια όσο και με τις αμοιβές των συναδέλφων και των λοιπών επαγγελματιών (με παρόμοια προσόντα) στην αγορά (Πίνακας 15 και Διάγραμμα 15).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,6	8,6	8,6
Διαφωνώ	23	21,9	21,9	30,5
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	47	44,8	44,8	75,2
Συμφωνώ	24	22,9	22,9	98,1
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 15 : Ερώτηση 15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά



Διάγραμμα 15

### 6.3.10 ΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

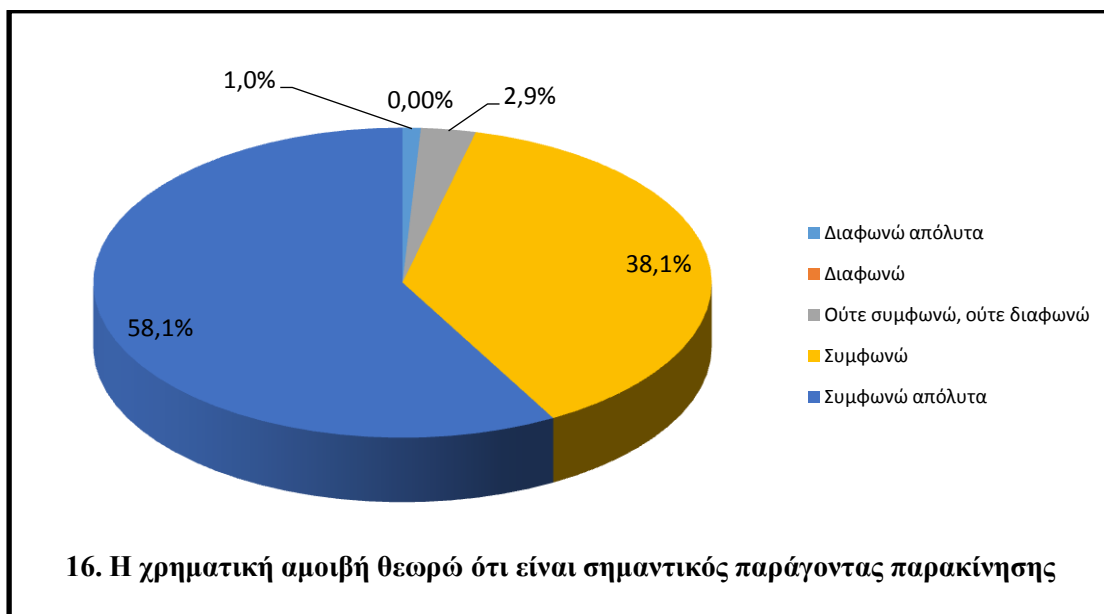
Στη 16η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι η χρηματική αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα



παρακίνησης. Όπως ήταν αναμενόμενο το 96,2% δήλωσε συμφωνία και μόλις το 2,9% ουδετερότητα (Πίνακας 16 και Διάγραμμα 16).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	3	2,9	2,9	3,8
Συμφωνώ	40	38,1	38,1	41,9
Συμφωνώ απόλυτα	61	58,1	58,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 16 : Ερώτηση 16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης



Διάγραμμα 16

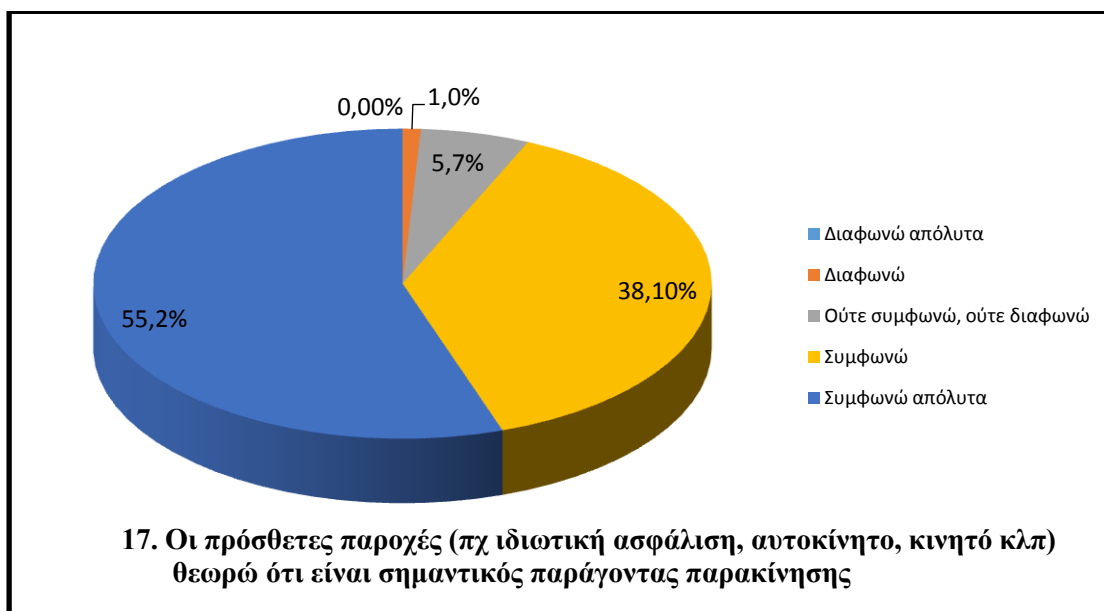
### 6.3.11 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στη 17η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι οι πρόσθετες παροχές (πχ. ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο) αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Συμφωνία με τη δήλωση αυτή παρατηρήθηκε στο 93,3% των ερωτηθέντων, ενώ εντύπωση προκαλεί η 1 αρνητική απάντηση. Σε σύγκριση με τη 16η ερώτηση, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν

το μισθό (χρηματική αμοιβή) ελαφρώς σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης από τις πρόσθετες παροχές (Πίνακας 17 και Διάγραμμα 17).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	6	5,7	5,7	6,7
Συμφωνώ	40	38,1	38,1	44,8
Συμφωνώ απόλυτα	58	55,2	55,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 17 : Ερώτηση 17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης



Διάγραμμα 17

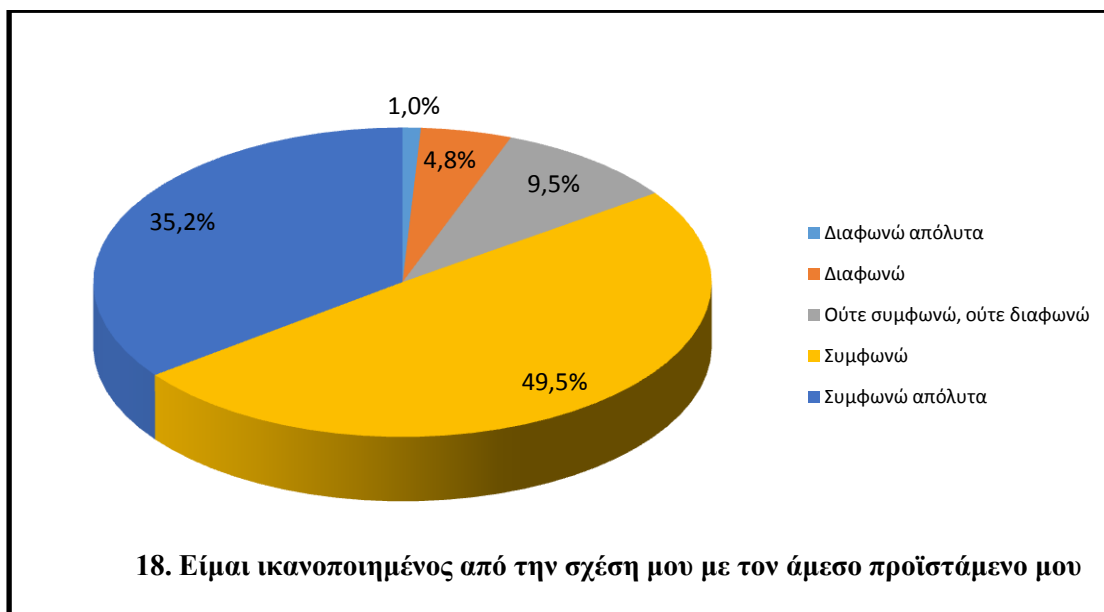
### 6.3.12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Στη 18η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι ικανοποιημένοι από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό τους. Το 49,5% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 35,2% συμφώνησε και το 9,5% διατήρησε ουδέτερη στάση. Περίπου το 5,7% διαφώνησε. Συνεπώς, φαίνεται ότι στην τράπεζα αναπτύσσονται κατά μέσο όρο ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους. Σε ατομικό επίπεδο, η τράπεζα οφείλει να

εξετάσει τους παράγοντες δυσαρέσκειας στο ανωτέρω 5,7% των εργαζομένων (Πίνακας 18 και Διάγραμμα 18).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	5	4,8	4,8	5,7
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	9,5	9,5	15,2
Συμφωνώ	52	49,5	49,5	64,8
Συμφωνώ απόλυτα	37	35,2	35,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 18 : Ερώτηση 18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου



Διάγραμμα 18

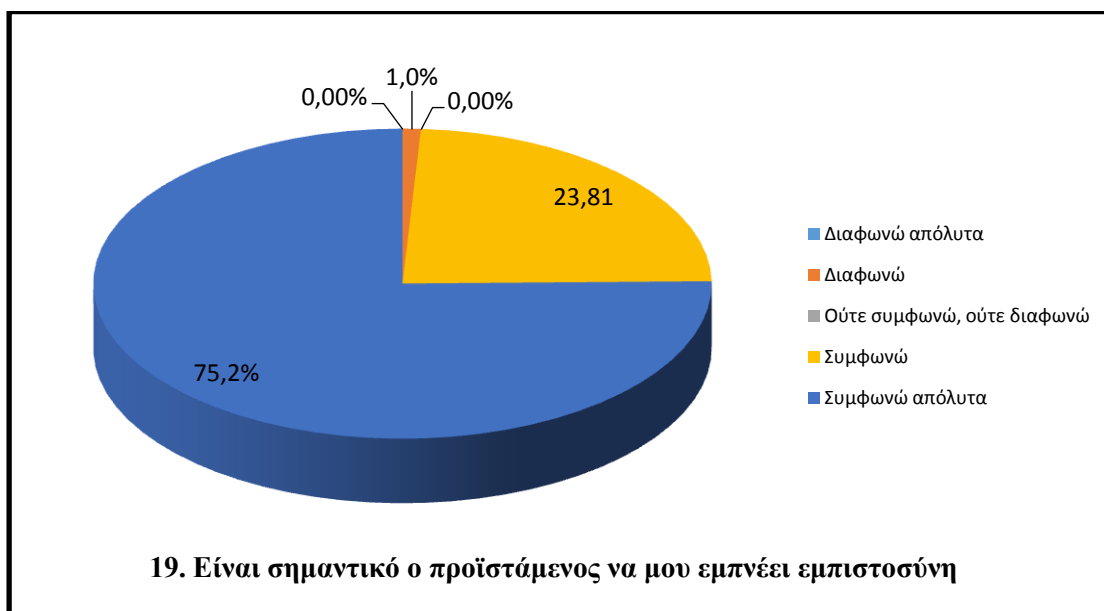
### 6.3.13 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Στη 19η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να τους εμπνέει

εμπιστοσύνη. Συμφωνία με τη δήλωση αυτή παρατηρήθηκε στο 99% των περιπτώσεων (Πίνακας 19 και Διάγραμμα 19).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Συμφωνώ	25	23,8	23,8	24,8
Συμφωνώ απόλυτα	79	75,2	75,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 19 : Ερώτηση 19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη



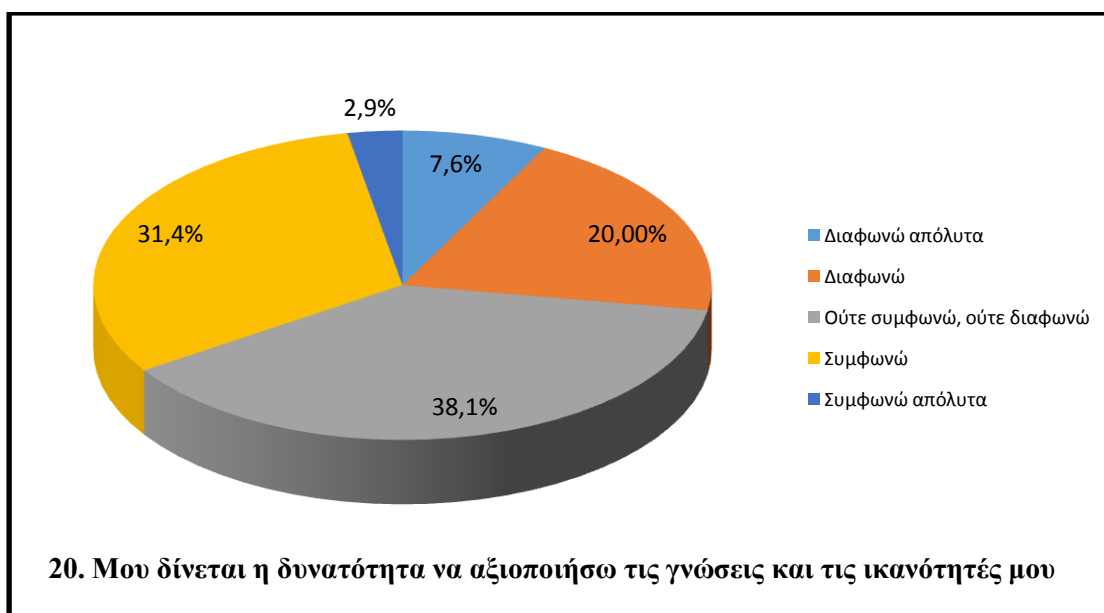
Διάγραμμα 19

### 6.3.14 ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στην 20η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους μέσα από την εργασία τους. Σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις, υπάρχει μικρότερος βαθμός συμφωνίας που ξεπερνά ελαφρώς το 1/3 των ερωτηθέντων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν με ουδετερότητα (38,1%) ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι το 28% περίπου αυτών δήλωσε ότι διαφωνεί (Πίνακας 20 και Διάγραμμα 20).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	8	7,6	7,6	7,6
Διαφωνώ	21	20,0	20,0	27,6
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	40	38,1	38,1	65,7
Συμφωνώ	33	31,4	31,4	97,1
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,9	2,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 20 : Ερώτηση 20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου



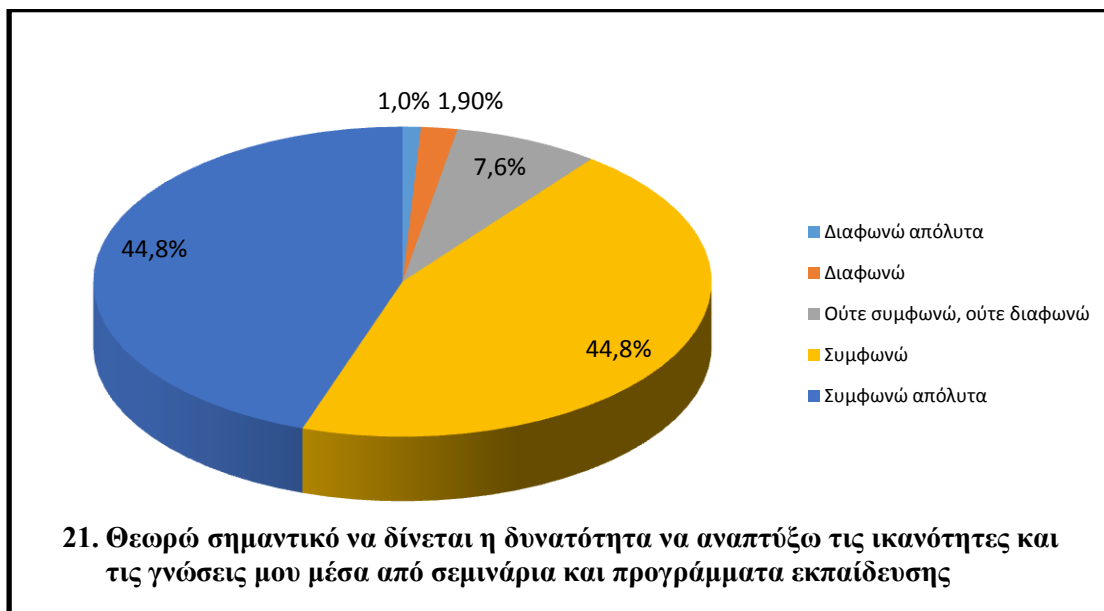
Διάγραμμα 20

### 6.3.15 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην 21η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντικό να τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης. Περίπου το 90% των ερωτηθέντων συμφώνησε, το 7,6% δήλωσε ουδετερότητα και μόλις το 2,9% διαφώνησε. Είναι άξιο λόγου ότι 3 από τους 105 εργαζομένους (αν και μικρό ποσοστό) δε θεωρούν σημαντική την ανάπτυξη του προσωπικού (Πίνακας 21 και Διάγραμμα 21).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	2	1,9	1,9	2,9
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	8	7,6	7,6	10,5
Συμφωνώ	47	44,8	44,8	55,2
Συμφωνώ απόλυτα	47	44,8	44,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 21 : Ερώτηση 21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης



Διάγραμμα 21

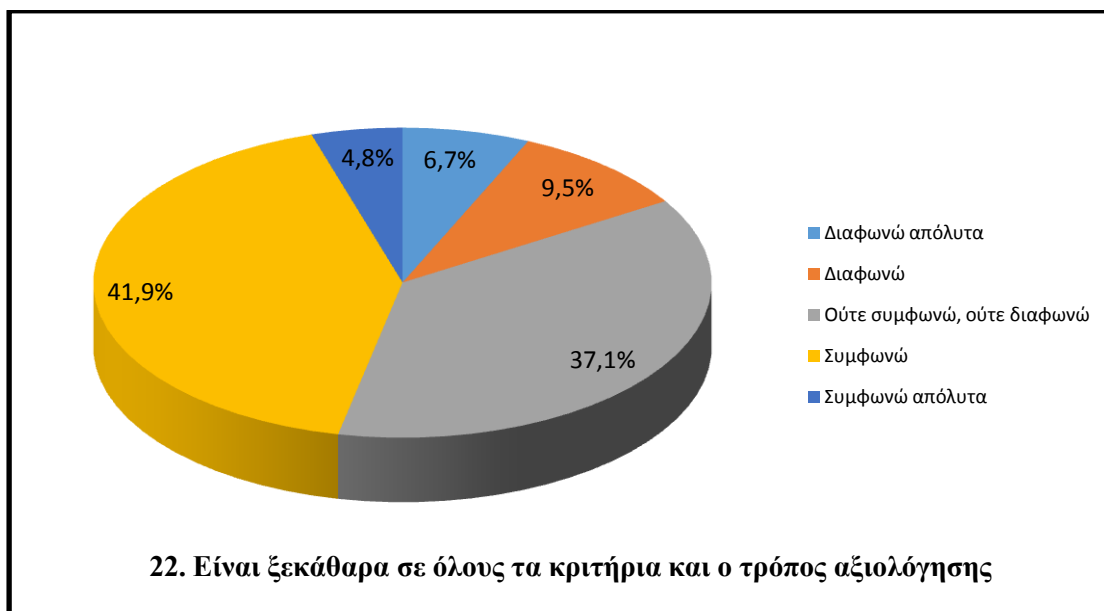
### 6.3.16 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην 22η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης (των εργαζομένων). Ο βαθμός συμφωνίας δεν ξεπέρασε το 47% των ερωτηθέντων, και αυτό είναι ενδεικτικό ότι μεγάλη μερίδα των εργαζομένων ίσως να μη θεωρούν ξεκάθαρο το σύστημα αξιολόγησής τους.

Συνεπώς, η διοίκηση της τράπεζας οφείλει να λάβει υπόψη τόσο το 16,2% των διαφωνούντων όσο και το 37,1% των ουδέτερων και να επικοινωνήσει αποτελεσματικότερα το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης (Πίνακας 22 και Διάγραμμα 22).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	6,7	6,7	6,7
Διαφωνώ	10	9,5	9,5	16,2
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	37,1	37,1	53,3
Συμφωνώ	44	41,9	41,9	95,2
Συμφωνώ απόλυτα	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 22 : Ερώτηση 22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης



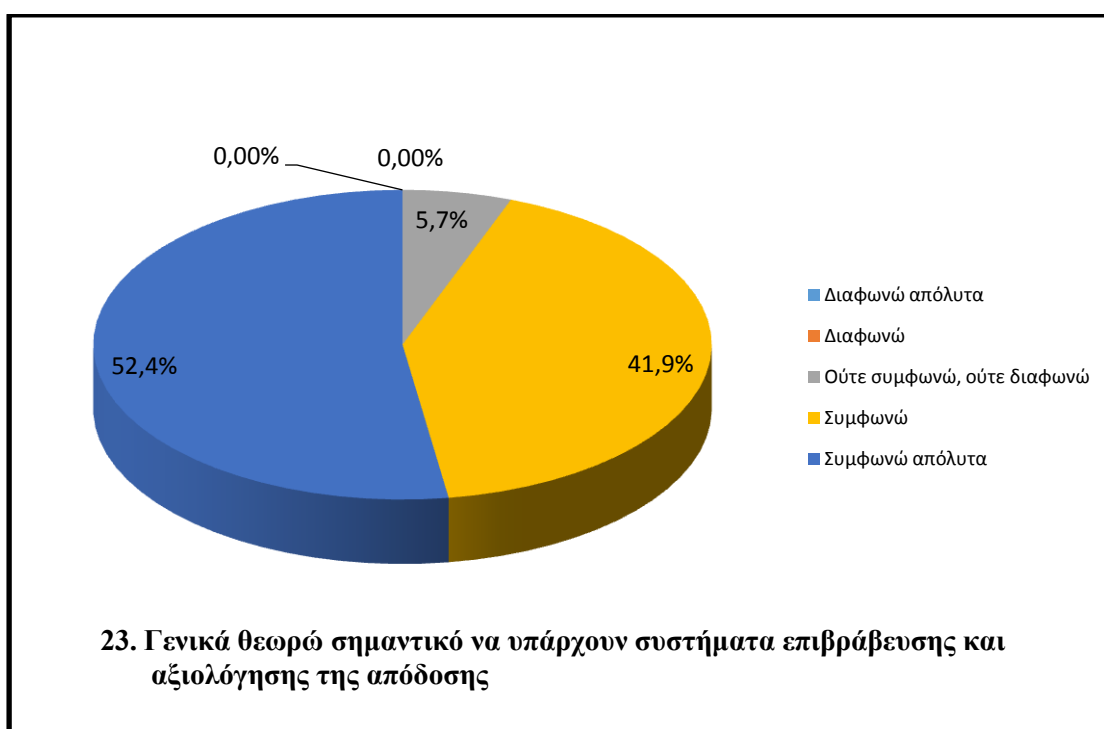
Διάγραμμα 22

### 6.3.17 ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στην 23η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντική η ύπαρξη συστημάτων επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Απαντήσεις διαφωνίας δε βρέθηκαν, ενώ το 94,3% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί (Πίνακας 23 και Διάγραμμα 23).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	6	5,7	5,7	5,7
Συμφωνώ	44	41,9	41,9	47,6
Συμφωνώ απόλυτα	55	52,4	52,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 23 : Ερώτηση 23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης



Διάγραμμα 23

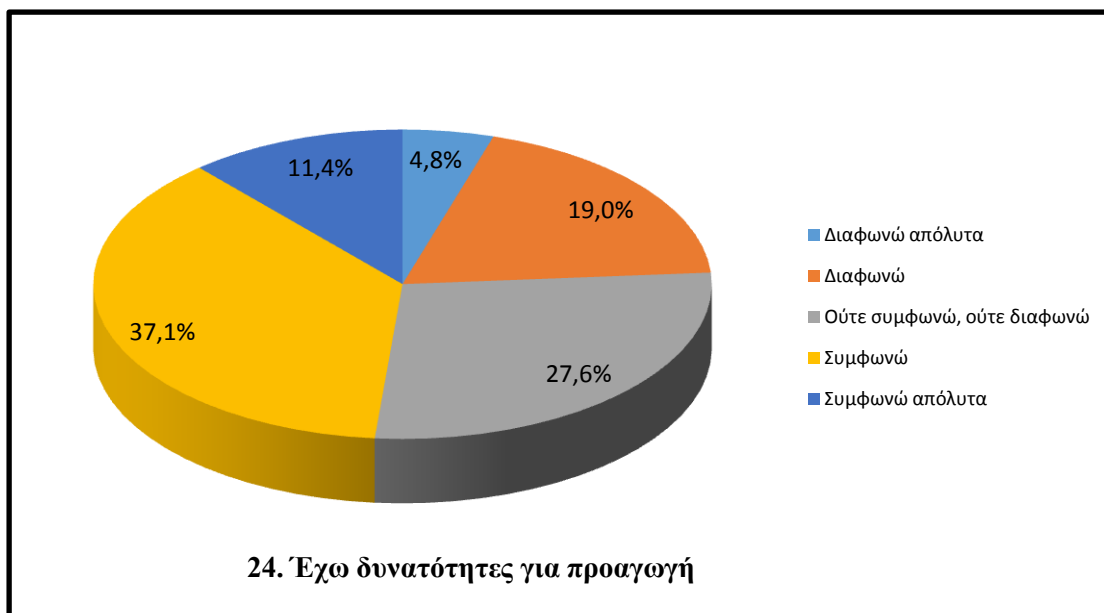
### 6.3.18 ΥΠΑΡΞΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

Στην 24η ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι υφίστανται δυνατότητες για προαγωγή στην εργασία τους. Μόλις το 48,5% συμφώνησε (11,4% απόλυτη συμφωνία, 37,1% συμφωνία), το 27,6% δήλωσε ουδετερότητα, ενώ αρκετά υψηλό ήταν και το ποσοστό που διαφώνησε (περίπου 24%). Το ποσοστό διαφωνίας είναι ανησυχητικά υψηλό, δεδομένου ότι η προοπτική εξέλιξης και ανέλιξης αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης (Πίνακας 24 και Διάγραμμα 24).



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	4,8	4,8	4,8
Διαφωνώ	20	19,0	19,0	23,8
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	29	27,6	27,6	51,4
Συμφωνώ	39	37,1	37,1	88,6
Συμφωνώ απόλυτα	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 24 : Ερώτηση 24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή



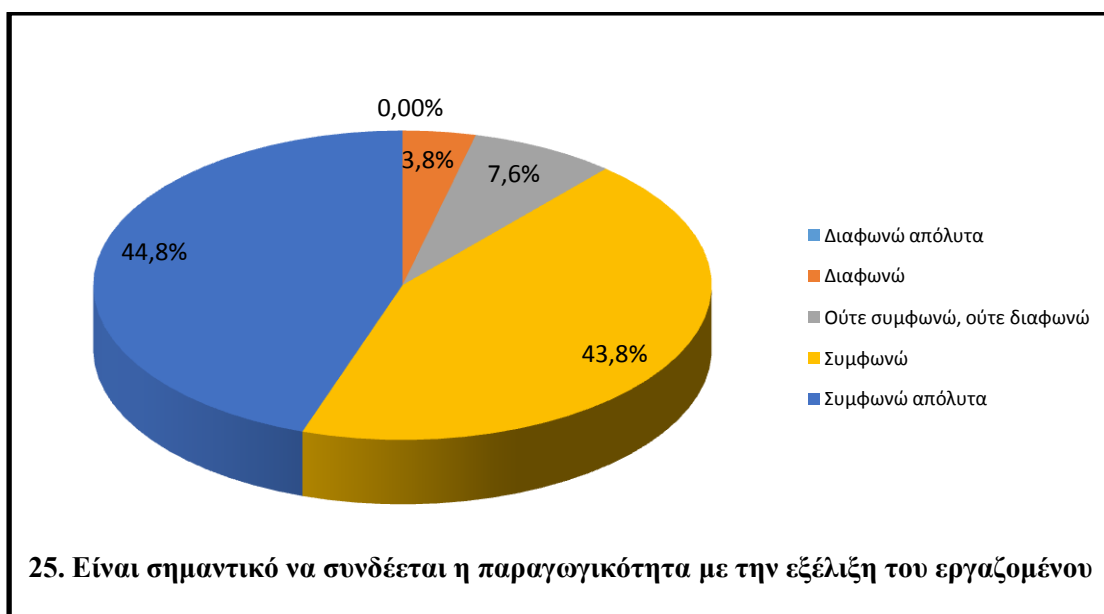
Διάγραμμα 24

### 6.3.19 ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Στην 25η και τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους ως προς τη δήλωση ότι είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη. Το 44,8% των εργαζομένων συμφώνησε απόλυτα, το 43,8% συμφώνησε, το 7,6% ήταν ουδέτερο και το 3,8% διαφώνησε (Πίνακας 24 και Διάγραμμα 24).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,8	3,8	3,8
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	8	7,6	7,6	11,4
Συμφωνώ	46	43,8	43,8	55,2
Συμφωνώ απόλυτα	47	44,8	44,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 25 : Ερώτηση 25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου



Διάγραμμα 25

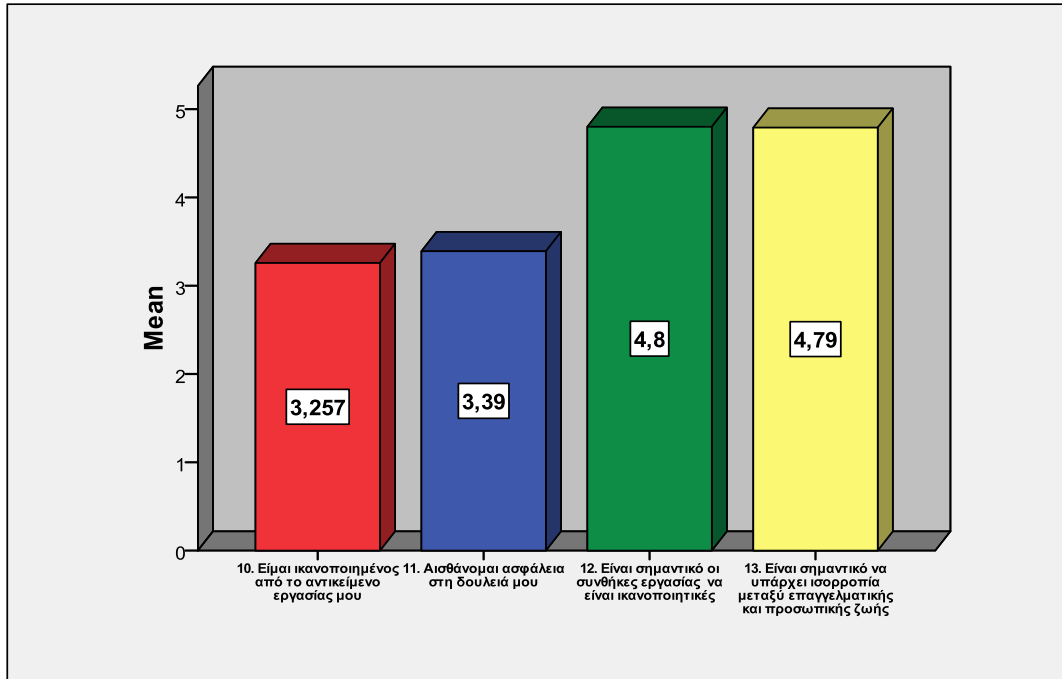
#### 6.4 ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ Β' ΜΕΡΟΥΣ

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 10-25, παραθέτουμε στον πίνακα 26 τους μέσους όρους για κάθε ερώτηση, και τα αντίστοιχα Ραβδογράμματα ανά θεματική (διαγράμματα 26-27-28-29-30).

	N	Mean	Std. Deviation
<b>Αντικείμενο και συνθήκες εργασίας</b>			
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	105	3,26	,991
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	105	3,39	,814
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	105	4,80	,425
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	105	4,79	,432
<b>Αμοιβή</b>			
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	105	2,90	,854
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	105	2,88	,927
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	105	4,52	,652
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	105	4,48	,652
<b>Προϊστάμενοι</b>			
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	105	4,13	,844
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	105	4,73	,505
<b>Αξιοποίηση ικανοτήτων και αξιολόγηση</b>			
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	105	3,02	,971
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	105	4,30	,774
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	105	3,29	,948
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	105	4,47	,606
<b>Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης</b>			
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	105	3,31	1,059
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	105	4,30	,771

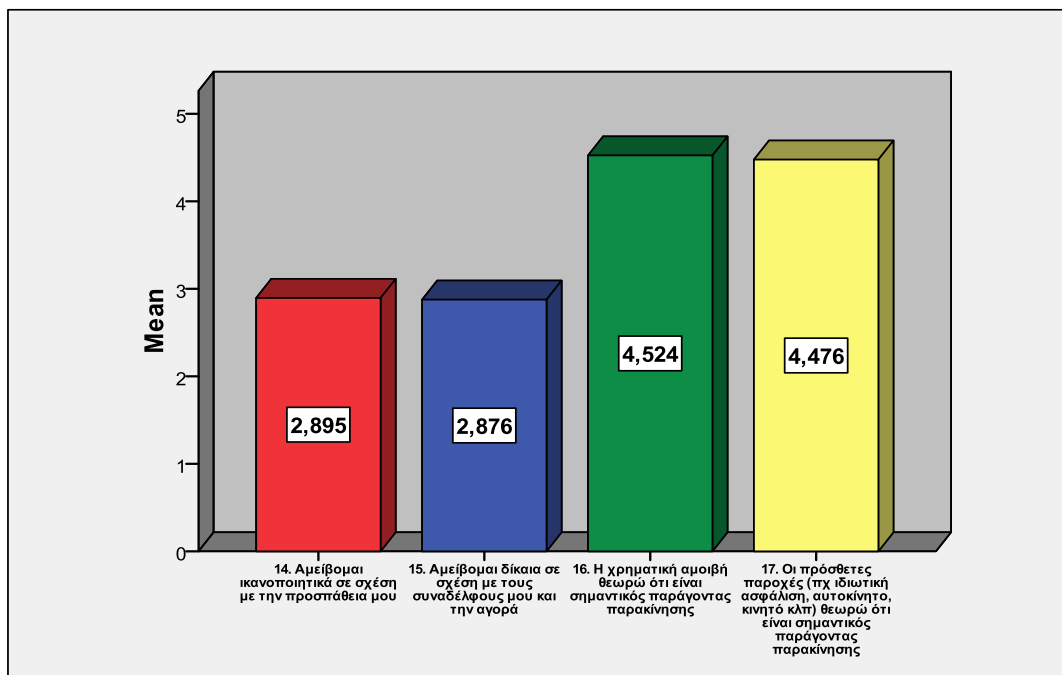
Πίνακας 26

### Αντικείμενο και συνθήκες εργασίας



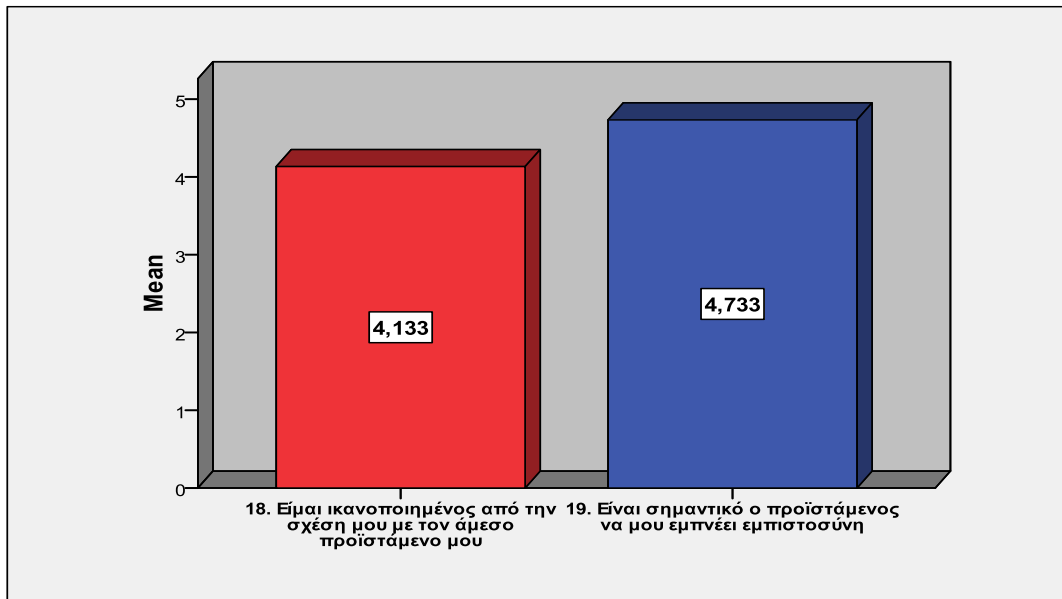
Διάγραμμα 26

### Αμοιβή



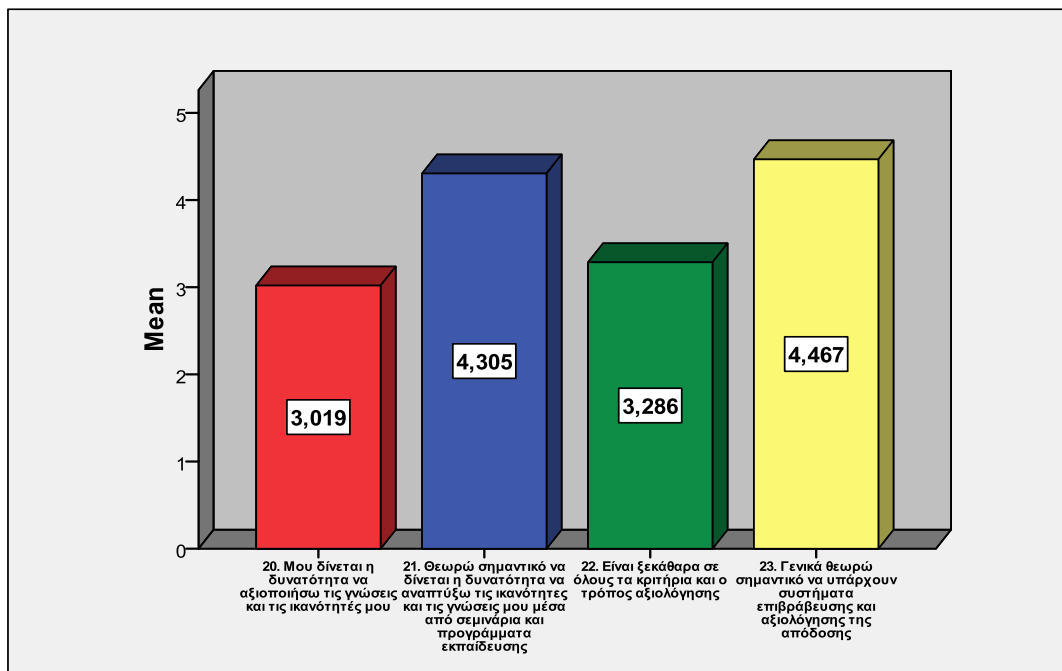
Διάγραμμα 27

**Προϊστάμενοι**



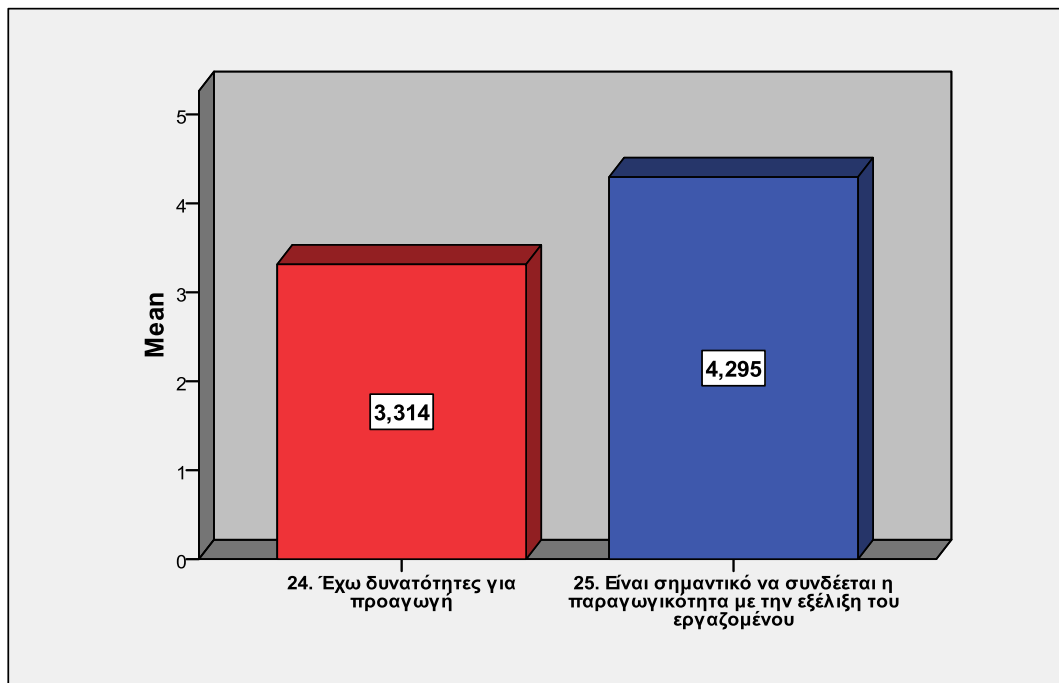
Διάγραμμα 28

**Αξιοποίηση ικανοτήτων και Αξιολόγηση**



Διάγραμμα 29

## Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης



Διάγραμμα 30

Αναφορικά με τις απόψεις των ερωτώμενων για το αντικείμενο και συνθήκες εργασίας, φαίνεται να συμφωνούν σχεδόν απόλυτα με το ότι είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές (M.O.  $4,80 \pm 0,425$ ) και να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (M.O.  $4,79 \pm 0,432$ ), σε πολύ μικρότερο βαθμό όμως συμφωνούν με το ότι αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους (M.O.  $3,39 \pm 0,814$ ) και το ότι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους (M.O.  $3,26 \pm 0,991$ ).

Ως προς την αμοιβή, οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι η χρηματική αμοιβή και οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης (M.O.  $4,52 \pm 0,652$  και  $4,48 \pm 0,652$ , αντίστοιχα), δεν συμφωνούν όμως ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια τους (M.O.  $2,90 \pm 0,854$ ) ούτε ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και την αγορά (M.O.  $2,88 \pm 0,927$ ).

Οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε σχεδόν απόλυτο βαθμό ότι είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να τους εμπνέει εμπιστοσύνη (M.O.  $4,73 \pm 0,505$ ), ενώ σε μεγάλο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο τους (M.O.  $4,13 \pm 0,844$ ).

Σχετικά με την αξιοποίηση ικανοτήτων και αξιολόγηση, συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι γενικά είναι σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Μ.Ο.  $4,47 \pm 0,606$ ) καθώς επίσης να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης (Μ.Ο.  $4,30 \pm 0,774$ ), συμφωνούν αλλά πολύ λιγότερο ότι είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης (Μ.Ο.  $3,29 \pm 0,948$ ), ενώ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (Μ.Ο.  $3,02 \pm 0,971$ ).

Τέλος, οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου (Μ.Ο.  $4,30 \pm 0,771$ ) και επίσης συμφωνούν αλλά πολύ λιγότερο ότι έχουν δυνατότητες για προαγωγή (Μ.Ο.  $3,31 \pm 1,059$ ).

Συνοψίζοντας, παραθέτουμε στον πίνακα 27 το μέσο βαθμό συμφωνίας των ερωτηθέντων για κάθε ερώτηση σε φθίνουσα σειρά.

Είναι προφανές ότι υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλος βαθμός συμφωνίας στις ερωτήσεις 12, 13 και 19, 16 και 17.

Δηλαδή, οι ερωτηθέντες θεωρούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για την εργασιακή τους ικανοποίηση και κατ' επέκταση την παρακίνησή τους τα εξής (με σειρά προτεραιότητας):

- Τις ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
- Την ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής
- Ο προϊστάμενός τους να εμπνέει εμπιστοσύνη
- Τις χρηματικές απολαβές
- Τις πρόσθετες παροχές

Στον αντίποδα, οι χαμηλές μέσες βαθμολογίες των ερωτήσεων 15-14-20 δείχνουν ότι υπάρχει χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά :

- με τις χρηματικές τους απολαβές σε σχέση με τους συναδέλφους και την αγορά
- με τις χρηματικές τους απολαβές σε σχέση με την καταβαλλόμενη προσπάθεια
- με τις δυνατότητες για αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων

Ερώτηση	Μέσος όρος
12	4,80
13	4,79
19	4,73
16	4,52
17	4,48
23	4,47
21	4,30
25	4,30
18	4,13
11	3,39
24	3,31
22	3,29
10	3,26
20	3,02
14	2,90
15	2,88

Πίνακας 27

## 6.5 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με την παρούσα ανάλυση επιχειρούμε να εντοπίσουμε πιθανές διαφοροποιήσεις στις ερωτήσεις της ικανοποίησής των ερωτώμενων από τα διάφορα σκέλη της εργασίας τους καθώς και από την παροχή κινήτρων, ανάλογα με τα δημογραφικά και άλλα στοιχεία τους (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, θέση στην τράπεζα, χρόνια προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης) καθώς και τις απόψεις τους αναφορικά με τις οικονομικές και εργασιακές τους συνθήκες. Όπου οι πιθανές μεταβλητές διαφοροποίησης (ανεξάρτητες μεταβλητές) είναι ποιοτικές με δύο κατηγορίες, για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ο Έλεγχος Μέσων t για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples t-Test). Όπου οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν περισσότερες κατηγορίες, έγινε η Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) με τους επιμέρους ελέγχους ανά ζεύγη Scheffe όπου ήταν αναγκαίο.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους ορίστηκε σε 5% (0,05).

### 6.5.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΛΟ

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων t ως προς το φύλο, προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ( $p < 0,05$ ) μόνο σε μία περίπτωση (Πίνακας 28). Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός



συμφωνίας για τους άνδρες ως προς το ότι αισθάνονται ασφάλεια στη δουλειά τους είναι μεγαλύτερος έναντι των γυναικών (μέση τιμή 3,63 έναντι 3,19,  $p=0,006<0,05$ ).

	1. Ποιο είναι το φύλο σας;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Άρρεν	48	3,33	,834	,908
	Θήλυ	57	3,35	,719	
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Άρρεν	48	2,54	,617	,688
	Θήλυ	57	2,49	,658	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Άρρεν	48	3,25	1,042	,946
	Θήλυ	57	3,26	,955	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Άρρεν	48	3,63	,703	,006
	Θήλυ	57	3,19	,854	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Άρρεν	48	4,79	,459	,855
	Θήλυ	57	4,81	,398	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Άρρεν	48	4,79	,459	,979
	Θήλυ	57	4,79	,411	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Άρρεν	48	2,90	,905	,995
	Θήλυ	57	2,89	,817	
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Άρρεν	48	2,94	1,040	,545
	Θήλυ	57	2,82	,826	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Άρρεν	48	4,54	,743	,798
	Θήλυ	57	4,51	,571	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Άρρεν	48	4,40	,736	,248
	Θήλυ	57	4,54	,569	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Άρρεν	48	4,17	,953	,712
	Θήλυ	57	4,11	,748	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Άρρεν	48	4,65	,601	,116
	Θήλυ	57	4,81	,398	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Άρρεν	48	3,02	1,101	,986
	Θήλυ	57	3,02	,855	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω	Άρρεν	48	4,17	,907	,093

τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Θήλυ	57	4,42	,625	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Άρρεν	48	3,15	1,111	,166
	Θήλυ	57	3,40	,776	
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Άρρεν	48	4,50	,546	,607
	Θήλυ	57	4,44	,655	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Άρρεν	48	3,31	1,055	,987
	Θήλυ	57	3,32	1,072	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Άρρεν	48	4,17	,808	,117
	Θήλυ	57	4,40	,728	

Πίνακας 28

### 6.5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Σε σχέση με την ηλικία (Πίνακας 29), ο βαθμός συμφωνίας για τους εργαζόμενους 40 ετών και άνω ως προς το ότι είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης είναι μεγαλύτερος έναντι των εργαζομένων μέχρι 39 ετών (μέση τιμή 3,51 έναντι 3,13,  $p=0,041<0,05$ ).

	2. Ποιά είναι η ηλικία σας;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποιό βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Μέχρι 39 ετών	62	3,24	,843	,107
	40 ετών και άνω	43	3,49	,631	
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Μέχρι 39 ετών	62	2,48	,695	,560
	40 ετών και άνω	43	2,56	,548	

10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	3,16 3,40	1,027 ,929	,236
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	3,35 3,44	,851 ,765	,593
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	4,79 4,81	,449 ,394	,781
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	4,77 4,81	,459 ,394	,645
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	2,82 3,00	,897 ,787	,297
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	2,76 3,05	1,003 ,785	,117
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	4,55 4,49	,717 ,551	,645
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	4,45 4,51	,717 ,551	,645
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Μέχρι 39 ετών 40 ετών και άνω	62 43	4,11 4,16	,907 ,754	,767
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Μέχρι 39 ετών	62	4,69	,561	,335

	40 ετών και άνω	43	4,79	,412	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Μέχρι 39 ετών	62	2,92	,980	,208
	40 ετών και άνω	43	3,16	,949	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Μέχρι 39 ετών	62	4,26	,867	,460
	40 ετών και άνω	43	4,37	,618	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Μέχρι 39 ετών	62	3,13	1,032	,041
	40 ετών και άνω	43	3,51	,768	
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Μέχρι 39 ετών	62	4,50	,594	,501
	40 ετών και άνω	43	4,42	,626	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Μέχρι 39 ετών	62	3,34	1,214	,762
	40 ετών και άνω	43	3,28	,797	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Μέχρι 39 ετών	62	4,34	,767	,491
	40 ετών και άνω	43	4,23	,782	

Πίνακας 29

### 6.5.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι έγγαμοι συμφωνούν περισσότερο από τους άγαμους στο ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και την αγορά (μέση τιμή 3,03 έναντι 2,56,  $p=0,014<0,05$ ), τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (μέση τιμή 3,20 έναντι 2,65,  $p=0,006<0,05$ ) και είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης (μέση τιμή 3,44 έναντι 2,97,  $p=0,018<0,05$ ) (Πίνακας 30).

	3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Έγγαμος	71	3,44	,712	,071
	Άγαμος	34	3,15	,857	
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Έγγαμος	71	2,51	,673	,867
	Άγαμος	34	2,53	,563	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Έγγαμος	71	3,38	,916	,065
	Άγαμος	34	3,00	1,101	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Έγγαμος	71	3,42	,805	,563
	Άγαμος	34	3,32	,843	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Έγγαμος	71	4,80	,401	,922
	Άγαμος	34	4,79	,479	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Έγγαμος	71	4,76	,462	,266
	Άγαμος	34	4,85	,359	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Έγγαμος	71	2,99	,746	,163
	Άγαμος	34	2,71	1,031	
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Έγγαμος	71	3,03	,894	,014
	Άγαμος	34	2,56	,927	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Έγγαμος	71	4,54	,556	,797
	Άγαμος	34	4,50	,826	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Έγγαμος	71	4,45	,604	,565
	Άγαμος	34	4,53	,748	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον	Έγγαμος	71	4,18	,762	,385

άμεσο προϊστάμενο μου	Άγαμος	34	4,03	1,000	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Έγγαμος	71	4,75	,438	,702
	Άγαμος	34	4,71	,629	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Έγγαμος	71	3,20	,920	<b>,006</b>
	Άγαμος	34	2,65	,981	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Έγγαμος	71	4,34	,631	,591
	Άγαμος	34	4,24	1,017	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Έγγαμος	71	3,44	,823	<b>,018</b>
	Άγαμος	34	2,97	1,114	
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Έγγαμος	71	4,46	,605	,964
	Άγαμος	34	4,47	,615	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Έγγαμος	71	3,39	1,075	,265
	Άγαμος	34	3,15	1,019	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Έγγαμος	71	4,25	,806	,426
	Άγαμος	34	4,38	,697	

Πίνακας 30

#### 6.5.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΘΕΣΗ

Οι διευθυντές/προϊστάμενοι συμφωνούν περισσότερο από τους απλούς υπαλλήλους στο ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και την αγορά (μέση τιμή 3,21 έναντι 2,72,  $p=0,011<0,05$ ), αλλά συμφωνούν λιγότερο στο ότι είναι σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης (μέση τιμή 4,03 έναντι 4,43,  $p=0,013<0,05$ ) (Πίνακας 31).

4. Ποια είναι η θέση σας στην Τράπεζα;		N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,39	,864	,648
	Υπάλληλος	72	3,32	,728	

9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	2,42	,663	,329
	Υπάλληλος	72	2,56	,625	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,45	1,063	,168
	Υπάλληλος	72	3,17	,949	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,39	,747	,977
	Υπάλληλος	72	3,39	,848	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,76	,502	,491
	Υπάλληλος	72	4,82	,387	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,76	,435	,600
	Υπάλληλος	72	4,81	,432	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,06	,827	,180
	Υπάλληλος	72	2,82	,861	
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,21	,893	,011
	Υπάλληλος	72	2,72	,907	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,45	,794	,464
	Υπάλληλος	72	4,56	,579	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,45	,711	,819
	Υπάλληλος	72	4,49	,628	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,06	,827	,553
	Υπάλληλος	72	4,17	,856	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,70	,637	,620
	Υπάλληλος	72	4,75	,436	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,27	,977	,070
	Υπάλληλος	72	2,90	,952	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,03	,951	,013
	Υπάλληλος	72	4,43	,646	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,33	,957	,729
	Υπάλληλος	72	3,26	,949	

23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,58	,502	,173
	Υπάλληλος	72	4,42	,645	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	3,42	,969	,474
	Υπάλληλος	72	3,26	1,100	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Διευθυντής/Προϊστάμενος	33	4,42	,708	,248
	Υπάλληλος	72	4,24	,796	

Πίνακας 31

### 6.5.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

Οι εργαζόμενοι πάνω από 15 χρόνια στην τράπεζα συμφωνούν περισσότερο σε σχέση με αυτούς που εργάζονται μέχρι 15 χρόνια στο ότι είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης (μέση τιμή 3,53 έναντι 3,14,  $p=0,042<0,05$ ) (Πίνακας 32).

	5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποιό βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Μέχρι 15 χρόνια	65	3,29	,824	,394
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,43	,675	
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Μέχρι 15 χρόνια	65	2,45	,662	,164
	Πάνω από 15 χρόνια	40	2,63	,586	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Μέχρι 15 χρόνια	65	3,20	1,019	,454
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,35	,949	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Μέχρι 15 χρόνια	65	3,43	,847	,521
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,33	,764	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,78	,450	,639
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,83	,385	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,77	,460	,523
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,83	,385	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Μέχρι 15 χρόνια	65	2,89	,904	,965
	Πάνω από 15 χρόνια	40	2,90	,778	



15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Μέχρι 15 χρόνια	65	2,78	,992	,198
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,03	,800	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,60	,680	,127
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,40	,591	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,51	,687	,530
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,43	,594	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,09	,931	,528
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,20	,687	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,72	,545	,792
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,75	,439	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Μέχρι 15 χρόνια	65	2,94	,982	,280
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,15	,949	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,25	,848	,325
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,40	,632	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Μέχρι 15 χρόνια	65	3,14	1,014	,042
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,53	,784	
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,52	,589	,225
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,38	,628	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Μέχρι 15 χρόνια	65	3,29	1,155	,788
	Πάνω από 15 χρόνια	40	3,35	,893	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Μέχρι 15 χρόνια	65	4,32	,752	,640
	Πάνω από 15 χρόνια	40	4,25	,809	

Πίνακας 32

### 6.5.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων Ανάλυσης Διακύμανσης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ( $p < 0,05$ ) μόνο σε δύο περιπτώσεις (Πίνακας 33). Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τους επιμέρους ελέγχους ανά ζεύγη του Scheffe (Πίνακας 34) :

- Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν χαμηλότερο βαθμό συμφωνίας στο ότι είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές, τόσο έναντι των αποφοίτων ΤΕΙ/ΑΕΙ (μέση τιμή 4,33 έναντι 4,84,  $p=0,020 < 0,05$ ), όσο και έναντι των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού (μέση τιμή 4,33 έναντι 4,81,  $p=0,037 < 0,05$ ).
- Οι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο τους έναντι των κατόχων μεταπτυχιακού/διδακτορικού (μέση τιμή 4,28 έναντι 3,75,  $p=0,011 < 0,05$ ).

	6. Ποιό το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποιό βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,50	,548	,156
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	3,43	,679	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,13	,942	
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	2,33	,516	,499
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	2,57	,633	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	2,44	,669	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,33	,516	,415
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	3,34	,930	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,06	1,162	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,50	,548	,854
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	3,36	,792	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,44	,914	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,33	,816	,019
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	4,84	,373	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,81	,397	

13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	5,00	,000		
	TEI/AEI	67	4,78	,455		,476
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,78	,420		
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,33	,516		
	TEI/AEI	67	2,96	,824		,150
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	2,69	,931		
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	2,83	,983		
	TEI/AEI	67	2,97	,852		,367
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	2,69	1,061		
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,50	,548		
	TEI/AEI	67	4,55	,585		,836
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,47	,803		
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,67	,516		
	TEI/AEI	67	4,49	,637		,635
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,41	,712		
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,50	,548		
	TEI/AEI	67	4,28	,692		,006
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,75	1,047		
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,50	,548		
	TEI/AEI	67	4,79	,410		,236
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,66	,653		
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,17	,753		
	TEI/AEI	67	3,13	,919		,171
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	2,75	1,078		
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,83	1,602		
	TEI/AEI	67	4,36	,667		,278
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,28	,772		
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,33	1,366		
	TEI/AEI	67	3,36	,883		,519
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,13	1,008		
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,83	,408		
	TEI/AEI	67	4,42	,631		,257
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,50	,568		
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	3,50	,548	,688	

	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	3,36	,965	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	3,19	1,306	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	6	4,67	,516	,103
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	67	4,18	,796	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	32	4,47	,718	

Πίνακας 33

Dependent Variable	(I) 6. Ποιό το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	(J) 6. Ποιό το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	ΤΕΙ/ΑΕΙ	-,502*	,176	<b>,020</b>
		Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-,479*	,184	<b>,037</b>
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	,023	,089	,966
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	ΤΕΙ/ΑΕΙ	,216	,346	,822
		Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	,750	,361	,121
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	,534*	,174	<b>,011</b>

Πίνακας 34

### 6.5.7 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων Ανάλυσης Διακύμανσης ως προς το βαθμό ικανοποίησης των ερωτώμενων εργαζομένων από τη σημερινή εργασιακή τους κατάσταση, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ( $p < 0,05$ ) σε αρκετές από τις περιπτώσεις που εξετάζονται (Πίνακας 35). Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τους επιμέρους ελέγχους ανά ζεύγη του Scheffe (Πίνακας 36) :

- Οι πολύ δυσαρεστημένοι/δυσαρεστημένοι έχουν χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας τους, τόσο από αυτούς που δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι (μέση τιμή 2,23 έναντι 3,02,  $p = 0,014 < 0,05$ ), όσο και έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,23 έναντι 3,78,  $p < 0,0001 < 0,05$ ). Ομοίως οι ούτε δυσαρεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι έχουν χαμηλότερο βαθμό έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 3,02 έναντι 3,78,  $p < 0,0001 < 0,05$ ).
- Οι πολύ δυσαρεστημένοι/δυσαρεστημένοι συμφωνούν λιγότερο στο ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια τους, τόσο από αυτούς που δεν είναι ούτε

δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι (μέση τιμή 2,08 έναντι 2,76,  $p=0,021<0,05$ ), όσο και έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,08 έναντι 3,26,  $p<0,0001<0,05$ ). Ομοίως οι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι συμφωνούν λιγότερο έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,76 έναντι 3,26,  $p=0,010<0,05$ ).

- Οι πολύ δυσανεστημένοι/δυσανεστημένοι συμφωνούν λιγότερο στο ότι αμείβονται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους τους και την αγορά έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,38 έναντι 3,20,  $p=0,017<0,05$ ), το ίδιο και οι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,70 έναντι 3,20,  $p=0,029<0,05$ ).
- Οι πολύ δυσανεστημένοι/δυσανεστημένοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την σχέση τους με τον άμεσο προϊστάμενο τους έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 3,54 έναντι 4,43,  $p=0,002<0,05$ ), το ίδιο και οι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 4,00 έναντι 4,43,  $p=0,036<0,05$ ).
- Οι πολύ δυσανεστημένοι/δυσανεστημένοι συμφωνούν λιγότερο στο ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, τόσο από αυτούς που δεν είναι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι (μέση τιμή 1,92 έναντι 2,91,  $p=0,002<0,05$ ), όσο και έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 1,92 έναντι 3,43,  $p<0,0001<0,05$ ). Ομοίως οι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι συμφωνούν λιγότερο έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,91 έναντι 3,43,  $p=0,016<0,05$ ).
- Οι πολύ δυσανεστημένοι/δυσανεστημένοι συμφωνούν λιγότερο στο ότι είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης, τόσο από αυτούς που δεν είναι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι (μέση τιμή 2,08 έναντι 3,26,  $p<0,0001<0,05$ ), όσο και έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,08 έναντι 3,65,  $p<0,0001<0,05$ ).
- Οι πολύ δυσανεστημένοι/δυσανεστημένοι συμφωνούν λιγότερο στο ότι έχουν δυνατότητες για προαγωγή έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 2,62 έναντι 3,70,  $p=0,004<0,05$ ), το ίδιο και οι ούτε δυσανεστημένοι, ούτε ικανοποιημένοι έναντι των ικανοποιημένων/πολύ ικανοποιημένων (μέση τιμή 3,13 έναντι 3,70,  $p=0,029<0,05$ ).

7. Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση		N	Mean	Std. Deviation	p-value
9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	2,31	,630	,196
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	2,63	,645	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	2,46	,622	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	2,23	1,235	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	3,02	,802	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,78	,758	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	3,23	,927	,564
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	3,35	,795	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,48	,809	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	4,77	,439	,855
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,83	,383	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,78	,467	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	4,77	,439	,955
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,78	,417	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,80	,453	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	2,08	,760	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	2,76	,794	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,26	,743	
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	2,38	1,121	,004
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	2,70	,840	

	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,20	,859	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	4,54	,660	,948
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,50	,782	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,54	,504	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	4,38	,768	,632
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,43	,720	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,54	,546	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	3,54	1,506	,001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,00	,730	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,43	,544	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	4,62	,506	,118
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,65	,604	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,85	,363	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	1,92	,954	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	2,91	,839	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,43	,834	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	4,08	,760	,423
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,39	,649	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,28	,886	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσάρεστημένος	13	2,08	1,115	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	3,26	,773	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,65	,766	

23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	4,38	,650	,825
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,46	,585	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,50	,624	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	2,62	1,325	,001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	3,13	1,087	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	3,70	,785	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	13	4,46	,660	,568
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	46	4,33	,732	
	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	46	4,22	,841	

Πίνακας 35

Dependent Variable	(I) 7. Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	(J) 7. Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,791*	,266	,014
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-1,552*	,266	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,761*	,177	<,0001
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθειά μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,684*	,241	,021
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-1,184*	,241	<,0001
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,500*	,160	,010
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,311	,278	,537



συναδέλφους μου και την αγορά		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,811*	,278	<b>,017</b>
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,500*	,185	<b>,029</b>
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,462	,250	,187
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,896*	,250	<b>,002</b>
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,435*	,166	<b>,036</b>
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,990*	,267	<b>,002</b>
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-1,512*	,267	<b>&lt;,0001</b>
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,522*	,177	<b>,016</b>
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-1,184*	,257	<b>&lt;,0001</b>
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-1,575*	,257	<b>&lt;,0001</b>
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,391	,171	,077
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Πολύ δυσαρεστημένος/Δυσανεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	-,515	,314	,265
		Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-1,080*	,314	<b>,004</b>
	Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος/Πολύ ικανοποιημένος	-,565*	,209	<b>,029</b>

Πίνακας 36

### 6.5.8 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Τέλος, από τα αποτελέσματα των ελέγχων t δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (όλες οι τιμές  $p > 0,05$ , Πίνακας 37) ανάλογα με το αν ο ερωτώμενος θεωρεί

την τωρινή οικονομική του κατάσταση σε σχέση με το προηγούμενο έτος ίδια ή πολύ χειρότερη/χειρότερη (θυμίζουμε ότι μόλις δύο ερωτώμενοι (1,9%) θεωρούν την τωρινή οικονομική τους κατάσταση καλύτερη/πολύ καλύτερη, επομένως δεν συμπεριλήφθηκαν στη σύγκριση).

9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;		N	Mean	Std. Deviation	p-value
7. Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	3,34	,891	,916
	Ίδια	56	3,36	,672	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	3,26	1,052	,979
	Ίδια	56	3,25	,958	
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	3,36	,870	,682
	Ίδια	56	3,43	,783	
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,79	,463	,848
	Ίδια	56	4,80	,401	
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,74	,488	,375
	Ίδια	56	4,82	,386	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	2,81	,924	,308
	Ίδια	56	2,98	,798	
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	2,94	1,051	,602
	Ίδια	56	2,84	,826	
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,47	,747	,512
	Ίδια	56	4,55	,570	
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,40	,712	,383
	Ίδια	56	4,52	,603	

18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,11	,961	,751
	Ίδια	56	4,16	,733	
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,70	,587	,637
	Ίδια	56	4,75	,437	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	2,98	1,073	,840
	Ίδια	56	3,02	,884	
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,19	,876	,233
	Ίδια	56	4,38	,676	
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	3,23	1,108	,655
	Ίδια	56	3,32	,811	
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,47	,620	,858
	Ίδια	56	4,45	,601	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	3,26	1,188	,758
	Ίδια	56	3,32	,936	
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	Πολύ χειρότερη/Χειρότερη	47	4,36	,764	,401
	Ίδια	56	4,23	,786	

Πίνακας 37

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας μελετήθηκε η έννοια της παρακίνησης. Η παρακίνηση (motivation) των εργαζομένων αποτελεί βασική λειτουργία της ΔΑΠ και ως έννοια έχει αναλυθεί εκτενώς στη παγκόσμια βιβλιογραφία. Εννοιολογικά, λοιπόν, θα

μπορούσε να οριστεί ως το μίγμα των ενεργειών της διοίκησης, που ενεργοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζόμενων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η επιθυμητή συμπεριφορά τους για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, με τις γνωστές επιδράσεις της κρίσης, καθώς πραγματοποιούνται εκτενείς προσπάθειες για τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους η εργασιακή ικανοποίηση φθίνει. Έτσι η ανάγκη για παρακίνηση των εργαζομένων γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, ως η πιο αποτελεσματική λύση τόσο για την αύξηση ικανοποίησης, όσο και για την αύξηση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αναφέρθηκε ότι η παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία συσχετίζεται επίσης θετικά με συγκεκριμένες συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η δέσμευση με τους στόχους και η ταύτιση με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Παράλληλα μελετήθηκε σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), ως υποκλάδος της ευρύτερης επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Είναι διεθνώς αναγνωρισμένος, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ως εξαιρετικά σημαντικού παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού σε επίπεδο ποιότητας και αποδοτικότητας. Ο λόγος είναι προφανής καθώς το ενδιαφέρον της διοικητικής επιστήμης μετατοπίζεται συνεχώς προς εκείνους τους πόρους που δημιουργούν ένα σταθερά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανθρώπινο δυναμικό (human capital), αποτελεί το φορέα του γνωστικού δυναμικού και έτσι καθορίζει το επίπεδο της τεχνογνωσίας που κατέχουν οι επιχειρήσεις, αλλά και των δυνατοτήτων επίτευξης των σκοπών τους. Παράλληλα υφίσταται και το κοινωνικό κεφάλαιο (social capital), που εκπροσωπεί κάθε είδους κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ ομάδων και ατόμων και το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει θετικά τις προσδοκίες του οργανισμού.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας εκπονήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε 105 εργαζομένους της Τράπεζας Citibank στην Ελλάδα, σχετική με το εξεταζόμενο θέμα της παρακίνησης.

Την πλειοψηφία του δείγματος αποτελούσαν άτομα μέχρι 39 ετών (59%), έγγαμοι (68%), απλοί υπάλληλοι (69%), με προϋπηρεσία έως 15 έτη (62%), υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης (64% ΑΕΙ/ΤΕΙ & 31% Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό)

Τα αποτελέσματα μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

- Η οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει το τρέχον έτος περίπου το 45% των ερωτηθέντων.
- 43,8% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο από τη σημερινή εργασιακή κατάσταση, ενώ επίσης το 43,8% δήλωσε ουδέτερο

- Οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη και εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης από τη διοίκηση (95%)
- Οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη βαρύτητα τόσο στις εργασιακές συνθήκες όσο και στην ισορροπία εργασιακού-προσωπικού βίου, περισσότερο από κάθε άλλο παράγοντα παρακίνησης (π.χ. αμοιβές ή πρόσφατες παροχές) (ΜΟ συμφωνίας 4,8 & 4,79)
- Περίπου το 19% των εργαζομένων δήλωσαν μη ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας τους και προφανώς αυτός είναι ιδιαίτερα ανασταλτικός παράγοντας της παρακίνησης. Ενώ πρέπει να δοθεί έμφαση στο 11% των εργαζομένων που δήλωσαν ότι αισθάνονται ανασφαλείς από τις συνθήκες εργασίας τους.
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν τις αμοιβές ελαφρώς σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης από τις πρόσθετες παροχές (ΜΟ συμφωνίας 4,52 & 4,48)
- Ωστόσο περίπου το 30% θεωρούν άδικη την αμοιβή τους σε σχέση τόσο με την καταβαλλόμενη προσπάθεια όσο και με τις αμοιβές των συναδέλφων και των λοιπών επαγγελματιών (με παρόμοια προσόντα) στην αγορά. Επίσης οι ΜΟ συμφωνίας είναι κάτω από το 3 που έχει ορισθεί ως απάντηση ουδετερότητας
- Στην Τράπεζα φαίνεται να αναπτύσσονται κατά μέσο όρο ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους. Η εμπιστοσύνη που εμπνέει ο προϊστάμενος θεωρείται επίσης ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησης (ΜΟ συμφωνίας 4,73)
- Οι ερωτηθέντες θεωρούν εξαιρετικά σημαντική την ύπαρξη συστημάτων επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, ωστόσο μεγάλη μερίδα αυτών θεωρούν μη ξεκάθαρο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησής τους (μέθοδος και κριτήρια)
- Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (περίπου 28%) δήλωσαν ότι δεν τους δίνεται η δυνατότητα για αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.
- Ενώ θεωρούν σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη, περίπου το 24% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν έχουν δυνατότητα προαγωγής σε θέση υψηλότερη από την υφιστάμενη.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν επιβεβαιώνεται η σημαντικότητα της παρακίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν όπως αναφέρθηκε και στο σύνολο σχεδόν των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα.

## 7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αν και το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό, ωστόσο τα συμπεράσματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως δίνουν σαφώς μια πρώτη εικόνα για την Τράπεζα και πιθανές ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβούν η διοίκηση σε συνεργασία με τη ΔΑΠ.

Παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες και την στρατηγική περιορισμού των δραστηριοτήτων της Τράπεζας στην Ελλάδα, το ποσοστό των ικανοποιημένων εργαζομένων παραμένει σε σχετικά υψηλά επίπεδα.

Η μέχρι σήμερα στρατηγική της Τράπεζας είναι φυσιολογικό να έχει δημιουργήσει αίσθημα ανασφάλειας σε μερίδα εργαζομένων.

Εφόσον από την έρευνα προέκυψε ότι οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, η διοίκηση από την πλευρά της θα πρέπει να είναι όσο πιο ξεκάθαρη μπορεί για τις προοπτικές και την στρατηγική για το μέλλον. Θα πρέπει να χτίσει ένα δομημένο πλάνο επικοινωνίας ανά τμήματα, με σκοπό να γίνει ξεκάθαρο προς όλους τι ζητείται, πώς θα επιτευχθεί και τι θα σημαίνει για εκείνους. Θα εμπεδωθεί έτσι μεγαλύτερο αίσθημα ασφάλειας και θα χτισθεί ένα πλαίσιο ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι θα νιώσουν περισσότερο "δεσμευμένοι" και συμμετοχοί με τη στρατηγική.

Ένα επίσης ζήτημα που θεωρήθηκε βασικό παρακινητικό στοιχείο ήταν οι αμοιβές και παροχές. Για το σκοπό αυτό η ΔΑΠ θα πρέπει να συνεχίσει να τηρεί εφόσον το επιτρέπουν οι οικονομικές συνθήκες, πακέτα αμοιβών και πρόσθετων παροχών στα σημερινά επίπεδα. Ειδικά αν αναλογισθούμε ότι η Τράπεζα πρόσφατα προέβη σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας και εξοικονόμησης πόρων μέσω μεταφοράς προσωπικού και πώλησης των εργασιών retail στην ALPHA BANK, λογικά θα είναι σε θέση να κάνει μια αναθεώρηση των μέσων όρων των μισθών για να αναπροσαρμόσει περιπτώσεις που βρίσκονται κάτω από αυτόν.

Από τη στιγμή που η Τράπεζα έχει πλέον μικρότερο αριθμό προσωπικού, είναι επιτακτικότερη από ποτέ η ανάγκη για ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων ώστε να υπάρχουν άμεσες αντικαταστάσεις και διαδοχές όποτε παραστεί ανάγκη. Για το σκοπό αυτό κρίνεται επιτακτική η αναθεώρηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πολιτικών ώστε να καλύψει την προαναφερθείσα ανάγκη. Με τον τρόπο αυτό θα επιτυγχάνεται η ανάπτυξη νέων στελεχών, θα δίνεται ευκολότερα ένα όραμα καριέρας στους εργαζομένους και θα χτίζεται σε πιο στέρεες βάσεις η κουλτούρα της Τράπεζας, καθώς η ανάπτυξη θα γίνεται εκ των έσω.

Τέλος θα πρέπει να επικοινωνήσει εκ νέου τα κριτήρια αξιολόγησης ανά θέση, κάνοντας παρουσιάσεις ανά τμήματα και ρόλους ώστε να είναι σε όλους ξεκάθαρα τα κριτήρια, ο τρόπος και οι όποιες προοπτικές συνδέονται με καλές αξιολογήσεις.

Στις σημερινές συνθήκες οικονομικής κρίσης και ύφεσης στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις εκτός από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχουν να αντιμετωπίσουν και τις επιπτώσεις στο εσωτερικό τους, όπου εμφανίζονται σημάδια πτώσης του ηθικού, της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους. Ειδικά στο χρηματοπιστωτικό τομέα, όπου οι τράπεζες στον Ελληνικό χώρο εμφανίζουν μεγάλες ζημιές τα τελευταία χρόνια και μη δυνάμενες σε πολλές περιπτώσεις να προσφέρουν αυξήσεις στο προσωπικό, είναι εξαιρετικά σημαντικό να χρησιμοποιούν τις βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης του δυναμικού τους.

Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει την πρακτική εφαρμογή πολιτικών και ενεργειών που να συνδυάζουν στοιχεία καλής επικοινωνίας, διαρκούς πληροφόρησης, εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β., (2008), *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,(2012) , *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ & ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Γούναρης Σ., (2012), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Έκθεση Τραπεζής Ελλάδος,(2014), *Το χρονικό της μεγάλης κρίσης, Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013*, Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και Τεκμηρίωσης, Αθήνα, ΤτΕ

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2010), *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009*, Αθήνα, ΕΕΤ

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2013), *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και 2012*, Αθήνα, ΕΕΤ

Ζουρνατζή Ε., Τσιγγίλης Ν., Κουστέλιος Α., Πιντζοπούλου Ε., (2006), *Επαγγελματική Ικανοποίηση Καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Ελληνική Εταιρεία Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, Τόμος 3, Τεύχος 2, σελ. 18-28

Κάντας Α., (1998), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία : Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Κέφης Β.,(2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, , Αθήνα., Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Μουζά-Λαζαρίδη Α.-Μ., (2013), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου



Παπούλιας Δ., (2009), *Η ΚΡΙΣΗ ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΗ ΖΩΗ ΜΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Σταθακόπουλος Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας αγοράς*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Τζωρτζάκης Κ., (2014), *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Χυτήρης Λ.,(2001), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Αθήνα., Εκδοτικός Οίκος Interbooks

Χυτήρης Λ.,(2006), *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*, Αθήνα., Εκδοτικός Οίκος Interbooks

## **ΞΕΝΗ**

Allam Z., (2007), *A Study of Relationships of Job Burnout and Job Anxiety with job involvement among Bank Employees*, Management and Labour Studies, Volume 32, Issue 1, pp 136-145

Ayub N., Rafif S., (2011), *The relationship between work motivation and job satisfaction*, Pakistan Business Review, pp 332-347

Belias D., Koustelios A., (2014), *JOB SATISFACTION AND JOB BURNOUT AMONG GREEK BANK EMPLOYEES*, International journal of Management (IJM), Volume 5, Issue 1 ,pp 33-45

Berelson B. and Steiner G., (1964), *Human behavior: An inventory of scientific findings*, Harcourt, Brace & World, New York.

Dess G., Shaw J., (2001), *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance* , Academic Management Review, Volume 26, Issue 3, pp 446-456

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). *The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective*, Journal of business ethics, Volume 119, Issue 2, pp 265-273

European Commission, (2009) , «*Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*», European Economy, Brussels. pp 1-87

Johnson G., Scholes K., Whittington R.,(2008), *Exploring Corporate Strategy*, 8<sup>th</sup> edition, FT Prentice Hall

Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). *The Employee Satisfactory Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees*, Educational and Psychological Measurement, 57, pp 469-476.

Likert R., (1932), A technique for the measurement of attitudes, Archives of Psychology, Volume 140, pp. 1-55

Locke E., (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In M. D. Dunette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally

Mihaly Simai,(2010), *Το φόντο, τα χαρακτηριστικά και οι συνέπειες της τρέχουσας παγκόσμιας κρίσης και η μετάβαση στον κόσμο μετά την κρίση.*, Délkelet-Európa – South-East Europe International Relations Quarterly, σελ. 1-11

Montana P., Charnov B.,(2000), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Robbins P. S., Judge A.T., (2011), *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Sharpe W.F., (1963), *A Simplified Model Portfolio analysis*, Management science, 9:2, pp277-293

Singh J. , Kaur G, (2009), *Determinants of Job Satisfaction in Select Indian Universal Banks - An Empirical Study*, Asia Pacific Business Review, Volume 5, Issue 4, pp. 43-55

## ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

Γεωργακάς Γ., (2014), *Στρατηγικές επιλογές Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία των Επιχειρήσεων*, <http://mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html> [πρόσβαση 06/01/2015]

Citibank Greece, (2014), <http://www.citibank.com/greece/homepage/index.htm> [πρόσβαση 30/12/2014]

[http://www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option=com\\_k2&view=item&task=download&id=104\\_cc59b5a2d3bf25da53b186d7c9538213&Itemid=798](http://www.oke-energogiransi.gr/portal/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=104_cc59b5a2d3bf25da53b186d7c9538213&Itemid=798) [πρόσβαση 20/02/2015]

Σαχινίδης Α., (2009), *Παρακίνηση : Από την θεωρία στην Πράξη* , [http://users.teiath.gr/asachinidis/files/parakinisi\\_efarmoges.ppt](http://users.teiath.gr/asachinidis/files/parakinisi_efarmoges.ppt) [πρόσβαση 10/01/2015]

<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf> [πρόσβαση 15/01/2015]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

#### Οδηγίες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Αγαπητέ κύριε/α,

Η παρούσα έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο πρόγραμμα σπουδών "Διοίκηση επιχειρήσεων" στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Το θέμα της εργασίας είναι "Συστήματα παρακίνησης και η σημασία της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους, ειδικά στις σημερινές συνθήκες κρίσης και ύφεσης. Μελέτη περίπτωση Τράπεζας".

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε 15 λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε στο παρακάτω ερωτηματολόγιο 25 ερωτήσεων. Σας διαβεβαιώνω ότι οι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνον για στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της αναφερόμενης μεταπτυχιακής διατριβής.

Για οποιαδήποτε διευκρίνηση παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου στο [vyranag@yahoo.gr](mailto:vyranag@yahoo.gr) ή στο +30 6945 461847.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια και συνεργασία,

Βύρων Παναγιωτόπουλος

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Α' ΜΕΡΟΣ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
  - Άρρεν
  - Θήλυ
2. Ποιά είναι η ηλικία σας;
  - Μέχρι 29 ετών
  - 30-39 ετών
  - 40-49 ετών
  - 50-59 ετών
  - 60 ετών και άνω
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
  - Έγγαμος
  - Άγαμος
  - Χήρος
4. Ποια είναι η θέση σας στην Τράπεζα;
  - Διευθυντής
  - Προϊστάμενος
  - Υπάλληλος
5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα;
  - Μέχρι 5 χρόνια
  - 5-15 χρόνια
  - 15-25 χρόνια
  - Πάνω από 25 χρόνια
6. Ποιό το επίπεδο εκπαίδευσή σας;
  - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
  - ΤΕΙ
  - ΑΕΙ
  - Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

### Β' ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

7. Σε ποιό βαθμό είστε ικανοποιημένος από την σημερινή εργασιακή σας κατάσταση;
  - Πολύ δυσαρεστημένος
  - Δυσαρεστημένος
  - Ούτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος
  - Ικανοποιημένος
  - Πολύ ικανοποιημένος
8. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης;
  - Ναι
  - Όχι

9. Με αφορμή την οικονομική κρίση και ύφεση την οποία βιώνει η χώρα μας, ποια διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;
- Πολύ χειρότερη
  - Χειρότερη
  - Ίδια
  - Καλύτερη
  - Πολύ καλύτερη

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε έναν από τους αριθμούς 1 έως 5, δηλώνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας. Όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3 =ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα

<b>Αντικείμενο και συνθήκες εργασίας</b>	
10. Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας μου	1 2 3 4 5
11. Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1 2 3 4 5
12. Είναι σημαντικό οι συνθήκες εργασίας να είναι ικανοποιητικές	1 2 3 4 5
13. Είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	1 2 3 4 5
<b>Αμοιβή</b>	
14. Αμείβομαι ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια μου	1 2 3 4 5
15. Αμείβομαι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου και την αγορά	1 2 3 4 5
16. Η χρηματική αμοιβή θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	1 2 3 4 5
17. Οι πρόσθετες παροχές (πχ ιδιωτική ασφάλιση, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης	1 2 3 4 5
<b>Προϊστάμενοι</b>	
18. Είμαι ικανοποιημένος από την σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενο μου	1 2 3 4 5
19. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να μου εμπνέει εμπιστοσύνη	1 2 3 4 5
<b>Αξιοποίηση ικανοτήτων και Αξιολόγηση</b>	
20. Μου δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσω τις γνώσεις και τις ικανότητές μου	1 2 3 4 5
21. Θεωρώ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις ικανότητες και τις γνώσεις μου μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	1 2 3 4 5
22. Είναι ξεκάθαρα σε όλους τα κριτήρια και ο τρόπος αξιολόγησης	1 2 3 4 5
23. Γενικά θεωρώ σημαντικό να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης και αξιολόγησης της απόδοσης	1 2 3 4 5
<b>Δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης</b>	
24. Έχω δυνατότητες για προαγωγή	1 2 3 4 5
25. Είναι σημαντικό να συνδέεται η παραγωγικότητα με την εξέλιξη του εργαζομένου	1 2 3 4 5