



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.»*

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Παρακίνηση εργαζομένων στη σύγχρονη Ελληνική
πραγματικότητα. Μελέτη περίπτωσης τράπεζας»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δρ. ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΧΡΗΣΤΟΥ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	9
2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	9
2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	10
2.3 ΤΥΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	11
2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	12
2.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	13
2.5.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	13
2.5.1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ Α. MASLOW.....	13
2.5.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG	15
2.5.1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER	16
2.5.1.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ McGREGOR	16
2.5.1.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND	16
2.5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	17
2.5.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM.....	17
2.5.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAM.....	18
2.5.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ KELLEY	19
2.5.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ LOCKE.....	19
3. ΜΕΣΑ Η΄ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	20
3.1 ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΑ	20
3.2 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	21
3.3 Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ	21
3.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	22
3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	23
3.6 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	23
3.7 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	24
3.8 ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	25
3.9 ΤΟ «ΚΛΙΜΑ» ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	25
4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	26
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	26
4.2 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	26
4.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	27
4.4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	28
5. Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	29
5.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	29
5.2 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	31

6. Η ΕΡΕΥΝΑ.....	34
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
6.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	34
6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
6.4 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	35
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
7.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	36
7.2 ΑΠΟΦΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ.....	36
7.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΦΥΛΟ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	41
7.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	48
7.2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	56
7.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	64
7.3 ΑΠΟΦΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥΣ	71
7.3.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ.....	75
7.3.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ	78
7.3.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	83
7.3.4 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	87
7.4 ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	90
7.4.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ	91
7.4.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ	92
7.4.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	93
7.4.4 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	94
7.5 ΑΠΟΦΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ .	94
7.5.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ	97
7.5.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ.....	101
7.5.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	105

7.5.4. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	108
---	-----

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	112
------------------------------	------------

9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	114
--	------------

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	115
-------------------------------	------------

11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119
----------------------	------------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρακίνηση των εργαζομένων, αδιαμφισβήτητα, αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα που απασχολούν κάθε επιχείρηση. Η σπουδαιότητά της οφείλεται στο ότι από έρευνες, αλλά και από την καθημερινή πρακτική, έχει αποδειχθεί, ότι συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Στο παρόν ασταθές και δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που δημιούργησε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις και σύναμμα να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Σε αυτό τους τον αγώνα αρωγός τους θα είναι οι εργαζόμενοι. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων τους, παρέχοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα, προκειμένου να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία και την επιτυχία της επιχείρησης.

Σκοπός της εν λόγω διατριβής είναι αφενός να γίνει μια εκτενή μελέτη των διαφόρων θεωριών παρακίνησης και αφετέρου να ερευνηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε και η εφαρμογή της σε Ελληνική τράπεζα.

ABSTRACT

Nowadays, the employees' motivation is one of the key issues facing any business. Its importance has been proven by many researches and daily practices contributing to the increase of employees' productivity and the accomplishment of business objectives. In this unstable and difficult economic environment created by the economic crisis in Greece, enterprises are facing new challenges and at the same time they are being urged to create new opportunities in order to survive and develop. In this struggle, their main contributor will be their employees. Today, more than ever, companies must focus on motivating their employees by giving them the right incentives in order to ensure the smooth functioning and gradual success of the business.

The purpose of this thesis is both to make an extensive study of the various theories of motivation and investigate the employees' motivation in the period of economic crisis while implementing them in a Greek bank.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ Χριστίνα Χρήστου για τη βοήθειά της καθ' όλη την εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Saul W. Gellerman, στο βιβλίο του «Παρακίνηση στον πραγματικό κόσμο», ορίζει την παρακίνηση ως την τέχνη του να καθοδηγείς τα άτομα να εστιάζουν το μυαλό και την ενέργειά τους στο να εργάζονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Gellerman, 1992). Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς οικονομικούς αγώνες, ο όρος-κλειδί στον ορισμό της παρακίνησης φαίνεται να είναι «η εστίαση», καθώς η διοίκηση και οι προϊστάμενοι οφείλουν να αναζητήσουν δημιουργικούς τρόπους για να κατευθύνουν παραγωγικά την προσοχή των εργαζομένων.

(Crumpton, 2013:144)

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης καθώς επίσης και ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο έχει πληγεί η εργασιακή καθημερινότητά τους από αυτήν.

Η παρούσα διπλωματική αποτελείται από δύο μέρη, από το θεωρητικό μέρος το οποίο περιλαμβάνει τα κεφάλαια 2-4, και το εμπειρικό μέρος το οποίο περιλαμβάνει τα κεφάλαια 5-9.

Συγκεκριμένα στο θεωρητικό μέρος, στο κεφάλαιο δύο που αφορά την παρακίνηση, δίνονται διάφοροι ορισμοί της παρακίνησης, επισημαίνεται η σημασία της, παρατίθενται οι τύποι και η διαδικασία της και γίνεται μια σύντομη αναφορά στις σημαντικότερες θεωρίες της. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο τρία γίνεται αναφορά στα μέσα ή κίνητρα της παρακίνησης. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αναφέρεται στην οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Αρχικά γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή της κρίσης, στη συνέχεια αναζητούνται τα αίτια και οι επιπτώσεις αυτής και εν κατακλείδι μελετάται η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στο εμπειρικό μέρος, στο κεφάλαιο πέντε, γίνεται αρχικά μια γνωριμία με την Ελληνική τράπεζα, την παρακίνηση των εργαζομένων της οποίας εξετάσαμε, και στη συνέχεια παρατίθενται μερικές από τις τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιεί η εν λόγω τράπεζα. Στο κεφάλαιο έξι παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ο σκοπός της, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία της και το δείγμα. Έπειτα, στο κεφάλαιο επτά δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο κεφάλαιο οκτώ παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και τέλος στο κεφάλαιο εννέα γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

«Η παρακίνηση είναι ένα θεωρητικό κατασκεύασμα που χρησιμοποιείται για την ερμηνεία της συμπεριφοράς» (Wikipedia, 2015). Επιπρόσθετα, δίνει το έναυσμα στους εργαζομένους για να δεσμευτούν με ενθουσιασμό στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων ενός οργανισμού (BPIR.COM, 2015). Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά θα γίνει μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της παρακίνησης, θα επισημανθεί η χρησιμότητά της και τέλος θα παρατεθούν οι βασικές θεωρίες της παρακίνησης.

2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ετυμολογικά ο όρος παρακίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει μετακινώ. Από τη δεκαετία του 1920, που αναπτύχθηκε η θεωρία των κινήτρων, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την παρακίνηση. Κάτωθι παραθέτονται μερικοί αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της έννοιας της παρακίνησης:

«Η παρακινούμενη συμπεριφορά είναι στοχοκατευθυνόμενη συμπεριφορά» (Edward, 1973)

«...η παρακίνηση έχει να κάνει με ένα σύνολο εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών σχέσεων που ερμηνεύουν την κατεύθυνση, το εύρος και τη διατήρηση της συμπεριφοράς του ατόμου, λαμβάνοντας ως σταθερές τις επιδράσεις της καταλληλότητας, της δεξιότητας και της κατανόησης της ανατεθειμένης εργασίας και των περιορισμών που λειτουργούν στο περιβάλλον» (Campbel & Pritchard, 1976)

«...ο τρόπος με τον οποίο οι ορμές, οι προσδοκίες, οι παρορμήσεις και οι ανάγκες των ανθρώπων κατευθύνουν ή ελέγχουν ή εξηγούν τη συμπεριφορά τους» (Appleby, 1994)

«...η ψυχολογική διαδικασία που προσδίδει στη συμπεριφορά σκοπό και κατεύθυνση» (Kreitner, 1995)

«...μια εσωτερική κινητήρια δύναμη του ατόμου, με την οποία επιχειρεί να επιτύχει κάποιο στόχο προκειμένου να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες ή προσδοκίες του» (Mullins, 1996)

«...η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 1997)

2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την εύρυθμη λειτουργία, την παραγωγή και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα βασικά οφέλη που προσδίδει στην επιχείρηση η παρακίνηση είναι τα ακόλουθα:

- I. Ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό:** Κάθε διαδικασία προκειμένου να ολοκληρωθεί χρειάζεται τη συνδρομή φυσικών, οικονομικών, τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, όλοι οι πόροι και τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει η επιχείρηση είναι άχρηστα, εάν δεν υπάρχουν παρακινούμενοι εργαζόμενοι που να τα χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά.
- II. Αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων:** Το επίπεδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Η παρακίνηση είναι εκείνη που θα συμβάλει στο να καλυφθεί το κενό μεταξύ της «ικανότητας για εργασία» και της «θέλησης για εργασία» του προσωπικού, προκειμένου να το οδηγήσει στο να αποδώσει τα μέγιστα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.
- III. Οδηγεί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων:** Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Ήτοι να γίνεται η καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων, να υπάρχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι να είναι στοχοκατευθυνόμενοι και τέλος να συνδράμουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης στο συντονισμό των εργασιών. Στην υλοποίηση όλων των παραπάνω προϋποθέσεων αποφασιστικό ρόλο παίζει η παρακίνηση.
- IV. Χτίζει ένα φιλικό περιβάλλον:** Η παρακίνηση συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Πρακτικά αυτό γίνεται με τη διαμόρφωση ενός σχεδίου κινήτρων, το οποίο θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:
 - 1) Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα
 - 2) Ευκαιρίες προαγωγής
 - 3) Αντικίνητρα για τους μη αποτελεσματικούς υπαλλήλους

Προκειμένου να οικοδομηθεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφώσει και να υλοποιήσει ένα σχέδιο κινήτρων σύμφωνα με τα ανωτέρω. Αυτό θα βοηθήσει:

- 1) Στην αποτελεσματική συνεργασία και, κατά συνέπεια, στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- 2) Στη μείωση των φιλονικιών μεταξύ των εργαζομένων
- 3) Στην αύξηση της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων στις αλλαγές και τη συνεπαγόμενη μείωση της αντίστασής τους σε αυτές.
- 4) Στην παροχή μιας ομαλής και υγιούς ασχολίας, κατά την άσκηση της οποίας τα επιμέρους συμφέροντα θα συμπίπτουν με τα επιχειρησιακά συμφέροντα.
- 5) Στη μεγιστοποίηση των κερδών μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας.

V.Οδηγεί στη σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού: Η σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη φήμη και την υπεραξία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση μόνο όταν έχουν την αίσθηση ότι συμμετέχουν στη διοίκηση. Οι δεξιότητες και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων θα αποτελούν πάντα πλεονέκτημα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες. Ως εκ τούτου θα δημιουργηθεί μια καλή δημόσια εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και θα αποτελέσει πόλο έλξης για την προσέλκυση ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού στην επιχείρηση. Υπάρχει μια ρήση που λέει ότι «το παλιό είναι χρυσός» το οποίο περιγράφει το ρόλο της παρακίνησης, όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι οι άνθρωποι, τόσες περισσότερες εμπειρίες έχουν και τόσο πιο εύκολα προσαρμόζονται στο αντικείμενο της εργασίας, γεγονός που μπορεί να εποβεί επωφελές για την επιχείρηση (Management Study Guide, 2013).

2.3 ΤΥΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Με βάση τις πηγές της παρακίνησης μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους την εσωτερική ή εγγενή και την εξωτερική ή εξωγενή παρακίνηση.

Η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η δράση για την εγγενή ικανοποίηση του ατόμου και όχι για την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος. Όταν ένα άτομο παρακινείται εσωτερικά, κινητοποιείται να δράσει για τη διασκέδαση ή την πρόκληση που συνεπάγεται και όχι λόγω εξωτερικών παροτρύνσεων, πιέσεων ή ανταμοιβών. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονιστεί ότι από τη μια η εσωτερική παρακίνηση πηγάζει

μέσα από τα άτομα και από την άλλη συνυπάρχει στη σχέση μεταξύ ατόμων και δραστηριοτήτων. Τα άτομα παρακινούνται εγγενώς για ορισμένες δραστηριότητες και όχι άλλες και δεν παρακινούνται όλοι εγγενώς για την εκτέλεση κάποιας συγκεκριμένης εργασίας. Δεδομένου ότι η εσωτερική παρακίνηση λαμβάνει χώρα και στη σχέση μεταξύ ενός ατόμου και ενός έργου, ορισμένοι συγγραφείς έχουν ορίσει την εσωτερική παρακίνηση σε όρους ενδιαφέρουσας εργασίας, ενώ άλλοι την έχουν ορίσει σε όρους ικανοποίησης που ένα άτομο εκλαμβάνει από την εσωτερικά παρακινούμενη εμπλοκή του στην εργασία.

(Ryan & Deci, 2000:56)

Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη σύμφωνα με τους Ryan & Deci (2000), μπορεί να ορισθεί ως η δράση ενός ατόμου προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και αποτελεί το αντίθετο της εγγενούς παρακίνησης. Η εξωγενής παρακίνηση προέρχεται από επιρροές εκτός του ατόμου. Σ' αυτή, το πιο δύσκολο ερώτημα που χρήζει απάντησης είναι από πού τα άτομα παρακινούνται, για να εργαστούν με ζήλο και επιμονή για την υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Συνήθως η εξωτερική παρακίνηση χρησιμοποιείται για την επίτευξη αποτελεσμάτων που ένα άτομο δεν θα κινητοποιούνταν με την εσωτερική παρακίνηση. Ο Dewani (Dewani, 2013) υποστηρίζει ότι συνήθη εξωγενή παρακίνηση αποτελούν οι αμοιβές (για παράδειγμα χρήματα ή βαθμοί) για την προβολή της επιθυμητής συμπεριφοράς, και η απειλή της τιμωρίας σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς. Ο ανταγωνισμός αποτελεί ένα εξωγενές κίνητρο, διότι ενθαρρύνει τον εμπλεκόμενο να κερδίσει και να νικήσει τους άλλους, όχι απλώς να απολαύσει τα εγγενή οφέλη της δραστηριότητας. Το ζητοκραυγάζον πλήθος και η επιθυμία κατάκτησης του τρόπαιου αποτελούν επίσης εξωγενή κίνητρα.

(wikipedia, 2015)

2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η διαδικασία της παρακίνησης ξεκινάει με τη διαπίστωση μιας ψυχολογικής ή φυσιολογικής έλλειψης ή ανάγκης που πυροδοτεί μια συμπεριφορά ή μια επιθυμία προς ένα στόχο ή κίνητρο. Με άλλα λόγια, η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, προσδοκιών και κινήτρων ή στόχων.

Ανάγκες → Προσδοκίες → Κίνητρα/στόχοι

(Kaila, 2006:64).

Οι βασικές μεταβλητές της παρακίνησης χαρακτηρίζονται από δύο φαινόμενα. Πρώτον, η ανάδειξη της ανάγκης, επιθυμίας ή προσδοκίας δημιουργεί μια κατάσταση ανισορροπίας στα άτομα, την οποία θα επιδιώξουν να μειώσουν. Δεύτερον, η εμφάνιση αυτών των αναγκών, επιθυμιών ή προσδοκιών συνήθως συνδέεται με την πεποίθηση ότι συγκεκριμένες δράσεις θα οδηγήσουν στη μείωση αυτής της ανισορροπίας.

(Steers & Porter, 1991:6)

2.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες της παρακίνησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου (content theories) και τις θεωρίες διαδικασιών (process theories). Οι θεωρίες περιεχομένου ασχολούνται με το «τι» κινητοποιεί τους ανθρώπους και επικεντρώνονται στις εξατομικευμένες τους ανάγκες και στόχους. Οι πιο αντιπροσωπευτικοί μελετητές που ανέπτυξαν θεωρίες περιεχομένου είναι οι Maslow, Alderfer, Herzberg και McClland. Οι θεωρίες διαδικασιών από την άλλη ασχολούνται με τη «διαδικασία» της παρακίνησης και με το «πώς» εκδηλώνεται το κίνητρο. Οι πιο αντιπροσωπευτικοί μελετητές που ανέπτυξαν θεωρίες διαδικασιών είναι οι Vroom, Porter και Lawler, Adams και Locke (Ozgurzan, 2011).

2.5.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

2.5.1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ Α. MASLOW

Ο Abraham Maslow το 1943 με την εργασία του «A Theory of Human Motivation» αλλά και με μεταγενέστερες μελέτες («Motivation and Personality», 1954), υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και η αναγνώρισή τους διαμορφώνουν την παρακίνηση (τρόπος και εύρος) που παρουσιάζει ένα άτομο (Μάρκοβιτς, 2002). Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξε οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά προσδιορισμένες και κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα τα οποία μπορούν να τοποθετηθούν σχηματικά σε μία πυραμίδα.



Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι «κατώτερες ανάγκες» και στην κορυφή οι «ανώτερες ανάγκες». Στις «κατώτερες ανάγκες» συγκαταλέγονται οι βιολογικές ανάγκες ή αλλιώς οι ανάγκες επιβίωσης (ανάγκες διατροφής, στέγης, συνουσίας) καθώς και οι ανάγκες ασφάλειας (ανάγκη προστασίας και ασφάλειας από πιθανές σωματικές, υλικές και συναισθηματικές βλάβες). Στις «ανώτερες ανάγκες» συγκαταλέγονται οι ανάγκες αγάπης και ανήκειν (ανάγκη για φιλία, οικογένεια, συντροφικότητα), οι ανάγκες κύρους και εκτίμησης (ανάγκη επιβράβευσης και αναγνώρισης από το οικογενειακό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον) και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ανάγκη για πραγμάτωση των ιδιαίτερων ικανοτήτων και δυνατοτήτων, προσωπική ανάπτυξη και δημιουργική έκφραση).

Κατά τον Maslow η ιεραρχία αυτή είναι αυστηρή και όλοι οι άνθρωποι υποχρεωτικά ακολουθούν με κάποιο τρόπο αυτή τη λογική είτε αρχίζοντας από τη βάση της ιεραρχίας είτε από κάποιο ενδιάμεσο στάδιο αυτής και αναρριχώνται εύκολα ή δύσκολα προς τα πάνω, προς τα ανώτερα στάδια. Επιπρόσθετα επισήμανε ότι οι ανάγκες αυτές αποτελούν κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται. Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο εκτός και εάν το άτομο στερηθεί αυτή την ανάγκη.

(Μάρκοβιτς, 2002:61-62)

Η θεωρία του Maslow έχει υιοθετηθεί ευρέως από τις επιχειρήσεις και χρησιμοποιείται συχνά ως θεμέλιο για επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης όπως αυτό της συμμετοχικής διοίκησης, του εμπλουτισμού της εργασίας, και της ποιότητας των πλάνων εργασίας- ζωής. Σύμφωνα με τη θεωρία του, μια επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλα κίνητρα, για να παρακινήσει τους εργαζομένους της, καθότι

ενδεχομένως να βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα της πυραμίδας ιεράρχησης των αναγκών

Στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow δεν είναι σαφής η επίδραση του χρήματος. Οι ανάγκες που συνδέονται περισσότερο με το χρήμα είναι οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας, καθότι είναι καθοριστική η συμβολή του χρήματος στη δημιουργία ενός άνετου και ασφαλούς περιβάλλοντος. Το χρήμα εκλαμβάνεται συνήθως ως ασήμαντος παράγοντας στην ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών και κατά τον Maslow δεν αποτελεί αποτελεσματικό κίνητρο.

(Steers & Porter, 1991:35)

2.5.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Σύμφωνα με τον Herzberg υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επεξηγούν την παρακίνηση των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης». Αυτοί αναφέρονται στην πολιτική και τη διαχείριση της επιχείρησης, στην εποπτεία, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις συνθήκες εργασίας και στο μισθό (Jones & Page, 1987:14). Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για την αύξηση της απόδοσής τους. Απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν έτσι την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο. Για αυτό ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης (Μπουραντάς, 2002:264). Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «παρακίνησης ή κίνητρα». Αυτοί αναφέρονται στα επιτεύγματα των εργαζομένων, στην αναγνώριση, στα καθήκοντά τους αυτά καθ' αυτά, την προαγωγή και τις δυνατότητες ανάπτυξης (Jones & Page, 1987:14). Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας είναι οι μόνοι που μπορούν να «παραγάγουν» παρακίνηση. Η ύπαρξή τους δηλαδή κάνει τους εργαζόμενους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Όμως, η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει, στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής) που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Διότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως παρακίνηση. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι οι παράγοντες υγιεινής αν και δεν «παραγάγουν» παρακίνηση, είναι απαραίτητοι, διότι δημιουργούν τις αναγκαίες εκείνες προϋποθέσεις που επιτρέπουν στους παράγοντες παρακίνησης να παίζουν το ρόλο τους (Μπουραντάς, 2002:265).

2.5.1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Ο Alderfer επιδίωξε να αναπτύξει τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και ιδιαίτερα του πρώτου. Ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου, και τις ονομάζει «υπαρξιακές ανάγκες». Πρόκειται ουσιαστικά για τις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow, τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών του Alderfer, που τις ονομάζει «ανάγκες σχέσεων» περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Τέλος, η τρίτη κατηγορία, που ονομάζεται «ανάγκες ανάπτυξης», αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.

(Μπουραντάς, 2002:270)

Η θεωρία του Alderfer έχει μια πιο σθεναρή εμπειρική βάση και είναι πιο περίπλοκη. Επιπρόσθετα, επιτρέπει σε δύο ανάγκες να λειτουργούν ταυτόχρονα ως κίνητρα. Επίσης, υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατηγορία αναγκών πριν αναδυθεί κάποια άλλη.

(Jones & Page, 1987:14)

2.5.1.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ McGREGOR

Ο Douglas McGregor τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς. Είχε την πεποίθηση ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζομένους με μια από τις βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε «Θεωρία Χ» και «Θεωρία Ψ». Η παραδοσιακή άποψη, δηλαδή η «Θεωρία Χ», υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή να καλοπιάνουν τους εργαζομένους προκειμένου να τους υποκινήσουν. Η άλλη φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης είναι η «Θεωρία Υ», η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι. Δεν χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενό τους για να αποδίδουν καλά. (Montana & Charnov, 2000: 313)

2.5.1.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΟΥ McCLELLAND

Ο McClelland υποστήριξε ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρία του

ασχολείται με τρία κίνητρα – την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για συναδελφικότητα – και με τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο περιβάλλον εργασίας. Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτά τα κίνητρα σε διαφορετικό όμως βαθμό, και καθεμία από αυτές τις ανάγκες τείνει να χαρακτηρίζει το άτομο παραπάνω από τις άλλες δύο. (Montana & Charnov, 2000:309)

Σύμφωνα με τον McClelland, κάποιοι άνθρωποι, που έχουν την επιτακτική ανάγκη να πετύχουν, αγωνίζονται περισσότερο για τα προσωπικά τους επιτεύγματα παρά για την επιβράβευση της επιτυχίας αυτής καθαυτής. Αυτοί που επιτυγχάνουν τα υψηλά επιτεύγματα διαφοροποιούνται από τους άλλους στο ό,τι έχουν ανάγκη σε αυτοσκοπό την επιθυμία τους να κάνουν τα πράγματα καλύτερα.

Από την άλλη τα άτομα που έχουν την ανάγκη για εξουσία επιθυμούν να επηρεάζουν και να ελέγχουν τους άλλους. Η κατηγορία αυτών που έχουν την ανάγκη για συναδελφικότητα έχει ερευνηθεί λιγότερο από όλες. Πρόκειται για άτομα που επιδιώκουν φιλία, προτιμούν τις συνεργατικές καταστάσεις από τις ανταγωνιστικές, και επιθυμούν εκείνες τις σχέσεις που περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό αμοιβαίας κατανόησης.

(Jones & Page, 1987:15)

2.5.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2.5.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VROOM

Ο Victor Vroom στη θεωρία του διαφοροποιείται από τους Maslow, Herzberg και Alderfer, ως προς το ό,τι δεν επιδιώκει να περιγράψει αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, αλλά την ίδια τη διαδικασία της παρακίνησης. Η θεωρία του στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις:

- 1) Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, αν το επίπεδο της απόδοσής τους ή γενικότερα η συνεισφορά τους στην επιχείρηση, συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν αξία οι ίδιες και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών.
- 2) Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται, αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

3) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Ως εκ τούτου, η παρακίνηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του εργαζομένου θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών.

$$\text{ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ} = f \left(\begin{array}{l} \text{Προσδοκία ότι} \\ \text{η αύξηση των} \\ \text{προσπαθειών} \\ \text{θα οδηγήσει} \\ \text{στην αύξηση} \\ \text{της απόδοσης} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Προσδοκία ότι ή} \\ \text{αύξηση της} \\ \text{απόδοσης θα} \\ \text{οδηγήσει στην} \\ \text{αύξηση των} \\ \text{ανταμοιβών} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Ένταση επιθυμίας} \\ \text{των ανταμοιβών} \end{array} \right)$$

Σύμφωνα με τα άνωθι, η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ τριών μεταβλητών της επιθυμίας ανταμοιβών, της προσδοκίας των ανταμοιβών και της προσδοκίας της απόδοσης. Η προσδοκία ανταμοιβών και η προσδοκία απόδοσης προσδιορίζονται σε μεγάλο ποσοστό από τις προηγούμενες εμπειρίες του εργαζομένου, αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ προσπαθειών, απόδοσης και ανταμοιβών που είχε στο παρελθόν.

Εν ολίγης ο Vroom αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που αναμένει να του προσφέρει η επιχείρηση ως ανταμοιβή. (Μπουραντάς, 2002:273-275)

2.5.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAM

Ο Stasy Adams, θεωρώντας ότι η έννοια της αδικίας είναι μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις στον επιχειρηματικό κόσμο, ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία βασική κινητήρια δύναμη της παρακίνησης είναι η έντονη επιθυμία για δικαιοσύνη, που εμφανίζεται μόνο εφόσον γίνει αντιληπτή κάποια αδικία ή ανισότητα. Αυτό το πρόβλημα προκύπτει, όταν ένας εργαζόμενος συγκρίνει τις αμοιβές που πήρε με την απόδοση και τις αμοιβές άλλων για ίδια ή παρόμοια

εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται από την επιχείρηση, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες:

1. Τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, την εκπαίδευση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας.
2. Τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων.

(Montana & Charnov, 2000:312-313)

2.5.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ KELLEY

Ο Kelley στη θεωρία του ασχολήθηκε με τον τρόπο με τον οποίον τα άτομα επεξηγούν την επιτυχία ή την αποτυχία και τον επακόλουθο αντίκτυπο που έχει στα κίνητρα. Χρησιμοποίησε τέσσερις μεταβλητές την ικανότητα, την προσπάθεια, τη δυσκολία του αντικειμένου της εργασίας και την τύχη. Από πλευράς παρακίνησης, ο παράγοντας κλειδί είναι η προσπάθεια. Εάν η επιτυχία ή η αποτυχία επεξηγηθούν σε όρους επιπέδου προσπάθειας τότε η επακόλουθη παρακίνηση θα είναι υψηλή. Αντιστρόφως η αποτυχία για προαγωγή του εργαζομένου, για παράδειγμα, μπορεί να αποδοθεί στη δυσκολία του αντικειμένου της εργασίας ή στην τύχη. Δεδομένου ότι ξεφεύγει από τον ατομικό του έλεγχο, ενδεχομένως να παρατήρει την προσπάθεια να αυξήσει την απόδοσή του. Η απόδοση του εργαζομένου κατά περίπτωση ενδέχεται να παραποιηθεί, προκειμένου να προστατεύσει ή να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή του.

Τη σχετικότητα της θεωρίας της απόδοσης μπορούμε να την αντιληφθούμε, εάν αναλογιστούμε πώς οι άνθρωποι κρίνουν τους άλλους.

(Jones & Page, 1987:15)

2.5.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ LOCKE

Η θεωρία του Locke βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η πρόθεση του ατόμου να εργαστεί προς την επίτευξη ενός στόχου αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή της παρακίνησης. Η θέση συγκεκριμένων στόχων, ακόμη και δύσκολων, όταν αυτοί είναι αποδεκτοί από τους εργαζομένους, οδηγεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Επιπρόσθετα τόνισε ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι πιο αποτελεσματικοί από τους γενικούς.

(Jones & Page, 1987:16)

3. ΜΕΣΑ Η΄ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι διάφορες θεωρίες της παρακίνησης αποτέλεσαν το υπόβαθρο για το σχεδιασμό των μέσων ή κινήτρων παρακίνησης από τις διοικήσεις των οργανισμών. Τα πιο διαδεδομένα κίνητρα υποκίνησης είναι τα χρήματα, η αναγνώριση, η στοχοθεσία, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η συμμετοχή στη διοίκηση, η εργασιακή ικανοποίηση, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον και το «κλίμα εργασίας».

3.1 ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΑ

Το πιο διαδεδομένο μέσο παρακίνησης, που χρησιμοποιείται στους οργανισμούς, είναι τα χρήματα. Οι τρόποι που αυτά προσφέρονται ποικίλουν, εκτός από την αύξηση του μισθού, μπορεί να δοθούν ως πρόσθετη/έκτακτη αμοιβή (prim ή bonus παραγωγικότητας), ως αμοιβή με το κομμάτι ή ως συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας (Σαρμανιώτης, 2012:340). Επιπρόσθετα, ως «χρήματα» νοούνται και οι κάθε είδους υλικές παροχές, όπως για παράδειγμα η παροχή τροφής, στέγης, υπηρεσιών μεταφοράς κ.ο.κ. (Φλώρος, 1993:375).

Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το χρήμα δεν έχει μόνο οικονομική σημασία για το άτομο, δεν εκτιμάται δηλαδή μόνο ως οικονομική δύναμη, αλλά επιπλέον χρησιμοποιείται και ως μέσο γοήτρου και κοινωνικής προβολής.

Ως μέσο παρακίνησης τα χρήματα δεν έχουν την ίδια υποκινητική δύναμη για όλα τα άτομα και ακόμη και για το ίδιο άτομο ο βαθμός υποκίνησης μεταβάλλεται ανάλογα με την περίσταση, σύμφωνα με τις εκάστοτε επιθυμίες, επιδιώξεις και προσδοκίες του.

Τα άτομα που έχουν μοναδικό οικονομικό πόρο την εργασία τους και αντιμετωπίζουν αυξημένες προσωπικές και οικογενειακές ανάγκες, παρακινούνται περισσότερο από τα χρήματα από ό,τι αυτοί που έχουν μειωμένες ανάγκες ή έχουν πρόσθετους πόρους. Συμπερασματικά, η προσδοκία του ατόμου για αύξηση των υλικών του απολαβών, αποτελεί επαρκές κίνητρο μόνο, όταν η αναμενόμενη αύξηση είναι σημαντική σε σύγκριση με τα ήδη αποκτώμενα εισοδήματά του. Από την άλλη οι μικρές αυξήσεις αποδοχών, δεν αποτελούν κίνητρο για καταβολή εντονότερης προσπάθειας, αλλά προλαμβάνουν τις εκδηλώσεις δυσαρέσκειας και τις αποχωρήσεις από την εργασία. (Φλώρος, 1993:374-375)

3.2 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Η αναγνώριση μπορεί να πάρει πολλές μορφές από έναν απλό έπαινο ως μια προαγωγή. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να νιώθουν ότι εκτιμάται το έργο τους και ο προϊστάμενος που το κατανοεί αυτό πιθανότατα τους παρακινεί αποτελεσματικά. Αδιαμφισβήτητα, ο βαθμός παρακίνησης εξαρτάται και από το είδος της αναγνώρισης.

(Σαρμανιώτης, 2012:340)

3.3 Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Ο καθορισμός των στόχων είναι μια συνειδητή διαδικασία, που ενδέχεται να εμπλέξει προϊσταμένους και υφισταμένους. Η ύπαρξη στόχων κινητοποιεί τους εργαζομένους να βρουν τρόπους να τους πετύχουν προκειμένου να αισθανθούν προσωπική ικανοποίηση και να λάβουν τις επιθυμητές ανταμοιβές (υλικές και ηθικές) που συνδέονται με το στόχο. Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας καθορισμού στόχων είναι τρία:

- 1) Ακρίβεια στόχου: μετράει την ποσοτική ακρίβεια και ευκρίνεια του στόχου.
- 2) Δυσκολία στόχου: μετράει το βαθμό δυσκολίας ή το επίπεδο της απόδοσης που απαιτείται.
- 3) Εμπλοκή στόχου: μετράει το βαθμό προσπάθειας που απαιτείται για την επιτυχία του στόχου

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε ένα πρόγραμμα καθορισμού στόχων είναι οι ακόλουθες:

- 1) Να γίνει η διάγνωση του αντικειμενικού στόχου ή του προβλήματος αλλά και των πηγών και μεταβλητών που θα εμπλακούν ή θα συνδράμουν στην επίλυση.
- 2) Να υπάρξει προετοιμασία των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης, της ενημέρωσης, της καθοδήγησης, των διαπροσωπικών σχέσεων και όποιου άλλου τρόπου και μεθόδου κρίνει η διοίκηση και τα στελέχη σκόπιμο.
- 3) Να δοθεί έμφαση στα χαρακτηριστικά του στόχου, τα οποία θα πρέπει να είναι κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες.
- 4) Να υπάρξει προετοιμασία και ετοιμότητα για τη διενέργεια συνεχών αναθεωρήσεων, ελέγχων και προσαρμογών στους στόχους, εάν διαπιστωθεί

ότι κάτι δεν λειτουργεί ή ότι οι εργαζόμενοι υστερούν στο καθορισμένο χρονοδιάγραμμα επίτευξης του στόχου.

- 5) Να πραγματοποιηθεί μια τελική επεξεργασία των στόχων ως επιστέγασμα όλων των προηγούμενων διαδικασιών και ενεργειών.

(Μάρκοβιτς, 2002:151-152)

Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται είναι, εάν οι στόχοι θα πρέπει να είναι ατομικοί ή ομαδικοί. Ο Rensis Likert και άλλοι θεωρητικοί της ανθρωπιστικής σχολής είναι υπέρ της ομαδικής στοχοθεσίας, γιατί προάγει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα. Ωστόσο υπάρχει και η άποψη ότι η ατομική στοχοθεσία ενισχύει την ατομική υπευθυνότητα και είναι πιο εύκολα μετρήσιμη. Ένας ακόμη παράγοντας που θα πρέπει να αξιολογηθεί, προκειμένου να επιλεγεί η ομαδική ή η ατομική στοχοθεσία, είναι το κατά πόσο απαιτείται για την εκτέλεση του ανατιθέμενου έργου η συνεργασία ή όχι των συμμετεχόντων.

Προκειμένου η στοχοθεσία να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει τόσο η διοίκηση όσο και οι προϊστάμενοι να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοι θα αποδεχθούν τους στόχους και θα παραμείνουν προσηλωμένοι στην επίτευξή τους. Η θετική υποστήριξη και η απουσία απειλών ή εκφοβισμού είναι αρκετή, για να εξασφαλιστεί η αποδοχή και η προσήλωση στους στόχους.

(Steers & Porter, 1991:366-367)

Οι έρευνες που κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί έχουν δείξει ότι η επίδοση του εργαζομένου αυξάνεται όσο δυσκολότερος είναι ένας στόχος, μέχρι να φθάσει στην κορύφωση της προσπάθειάς του. Εάν ο εργαζόμενος αποθαρρυνθεί ή κουραστεί, επειδή θεωρεί ότι ο στόχος είναι ανέφικτος ή υπερβολικά απαιτητικός, τότε η επίδοσή του μειώνεται κατακόρυφα ή παραιτείται από την προσπάθεια.

(Μάρκοβιτς, 2002:152)

3.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία διερευνάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας τη δουλειά που του έχει ανατεθεί αποδοτικά. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, θα πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, καθώς και από την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση, διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας

συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες περιόδους.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:315-316)

Οι στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι κάτωθι:

- 1) Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- 2) Η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων.
- 3) Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- 4) Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- 5) Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- 6) Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).
- 7) Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:325)

3.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Σύμφωνα με τον Lorne Andersen (2009), με την εκπαίδευση του προσωπικού επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης, η μείωση του κόστους και η αύξηση των κερδών της αλλά και η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων όπου έχουν ως στόχο να βελτιώσουν και τις αποδοχές τους (wikibooks, 2015).

3.6 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συμμετοχή στη διοίκηση ικανοποιεί την ανάγκη των ανθρώπων για κοινωνικότητα και αποδοχή. Επιπρόσθετα, προσδίδει στα άτομα μια αίσθηση επιτυχίας. Ωστόσο μερικοί προϊστάμενοι θεωρούν – λανθασμένα – ότι μια τέτοια δυνατότητα των

υφισταμένων τους αδυνατίζει τη δική τους θέση. Η συμμετοχή στη διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή περισσότερης εξουσίας στους υφισταμένους, με τη συμμετοχή τους σε επιτροπές, κ.λ.π.

Μια μορφή συμμετοχής αποτελεί και η ενδυνάμωση, η οποία είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι προϊστάμενοι παρέχουν στους υφισταμένους τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν δύναμη και επιρροή εντός του οργανισμού, με τη λήψη πληροφοριών, εξουσιών, ευθυνών και εμπιστοσύνης, ούτως ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις και να λειτουργούν κατά το δοκούν ανεξάρτητα. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μια ψυχολογική κατάσταση που περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις:

- Την αίσθηση αυτοπροσδιορισμού με την έννοια ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ελευθερία, ανεξαρτησία και αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- Την αίσθηση νοήματος, καθότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για την εργασία του και τη θεωρεί σημαντική.
- Την αίσθηση ικανότητας, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να εκτελέσει την εργασία του αποτελεσματικά.
- Την αντίληψη επιρροής καθότι ο εργαζόμενος θεωρεί πως οι αποφάσεις του θα επηρεάζουν την πορεία του οργανισμού.

(Σαρμανιώτης, 2012:341)

3.7 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων έχουν καταδείξει πολλές έρευνες. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στο αντικείμενο της εργασίας και όχι στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας συντελούν στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Σαρμανιώτης, 2012:341). Ειδικότερα:

Ο εμπλουτισμός της εργασίας συντελεί στο να καταστεί η εργασία πιο ελκυστική και στη δημιουργία ενός αισθήματος επιτυχίας στον εργαζόμενο. Ο εμπλουτισμός επιτυγχάνεται κυρίως με την ανάθεση ποικίλων αντικειμένων απασχόλησης στον εργαζόμενο, αλλά και με άλλους τρόπους, όπως είναι η παροχή ελευθερίας ως προς τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσει και το ρυθμό εκτέλεσης της εργασίας, η ενθάρρυνση της συνεργασίας, η τόνωση του αισθήματος της προσωπικής ευθύνης για την εκτελούμενη εργασία, η υποβοήθηση στο να αντιληφθεί τη συμβολή της δικής του εργασίας στην παραγωγή του τελικού προϊόντος αλλά και στη γενικότερη

επιτυχία των σκοπών του οργανισμού και η πληροφόρησή του για την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει.

Η διεύρυνση της εργασίας απαλλάσσει τον εργαζόμενο από την ανία που του προκαλεί η εκτέλεση μιας μονότονης εργασίας και επιτυγχάνεται με την ανάθεση στον εργαζόμενο περισσότερων δραστηριοτήτων, προκειμένου να κινήσει το ενδιαφέρον του, να αυξήσει την ικανοποίησή του από την εργασία και εν τέλει να τον κινητοποιήσει να αυξήσει την απόδοσή του (Φλώρος, 1993:376).

3.8 ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας, δηλαδή η σωστή θερμοκρασία, ο εξαερισμός, ο φωτισμός, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, τα έπιπλα, η καθαριότητα κ.α. φαινομενικά παρακινούν τους εργαζομένους, όμως η επίδρασή τους είναι χρονικά περιορισμένη και τα αποτελέσματά τους εξασθενούν, όταν τις συνηθίσουν (Σαρμανιώτης, 2012:342).

3.9 ΤΟ «ΚΛΙΜΑ» ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στις μέρες μας που το αυταρχικό στυλ διοίκησης τείνει προς εξαφάνιση, οι οργανισμοί δείχνουν ένα ανθρώπινο πρόσωπο και επιδιώκουν τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας (Σαρμανιώτης, 2012:342). Το καλό κλίμα εργασίας, τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο οργανισμού συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Παράγοντες καλού εργασιακού κλίματος αποτελούν η συνεργασία, η επικοινωνία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Εκτός από τους ανωτέρω τρόπους παρακίνησης υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που παρακινούν κατά περίπτωση, τους εργαζομένους. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- 1) Η εργασία στο πλαίσιο μιας ομάδας
- 2) Το υφιστάμενο κλίμα ασφάλειας στον οργανισμό
- 3) Ενίοτε το δημιουργούμενο κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων

Επιπλέον, υφίσταται και το θέμα των αρνητικών παραγόντων παρακίνησης, δηλαδή της επίπληξης, της απειλής απόλυσης, του υποβιβασμού, της μείωσης μισθού κ.λ.π. Τα αρνητικά κίνητρα λειτουργούν κυρίως ως παράγοντες αποτροπής της συνέχισης μιας μη επιθυμητής συμπεριφοράς και υπό αυτή την έννοια έχουν περιορισμένες δυνατότητες πραγματικής υποκίνησης των εργαζομένων (Σαρμανιώτης, 2012: 342).

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η χώρα μας από το 2009 αντιμετωπίζει μια βαθιά οικονομική ύφεση, η οποία σύμφωνα με τον Reinhart (2008) είναι συνέπεια της χρηματοοικονομική κρίσης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ το 2007 και εξελίχθηκε σε μια παγκόσμια ύφεση που μαστίζει πολλές υπερχρεωμένες χώρες της Ευρώπης. Ο Cabral (Cabral, 2010) υποστηρίζει ότι ρόλο κλειδί στην επιδείνωση της οικονομικής κρίσης στις χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου, έπαρξε η απόφαση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας να αναστείλει τη χορήγηση δανείων προς τα αδύνατα κράτη. Στο στόχαστρο, επισημαίνει ο Guillén (2000), βρίσκονται οι αποκαλούμενοι από κάποιους αρθρογράφους, ‘χοίροι’ (P.I.G.S.) ακρώνυμο που προέρχεται από τα αρχικά των χωρών Πορτογαλία, Ιρλανδία, Ελλάδα, και Ισπανία. Η Ελλάδα απευθύνθηκε για την επίλυση των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει, στην Τρόικα η οποία αποτελείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Η Τρόικα, εφαρμόζοντας νεοφιλελεύθερες πολιτικές επιδίωξε τη μακροπρόθεσμη σταθεροποίηση της οικονομίας με την εφαρμογή μιας σειράς μέτρων, όπως η περικοπή των δημόσιων δαπανών, η μείωση των μισθών και η αύξηση των φόρων. Ωστόσο οι πολιτικές της Τρόικας δεν απέδωσαν στην Ελλάδα, αντιθέτως προκάλεσαν τα αντίθετα αποτελέσματα εμβαθύνοντας την κρίση (wikibooks, 2015).

4.2 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τα αίτια της Ελληνικής οικονομικής κρίσης έχουν απασχολήσει πολλούς μελετητές οι οποίοι προσπάθησαν να τα αναλύσουν. Τα βασικότερα αίτια της κρίσης παρατίθενται κάτωθι:

- 1) Το σύστημα πελατειακών σχέσεων στη διακυβέρνηση της χώρας, η έλλειψη μέτρων για την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, η πρακτική των υψηλών δημοσιονομικών ελλειμμάτων, η παραβατικότητα και η σπατάλη του δημοσίου χρήματος και η απόκρυψη των πραγματικών στοιχείων, όταν η βλάβη δεν ήταν ακόμη ανήκεστος από τις ελληνικές κυβερνήσεις των τελευταίων δεκαετιών.
- 2) Η ανάγκη διατήρησης υψηλών αμυντικών δαπανών, ένεκα της ιστορικής «αδιαιτερότητας» του Ελληνικού Κράτους, η μη εκσυγχρονισμένη λειτουργία της

δημόσιας διοίκησης, το αυξημένο κόστος δημιουργίας υποδομών για τη χώρα, καθώς και τα εκτεταμένα σύνορα με μη κοινοτικές χώρες, κατάσταση που οδηγεί σε αυξημένη εισροή προσφύγων.

3) Το ατελές νομισματικό σύστημα, που δημιούργησε η Ευρωπαϊκή Ένωση, η έλλειψη αυστηρότητας στην εφαρμογή των κανόνων της, εναντίον των κρατών που τους παραβίαζαν, η αποτυχία να αντιληφθεί τις ιδιαιτερότητες των κρατών που την απαρτίζουν, τις οποίες δεν έλαβε υπ' όψη της στην άσκηση της πολιτικής της και τέλος η καθυστέρηση στην εξεύρεση και την εφαρμογή πραγματικών και βιώσιμων λύσεων για τα ευπαθή μέλη κράτη της.

4) Η φυσιολογική και ιστορική εξέλιξη της διεθνούς οικονομίας: η απώλεια της ανταγωνιστικότητας των αναπτυγμένων χωρών σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες και η διαρκής αύξηση του ειδικού βάρους των αναπτυσσόμενων χωρών στη διεθνή οικονομία. Η εξέλιξη αυτή, σε συνδυασμό με τα δραματικά επιδεινούμενα δημογραφικά στοιχεία των αναπτυγμένων χωρών, προκαλεί μία σειρά προβλημάτων τα οποία μοιραία μεταφέρονται στο σύνολο των χωρών αυτών (Σιάτρας, 2011).

4.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι επιπτώσεις, που προκάλεσε η βαθιά οικονομική ύφεση, στην Ελληνική κοινωνία είναι πολλές. Παρακάτω δίνεται μια συνοπτική αναφορά στις σημαντικότερες από αυτές.

1) Ο φαύλος κύκλος της ύφεσης. Η συνεχής πτώση του ΑΕΠ, το οποίο το 2011, ξεπέρασε το ιστορικό κατώτατο όριο της μεταπολεμικής περιόδου, είχε ως αποτέλεσμα τη ραγδαία μείωση της εγχώριας ζήτησης. Η συρρίκνωση της παραγωγής επέφερε απολύσεις και την απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας, γεγονός που ενίσχυσε περαιτέρω την ύφεση

2) Η ανεργία. Ήδη από τα πρώτα χρόνια της λιτότητας υπερδιπλασιάστηκε. Το 2014 σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat περισσότερο από το ήμισυ του πληθυσμού ηλικίας 15-24 ετών είναι άνεργοι, ενώ χιλιάδες θέσεις εργασίας χάθηκαν κάτω από συνθήκες ανεπαρκούς κοινωνικής προστασίας. Με δεδομένη τη συνέχιση της κρίσης, οι νέοι άνεργοι μετατρέπονται σε μακροχρόνια ανέργους.

3) Η ταχεία επιδείνωση των συνθηκών εργασίας. Αυτή διαφαίνεται στην αύξηση της ευκαιριακής και ανασφάλιστης απασχόλησης, την ανασφάλεια, τις μειωμένες

αποδοχές, την αποδυνάμωση των εργασιακών δικαιωμάτων και την απορρύθμιση των συμβάσεων εργασίας.

4) Ο στραγγαλισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ένας μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων δεν ήταν σε θέση να αντεπεξέλθει στις αντίξοες συνθήκες, που δημιουργήθηκαν από τη μείωση της κατανάλωσης, την έλλειψη ρευστότητας, και την επιβολή φόρων έκτακτης ανάγκης. Πολλές από αυτές έκλεισαν ήδη από το 2010 (Malkoutzis 2011: 3).

5) Η μετανάστευση. Η μετανάστευση των νέων - και ιδιαίτερα των μορφωμένων ανθρώπων- έχει αυξηθεί («διαρροή εγκεφάλων»), ενώ εκείνοι που σπουδάζουν και ζουν στο εξωτερικό, αποθαρρύνονται από το να επιστρέψουν στην Ελλάδα (Mylonas 2011: 82).

6) Οι άστεγοι. Οι άστεγοι αυξήθηκαν κατά 25% από το 2009 έως το 2011. Πέραν των μεταναστών, μεταξύ των αστέγων υπάρχουν σήμερα και άτομα με μέτριο ή υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, που κάποτε ανήκαν στη μεσαία τάξη.

7) Οι αυτοκτονίες. Το ποσοστό των αυτοκτονιών χτύπησε επίπεδα ρεκόρ, καθώς μεταξύ των ετών 2009 – 2010 αυξήθηκαν κατά 25% και κατά ένα επιπλέον 40 % μεταξύ των ετών 2010-2011 (Kentikelenis et al. 2011).

8) Επιδείνωση της δημόσιας υγείας. Γεγονός που αποδεικνύεται από τη μειωμένη δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και από την αύξηση της τάξης του 52 % των μολύνσεων από τον ιό HIV μεταξύ των ετών 2010-2011 (ibid.). Πολλά κέντρα πρόληψης των ναρκωτικών και ψυχιατρικές κλινικές έχουν κλείσει λόγω περικοπών του προϋπολογισμού (Markantonatou, M., 2013).

4.4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε, τα εργασιακά δικαιώματα έχουν καταπατηθεί, καθημερινά χάνονται εκατοντάδες θέσεις εργασίας και αυτοί που εργάζονται από τη μια νιώθουν απογοητευμένοι από τις συνθήκες εργασίας που δημιούργησε η κρίση και από την άλλη διακατέχονται από το φόβο της απώλειας της θέσης τους. Σε αυτές τις αντίξοες συνθήκες η παρακίνηση των εργαζομένων φαντάζει πιο δύσκολη από ποτέ, καθότι, έχοντας σχεδόν εκμηδενισθεί τα χρηματικά κίνητρα, το μόνο κίνητρο που φαίνεται να απομένει είναι η διατήρηση της θέσης εργασίας.

Με δεδομένη την αδυναμία παροχής οικονομικών κινήτρων για την παρακίνηση του προσωπικού, ένεκα της οικονομικής στενότητας που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, είναι ίσως η ευκαιρία να εστιάσουν και να δώσουν περισσότερη αξία στους μη υλικούς παράγοντες παρακίνησης, προκειμένου να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οικονομικές ανταμοιβές δεν οδηγούν σε μακροχρόνια αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, τα προγράμματα επιβράβευσης που δίνουν έμφαση μόνο στα χρηματικά κίνητρα, μπορεί να λειτουργήσουν ως αντικίνητρα στο προσωπικό μετατοπίζοντας το στόχο από την προσήλωση και αφοσίωση στην επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί στην απόκτηση του οικονομικού βραβείου. Τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή να επικεντρωθούν οι οργανισμοί στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και τη σύνδεσή τους με τη συνολική αποστολή του οργανισμού. (Topper, 2009)

Μια έρευνα της McKinsey του 2009 ανέδειξε τρία μη χρηματικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες πιο αποτελεσματικά στην παρακίνησή τους, ακόμη και από τα χρηματικά κίνητρα θεωρούν, την αναγνώριση του έργου τους και τον έπαινο από τους άμεσα προϊσταμένους τους, τη λήψη προσοχής από την ηγεσία, καθώς και την παροχή μερικής αυτονομίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Αυτά τα τρία μη χρηματικά κίνητρα συντελούν στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται, εκτιμάει την εργασία τους, ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και επιδιώκει να δημιουργήσει ευκαιρίες για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους (Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E., 2009).

5. Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5.1 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916, με έδρα την Αθήνα. Αρχικά λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, ενώ το διάστημα 1975-1991 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο. Από το Δεκέμβριο του 1991, που επαναιδιωτικοποιήθηκε παρουσίασε μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, κατά τις δεκαετίες του 1990 και 2000, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της ChaseManhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας CreditLyonnaisHellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της NationalWestminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου. Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank, ενώ η απορρόφησή της ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003.

Το 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank, ενισχύοντας την εκεί δωδεκάχρονη παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, εισήλθε στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank. Τέλος, εντός του 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank, και στην Κύπρο με την ίδρυση της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου και τη συμφωνία εξαγοράς του δικτύου της Arab Bank Κύπρου.

Το 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (επιλεγμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού) και τη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Τον Ιούνιο 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τη Millennium Bank Ελλάδας. Οι συναλλαγές αυτές συνιστούν σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της αναδιάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, διαδικασία στην οποία η Τράπεζα Πειραιώς συμμετείχε από την πρώτη στιγμή ως βασικός πυλώνας.

Σήμερα, από την ένταξη των νέων τραπεζών προέκυψε μια νέα τράπεζα με ηγετική θέση στην ελληνική αγορά με μερίδιο αγοράς 29% στα δάνεια και στις καταθέσεις,

στην οποία απασχολούνται είκοσι μία χιλιάδες διακόσιοι εργαζόμενοι και απαρτίζεται από χίλια εκατόν εβδομήντα πέντε καταστήματα.

Ως μια από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης (piraeusbankgroup, 2015).

5.2 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό στον όμιλο της τράπεζας Πειραιώς κατέχει εξέχουσα θέση καθότι αποτελεί την κινητήριο δύναμη ανάπτυξης και επιτυχίας της.

Βασικοί άξονες της παρακίνησης του προσωπικού της είναι ο σεβασμός και η διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η ανοιχτή επικοινωνία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του, η υλική και ηθική επιβράβευση της αποδοτικότητας του προσωπικού, καθώς και η εκπαίδευση και η προσωπική ανάπτυξή του.

Ειδικότερα:

- i. Δεσμεύεται για τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων: Η τράπεζα Πειραιώς, υιοθέτησε και εφαρμόζει τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Εφαρμόζει, στην πράξη, την αρχή των ίσων ευκαιριών σε όλες τις δράσεις της και διασφαλίζει την αποφυγή διακρίσεων, ενώ παράλληλα αναγνωρίζει και προωθεί την διαφορετικότητα. Επιπρόσθετα, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων διέπει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του Ομίλου (piraeusbankgroup, 2015).
- ii. Ανοιχτή Επικοινωνία : Αναγνωρίζοντας την αξία της ανοιχτής, άμεσης κι αμφίδρομης επικοινωνίας, η τράπεζα Πειραιώς δημιούργησε πολλαπλά κανάλια ενημέρωσης και επικοινωνίας, τα οποία συνεχίζει να αναπτύσσει και να εμπλουτίζει.

Μερικά ενδεικτικά κανάλια είναι:

- Το εσωτερικό δίκτυο intranet, όπου αναρτώνται όλα τα νέα του ομίλου, λειτουργικά και μη.

- Η εσωτερική ηλεκτρονική πύλη για το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου, η οποία παρέχει αναλυτική πληροφόρηση για όλα τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως στελέχωση, εκπαίδευση, παροχές, εθελοντισμός, κ.α.
 - Επιμέρους εσωτερικά δίκτυα συνεργασίας, τα οποία υιοθέτησαν και λειτουργούν αρκετές μονάδες για να εξασφαλίσουν καλύτερη και πιο αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία και συντονισμό.
 - Η πρόσβαση στο διαδίκτυο όλων των εργαζομένων.
 - Το εταιρικό περιοδικό winners.
 - Οι τακτικές συναντήσεις μονάδων, με στόχο τον αποτελεσματικό συντονισμό, την ανταλλαγή σκέψεων και τη διάχυση της γνώσης.
 - Οι εστιασμένες συναντήσεις διερεύνησης (focus groups), όπου συζητούνται συγκεκριμένα θέματα που μπορεί να απασχολούν κάποια μονάδα ή τον οργανισμό.
 - Τα διατμηματικά workshops & εργαστήρια ιδεών στα οποία ενισχύεται η διατμηματική επικοινωνία και συνεργασία, η ανταλλαγή καινοτόμων ιδεών που αναδεικνύουν τη διαφορετικότητα αλλά και η διαμόρφωση μιας ενιαίας προοπτικής.
 - Η διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
 - Η έρευνα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων του Ομίλου (piraeusbankgroup, 2015).
- iii. Αποδοχές και παροχές: Στην τράπεζα Πειραιώς, το προσωπικό επιβραβεύεται ανάλογα με τις ικανότητες και τη συνεισφορά του. Παράλληλα, η τράπεζα παρέχει κίνητρα και επιβραβεύει ηθικά και υλικά τους εργαζομένους που συμβάλλουν με ξεχωριστό τρόπο στην ανάπτυξη του Ομίλου. Το ύψος των αποδοχών και παροχών κάθε εργαζόμενου καθορίζεται από τον εργασιακό του ρόλο, το βαθμό ευθύνης, τις ικανότητες και την εμπειρία του. Η επαγγελματική εξέλιξη, η συνεισφορά και η αποδοτικότητα του εργαζομένου αναβαθμίζουν κι εξελίσσουν παράλληλα και το επίπεδο των αποδοχών και παροχών του (piraeusbankgroup, 2015).
- iv. Πρόσθετες παροχές: Πέρα από τις βασικές αποδοχές, η τράπεζα Πειραιώς προσφέρει στο προσωπικό κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια όπως:

- Ασφάλιση για ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη, ασφάλιση ζωής, ασφάλιση ατυχημάτων, ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας σε προγράμματα ομαδικής ασφάλισης
 - Επιπλέον μέρες αδείας με αποδοχές λόγω μητρότητας ή νοσηλείας παιδιού
 - Βρεφονηπιακή φύλαξη με κάλυψη των εξόδων στο βρεφονηπιακό σταθμό
 - Εφάπαξ επίδομα πολυτέκνων
 - Επίδομα σε εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες και σε εργαζόμενους με παιδιά με ειδικές ανάγκες
 - Προνομιακή τιμολόγηση σε προϊόντα της Τράπεζας Πειραιώς (piraeusbankgroup, 2015)
- vi. Επαγγελματική Εξέλιξη: Αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της Τράπεζας Πειραιώς είναι η δια βίου ανάπτυξη του προσωπικού της. Ως εκ τούτου επενδύει με συνέπεια στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξειδικευμένα εργαλεία και κανάλια μάθησης (e-Learning, webinars). Η οργανωσιακή αριστεία και συνέπεια αποτελούν σταθερές αξίες της τράπεζας και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν με επάρκεια, ασφάλεια, αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους, συμβάλλοντας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στοχεύσεων του Ομίλου, είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτές. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών προγραμμάτων και δράσεων, που υλοποιούνται εσωτερικά ή σε συνεργασία με αναγνωρισμένους και εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες, αποσκοπώντας στον εμπλουτισμό των διοικητικών γνώσεων και στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση των ηγετικών δεξιοτήτων και στάσεων των στελεχών του Ομίλου. Μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης (ετήσια αξιολόγηση, αξιολόγηση 360ο, κέντρα ανάπτυξης στελεχών, εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία), το σχεδιασμό διαδρομών επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας και με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων του Οργανισμού, επιτυγχάνεται η συνεχής ενδυνάμωση και εξέλιξη του προσωπικού (piraeusbankgroup, 2015).
- vii. Σύγχρονο περιβάλλον: Οι χώροι εργασίας συνδυάζουν την καλαισθησία του σύγχρονου σχεδιασμού με την αποτελεσματική ενσωμάτωση των

εργονομικών προδιαγραφών, για την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων (piraeusbankgroup, 2015).

- vii. Επιβράβευση: Στην τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να ενθαρρυνθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ικανών ατόμων, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η επιπλέον προσπάθεια κάθε εργαζόμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι θεσμοθετημένη και βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Εφαρμόζονται ειδικά συστήματα επιβράβευσης, βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας, τα οποία είναι έτσι δομημένα ώστε να ενισχύουν εξίσου την ατομική και ομαδική προσπάθεια (piraeusbankgroup, 2015).

6. Η ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός και η ερμηνεία των παραγόντων και των τεχνικών που παρακινούν τους εργαζομένους της τράπεζας Πειραιώς, καθώς επίσης και η συμβολή των προϊσταμένων στην παρακίνηση του προσωπικού. Επιπρόσθετα θα διερευνηθεί, εάν η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την αποδοτικότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων και θα αναζητηθούν νέοι τρόποι παρακίνησης.

6.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Τα βασικά ερευνητικά ζητήματα που θα επιδιωχθεί να απαντηθούν με την παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- I. Εντοπισμός των κινήτρων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην τράπεζα Πειραιώς.
- II. Καθορισμός του ρόλου του προϊσταμένου στην υποκίνηση των υφισταμένων του.
- III. Εντοπισμός του είδους της παρακίνησης που αναζητούν οι εργαζόμενοι σε περίοδο οικονομικής κρίσης.
- IV. Διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο επηρέασε η οικονομική κρίση την αποδοτικότητα, το εισόδημα, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού.

6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των στοιχείων της συγκεκριμένης έρευνας είναι η πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται στο παράρτημα, αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία και πρόσθετες πληροφορίες για τους ερωτώμενους και αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου αναφορικά με την παρακίνηση στην τράπεζα Πειραιώς σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους είναι βαθμικής κλίμακας και ο ερωτώμενος καλείται να ιεραρχήσει με σειρά σημαντικότητας μεταξύ δώδεκα παραγόντων ποιός τον παρακινούν περισσότερο. Οι ερωτήσεις δύο έως τέσσερα του δεύτερου μέρους είναι κλειστές ερωτήσεις κλίμακας απόστασης και ο ερωτώμενος καλείται να διαλέξει το βαθμό που τον αντιπροσωπεύει μεταξύ καθόλου, λίγο, αρκετά και πολύ σχετικά με τη συμβολή του προϊσταμένου του στην παρακίνησή του, το είδος των κινήτρων που θεωρεί ότι παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης, το κατά πόσο η τελευταία έχει επηρεάσει την παραγωγικότητά του, το μισθό του, την ψυχολογία του και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS V20.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

6.4 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κατά την περίοδο 26/03 έως 14/04/2015 σε επιλεγμένα καταστήματα και κεντρικές μονάδες της Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας, της τράπεζας Πειραιώς. Απεστάλησαν 115 ερωτηματολόγια με τη μέθοδο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και συνελέχθησαν 102. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων, η προώθηση των e-mail έγινε από ένα άτομο κάθε μονάδας.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Από την ανάλυση του δείγματος προέκυψε ότι η αναλογία γυναικών - ανδρών των ερωτηθέντων είναι περίπου η ίδια καθότι το 52% αυτών είναι γυναίκες και το 48% άνδρες. Ηλικιακά οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεταξύ 30 και 49 ετών. Ειδικότερα το 39,2% των ερωτηθέντων είναι μεταξύ 30-39 ετών, το 34,3% είναι μεταξύ 40-49 ετών, το 15% είναι μεταξύ 50-56 ετών, ενώ το ποσοστό των ερωτηθέντων που είναι μεταξύ 23-30 ετών και 57 και άνω συμπίπτει και ανέρχεται μόλις στο 6% του δείγματος. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων από την επεξεργασία του δείγματος προκύπτει ότι το 51% των ερωτηθέντων έχουν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, το 33% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 16% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 1% είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. Σχετικά με τη θέση που έχουν στην τράπεζα, το 75,5% των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι, το 14,7% υπεύθυνοι και το 9,8% είναι στελέχη.

7.2 ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ

Στο πρώτο ερώτημα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ιεραρχήσουν με σειρά σημαντικότητας μεταξύ δώδεκα παραγόντων, 1) χρηματικές αμοιβές, 2) προαγωγή, 3) επαγγελματική κατάρτιση/εκπαίδευση, 4) αυτονομία στην εκτέλεση καθηκόντων, 5) αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων, 6) ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, 7) ίση μεταχείριση, 8) αξιοκρατική αξιολόγηση, 9) σαφής και εφικτή στοχοθεσία, 10) ευχάριστο περιβάλλον, 11) επιπλέον άδειες, 12) ασφάλεια της θέσης εργασίας, αυτούς που θα τους παρακινούσαν να εργαστούν περισσότερο.

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι το 49% των ερωτηθέντων θεωρούν ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές, το 10,8% την ασφάλεια της θέσης εργασίας, στο 8,8% ισοβαθμούν η προαγωγή και το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, το 7,8% παρακινείται περισσότερο από το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ενώ το 6,9% θεωρεί ότι θα τον παρακινούσε

περισσότερο η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων του. Λιγότεροι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται με σειρά σημαντικότητας, η σαφής και εφικτή στοχοθεσία 3,9%, η αξιοκρατική αξιολόγηση 3,9%, οι επιπλέον άδειες 2%, η ίση μεταχείριση 2% και η επαγγελματική κατάρτιση/εκπαίδευση 1%.

Δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης θεωρεί το 20,6% των ερωτηθέντων την προαγωγή, το 18,6% τις χρηματικές αμοιβές, το 10,8% το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ενώ στο 9,8% ισοβαθμεί η ασφάλεια της θέσης εργασίας και το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης θεωρεί το 17,6% των ερωτηθέντων την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων, το 14,7% την αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων, το 11,8% το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ενώ στο 10,8% ισοβαθμεί η σαφής και εφικτή στοχοθεσία και η ασφάλεια της θέσης εργασίας.

Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους πίνακες 1-9.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	50	49,0	49,0	49,0
2	19	18,6	18,6	67,6
3	3	2,9	2,9	70,6
4	4	3,9	3,9	74,5
5	4	3,9	3,9	78,4
6	1	1,0	1,0	79,4
7	2	2,0	2,0	81,4
8	4	3,9	3,9	85,3
9	2	2,0	2,0	87,3
10	3	2,9	2,9	90,2
11	1	1,0	1,0	91,2
12	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΠΡΟΑΓΩΓΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	8,8	8,8	8,8
2	21	20,6	20,6	29,4
3	7	6,9	6,9	36,3
4	3	2,9	2,9	39,2
5	5	4,9	4,9	44,1
6	5	4,9	4,9	49,0
7	5	4,9	4,9	53,9
8	6	5,9	5,9	59,8
9	7	6,9	6,9	66,7
10	6	5,9	5,9	72,5
11	6	5,9	5,9	78,4
12	22	21,6	21,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ_ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	3	2,9	2,9	3,9
3	4	3,9	3,9	7,8
4	4	3,9	3,9	11,8
5	6	5,9	5,9	17,6
6	1	1,0	1,0	18,6
7	10	9,8	9,8	28,4
8	8	7,8	7,8	36,3
9	7	6,9	6,9	43,1
10	13	12,7	12,7	55,9
11	10	9,8	9,8	65,7
12	35	34,3	34,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	15	14,7	14,7	17,6
5	6	5,9	5,9	23,5
6	8	7,8	7,8	31,4
7	6	5,9	5,9	37,3
8	6	5,9	5,9	43,1
9	9	8,8	8,8	52,0
10	4	3,9	3,9	55,9
11	8	7,8	7,8	63,7
12	37	36,3	36,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6,9	6,9	6,9
2	6	5,9	5,9	12,7
3	18	17,6	17,6	30,4
4	14	13,7	13,7	44,1
5	9	8,8	8,8	52,9
6	8	7,8	7,8	60,8
7	11	10,8	10,8	71,6
8	6	5,9	5,9	77,5
9	3	2,9	2,9	80,4
10	3	2,9	2,9	83,3
11	1	1,0	1,0	84,3
12	16	15,7	15,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	7,8	7,8	7,8
2	11	10,8	10,8	18,6
3	12	11,8	11,8	30,4
4	13	12,7	12,7	43,1
5	5	4,9	4,9	48,0
6	4	3,9	3,9	52,0
7	8	7,8	7,8	59,8
8	10	9,8	9,8	69,6
9	7	6,9	6,9	76,5
10	11	10,8	10,8	87,3
11	4	3,9	3,9	91,2
12	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2,0	2,0	2,0
2	2	2,0	2,0	3,9
3	5	4,9	4,9	8,8
4	10	9,8	9,8	18,6
5	12	11,8	11,8	30,4
6	10	9,8	9,8	40,2
7	7	6,9	6,9	47,1
8	15	14,7	14,7	61,8
9	9	8,8	8,8	70,6
10	3	2,9	2,9	73,5
11	2	2,0	2,0	75,5
12	25	24,5	24,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,9	3,9	3,9
2	8	7,8	7,8	11,8
3	9	8,8	8,8	20,6
4	8	7,8	7,8	28,4
5	14	13,7	13,7	42,2
6	16	15,7	15,7	57,8
7	9	8,8	8,8	66,7
8	4	3,9	3,9	70,6
9	7	6,9	6,9	77,5
10	5	4,9	4,9	82,4
11	1	1,0	1,0	83,3
12	17	16,7	16,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΣΑΦΗΣ ΚΑΙ ΕΦΙΚΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,9	3,9	3,9
3	5	4,9	4,9	8,8
4	11	10,8	10,8	19,6
5	8	7,8	7,8	27,5
6	9	8,8	8,8	36,3
7	9	8,8	8,8	45,1
8	4	3,9	3,9	49,0
9	7	6,9	6,9	55,9
10	6	5,9	5,9	61,8
11	10	9,8	9,8	71,6
12	29	28,4	28,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	8,8	8,8	8,8
2	10	9,8	9,8	18,6
3	5	4,9	4,9	23,5
4	13	12,7	12,7	36,3
5	8	7,8	7,8	44,1
6	9	8,8	8,8	52,9
7	4	3,9	3,9	56,9
8	4	3,9	3,9	60,8
9	6	5,9	5,9	66,7
10	7	6,9	6,9	73,5
11	5	4,9	4,9	78,4
12	22	21,6	21,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

ΕΠΙΓΛΩΣΣΗ ΑΔΕΙΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2,0	2,0	2,0
3	3	2,9	2,9	4,9
4	6	5,9	5,9	10,8
5	2	2,0	2,0	12,7
7	4	3,9	3,9	16,7
8	6	5,9	5,9	22,5
9	5	4,9	4,9	27,5
10	6	5,9	5,9	33,3
11	18	17,6	17,6	51,0
12	50	49,0	49,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	10,8	10,8	10,8
	2	10	9,8	9,8	20,6
	3	11	10,8	10,8	31,4
	4	6	5,9	5,9	37,3
	5	7	6,9	6,9	44,1
	6	12	11,8	11,8	55,9
	7	2	2,0	2,0	57,8
	8	3	2,9	2,9	60,8
	9	4	3,9	3,9	64,7
	10	6	5,9	5,9	70,6
	11	7	6,9	6,9	77,5
	12	23	22,5	22,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

7.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΦΥΛΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

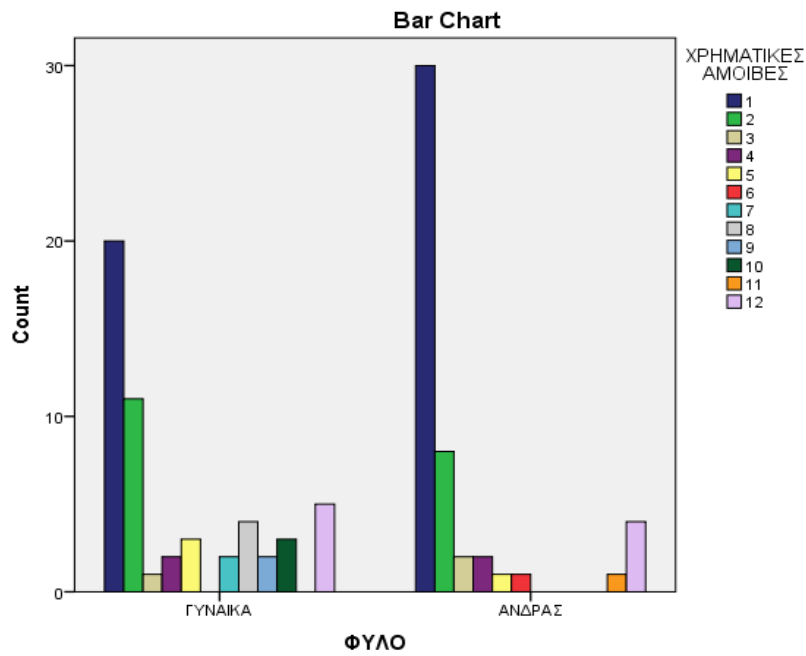
Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε ότι τόσο οι γυναίκες όσο και άνδρες αξιολογούν ως το σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές. Ωστόσο, μια ποιο προσεκτική παρατήρηση δείχνει ότι οι άνδρες ελκύονται περισσότερο από τις χρηματικές αμοιβές σε σχέση με τις γυναίκες, ενδεχομένως γιατί παραδοσιακά είναι αυτοί που αναλαμβάνουν τα οικονομικά βάρη της οικογένειας, καθότι το 61,22% των ανδρών επέλεξε ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές, ενόσω το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 37,74% .

Απόκλιση στα ενδιαφέροντα μεταξύ γυναικών και ανδρών φαίνεται να υπάρχει και σε σχέση με τη φιλοδοξία τους για προαγωγή, καθότι το 26,42% των ανδρών τη θεωρεί ως το δεύτερο ποιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 13,21%.

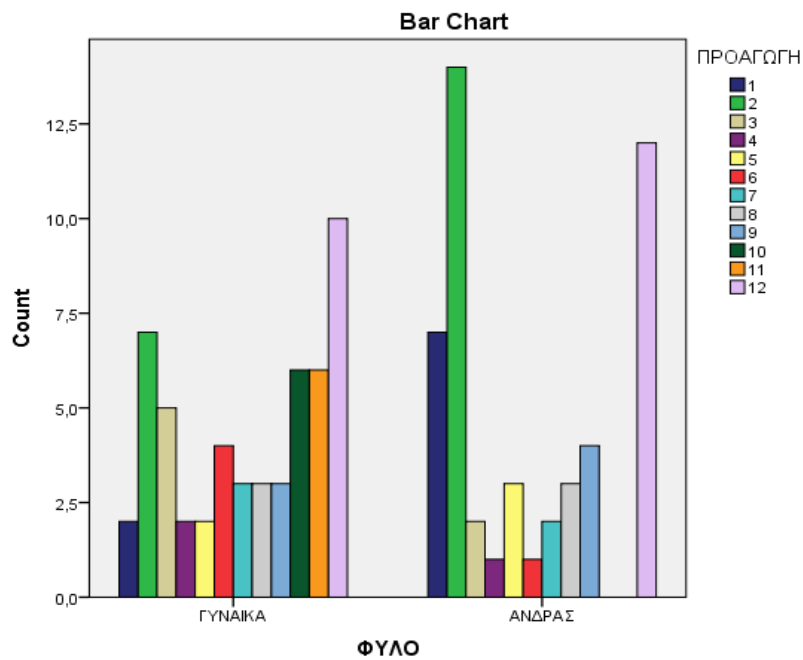
Ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης και τα δύο φύλα θεωρούν την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων. Συγκρίνοντας όμως από τα ποσοστά που συγκέντρωσαν και τα δύο φύλα προκύπτει ότι οι γυναίκες ως ποιο συναισθηματικές επέλεξαν ως τρίτο παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων σε ποσοστό 18,87% σε σχέση με τους άνδρες που τον επέλεξαν κατά ποσοστό 16,33%.

Η συγκριτική ανάλυση της μεταβλητής φύλο σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης παρουσιάζεται στα διαγράμματα 1-12.

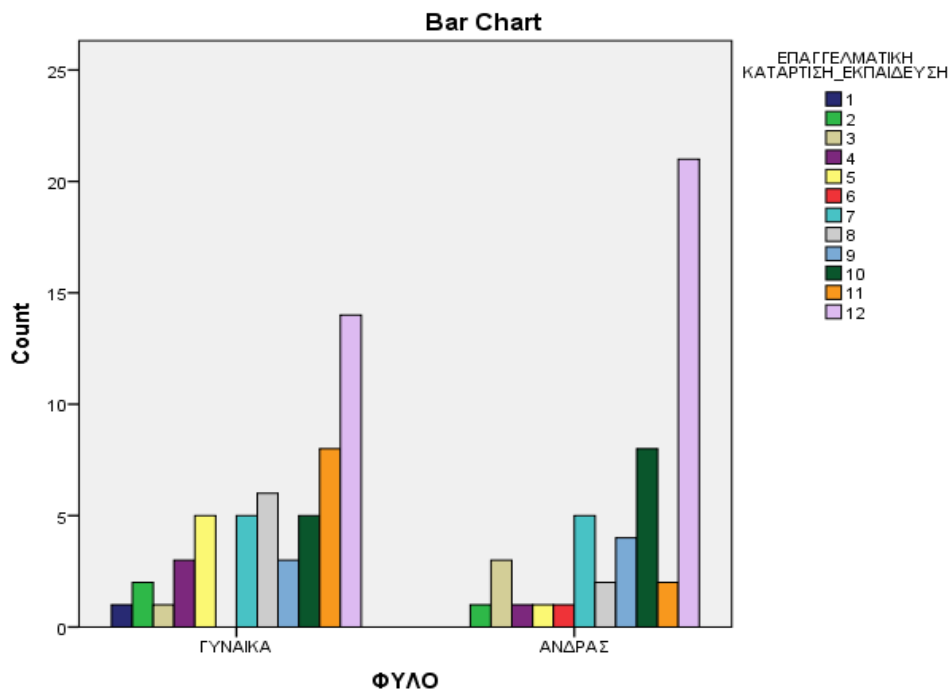
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



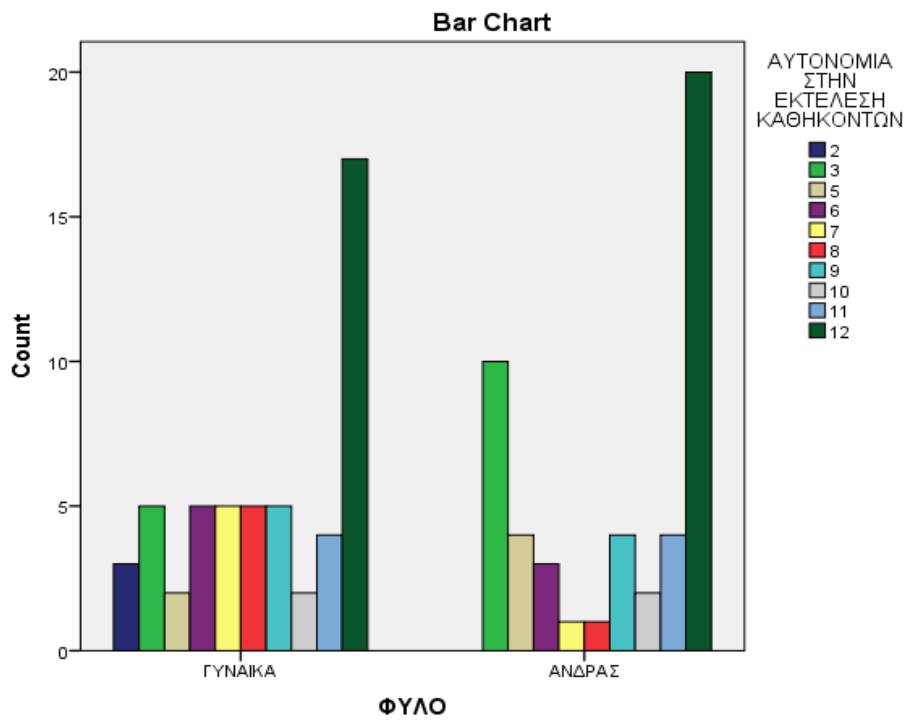
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



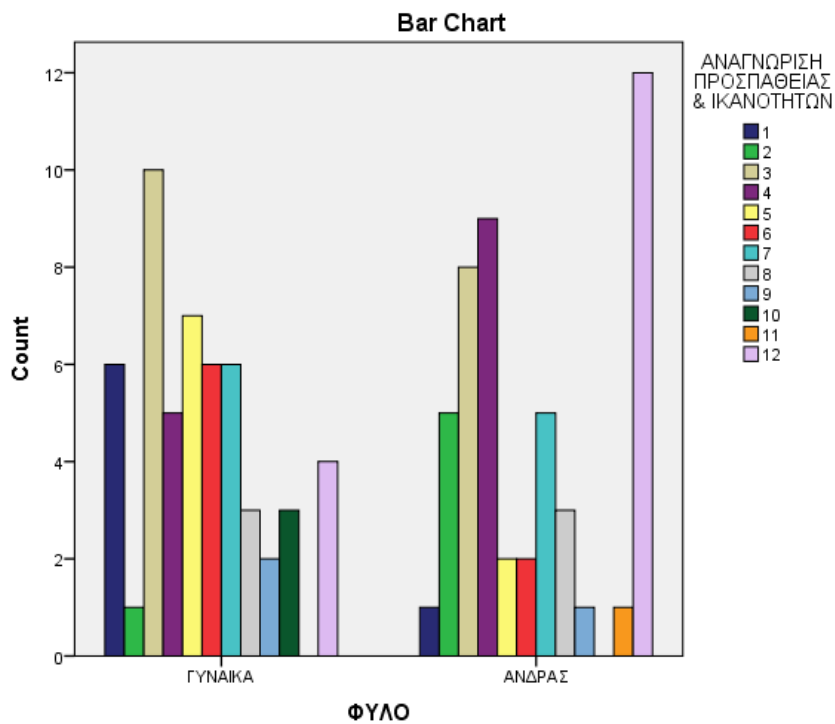
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3



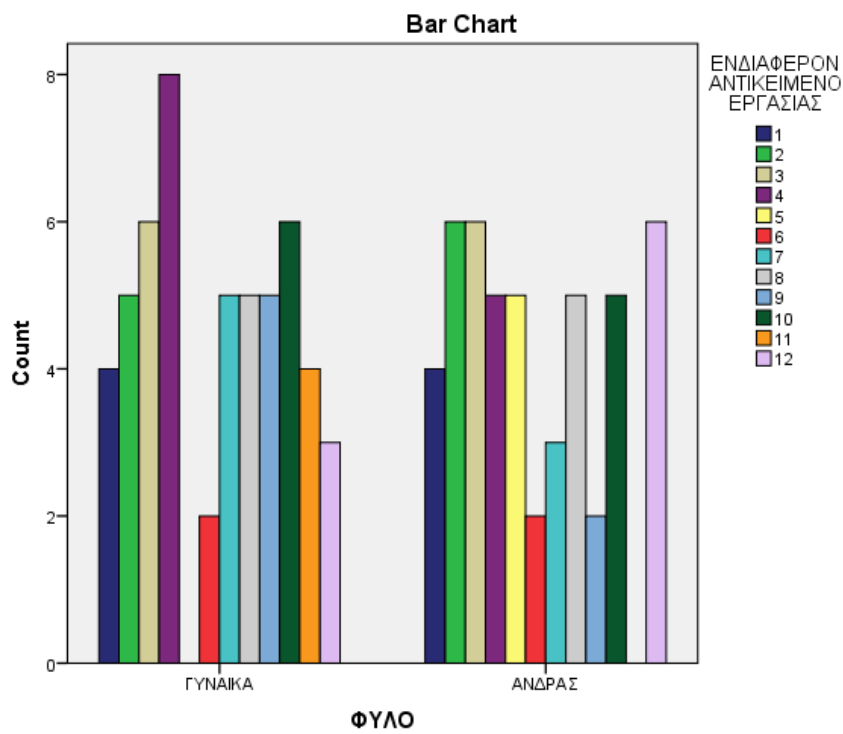
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4



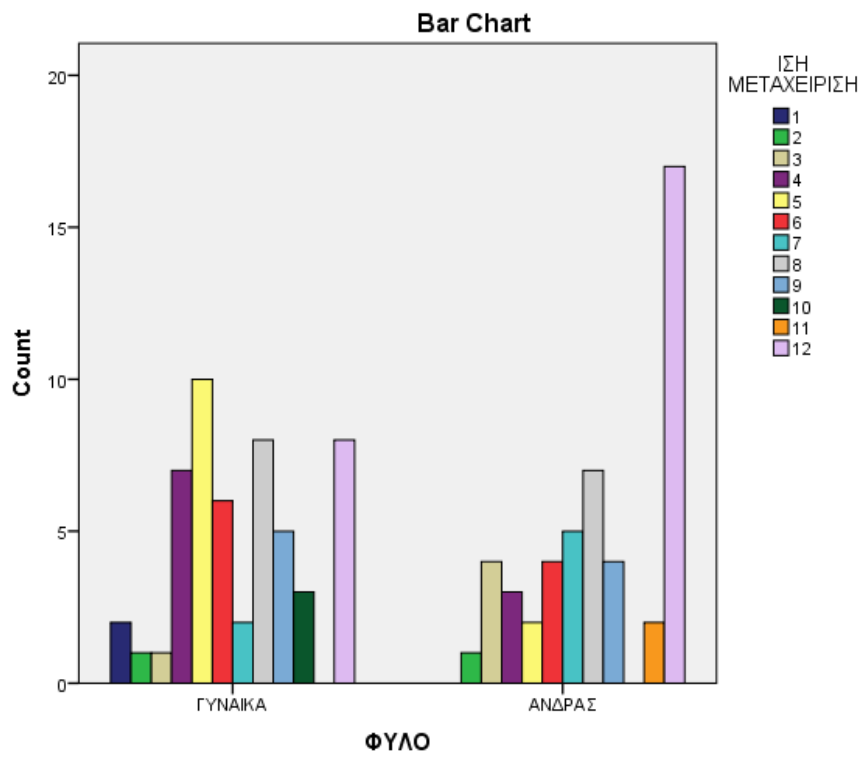
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5



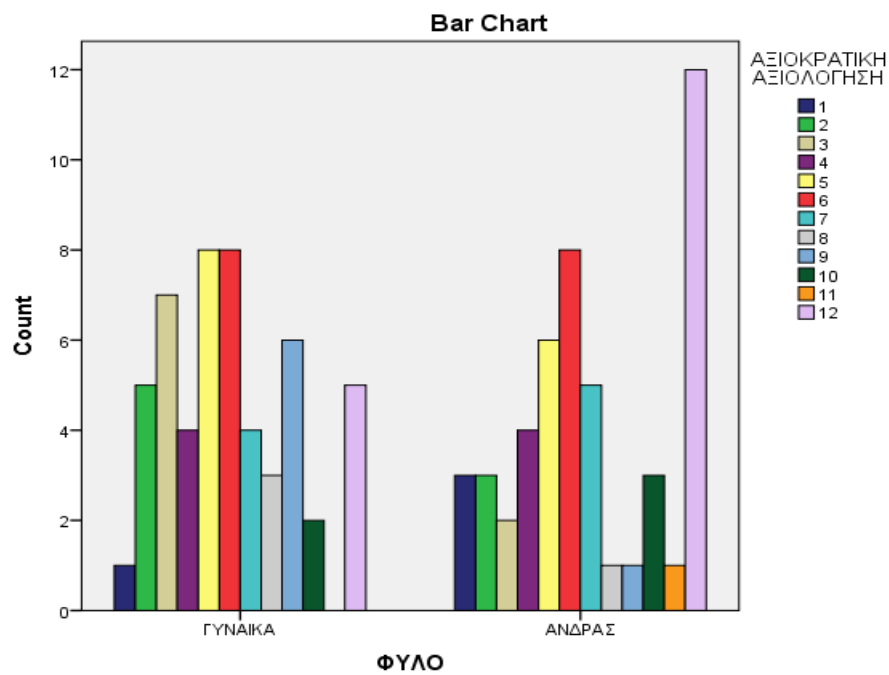
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6



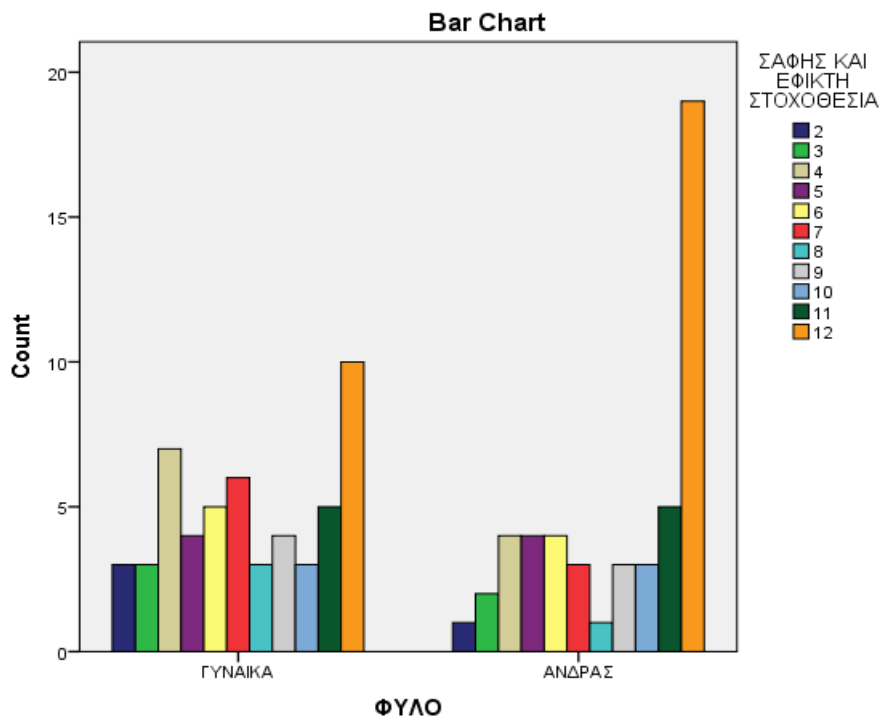
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7



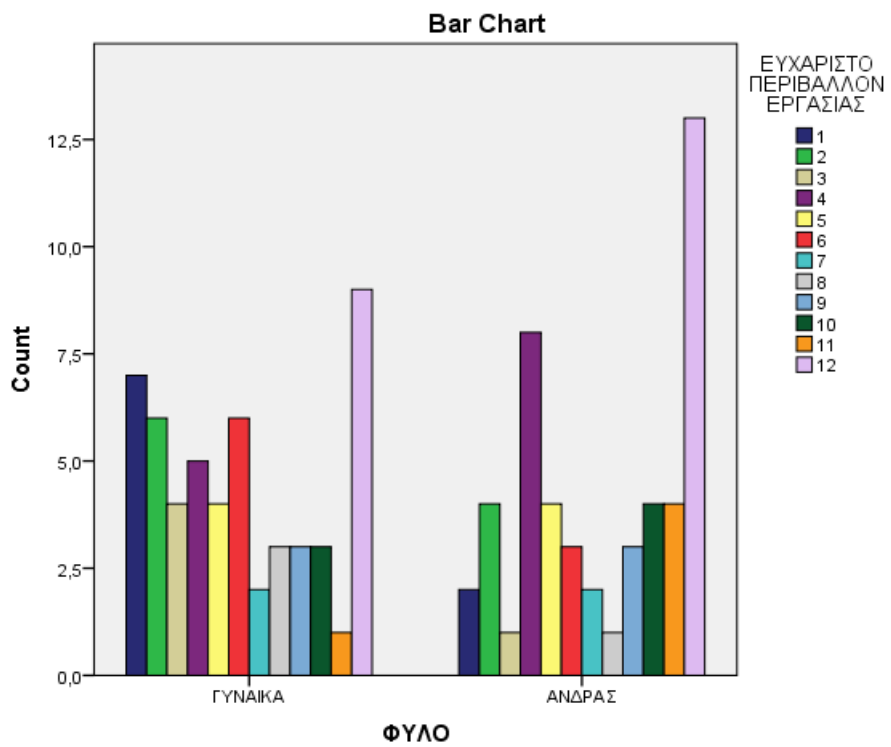
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8



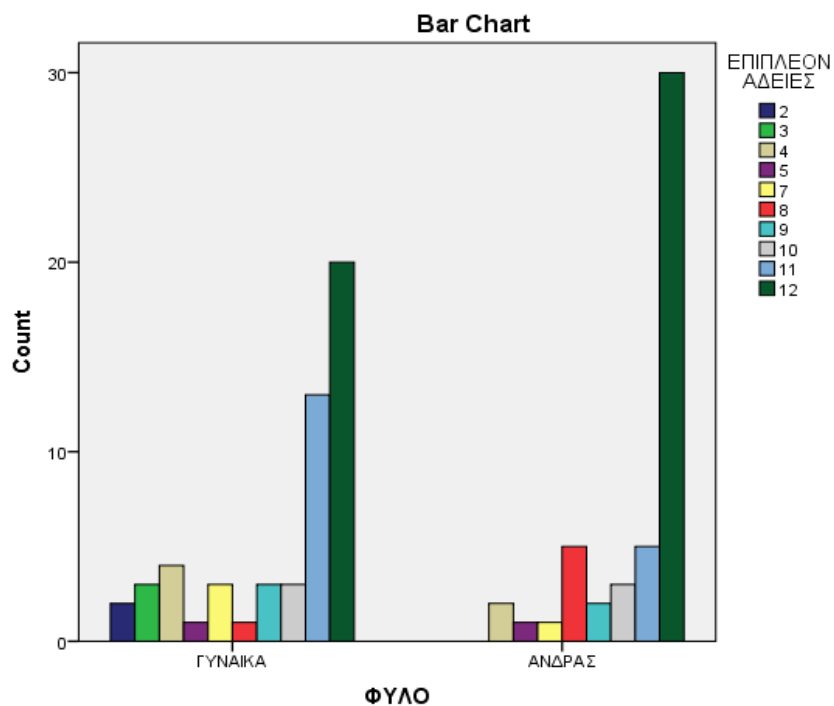
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9



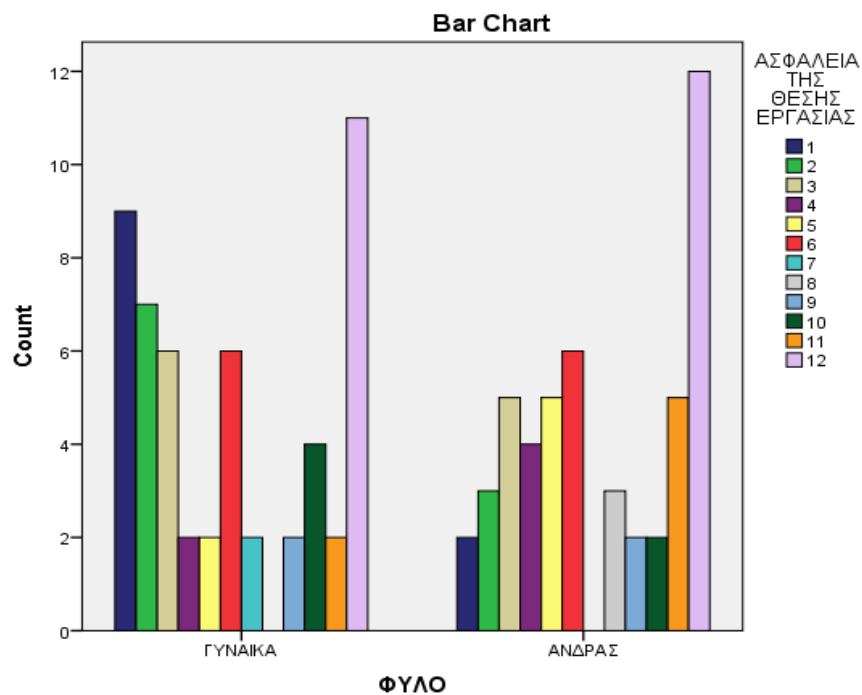
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12



7.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι οι περισσότερες ηλικιακές ομάδες θεωρούν τις χρηματικές αμοιβές ως το σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης. Ειδικότερα, σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές θεωρεί το 57,5% αυτών που είναι μεταξύ 30-39 ετών, το 54,29% αυτών που είναι μεταξύ 40-49 ετών, το 26,6 % αυτών που είναι μεταξύ 50-56 ετών και το 50% αυτών που είναι 57 ετών και άνω.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πάνω από τους μισούς εργαζόμενους που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες μεταξύ 30-39 ετών και 40-49 ετών θεωρούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι σ' αυτές τις ηλικίες οι περισσότεροι είναι παντρεμένοι και έχουν παιδιά, που είτε είναι σε πολύ μικρή ηλικία είτε δεν έχουν τελειώσει ακόμη τις σπουδές τους. Συνεπώς έχουν αυξημένα έξοδα που βαρύνουν τον οικογενειακό προϋπολογισμό. Επίσης μικρό ποσοστό των εργαζομένων που είναι μεταξύ 50-56 ετών θεωρεί τις χρηματικές αμοιβές σημαντικό κίνητρο παρακίνησης. Ενδεχομένως αυτό να έγκειται στο ότι έχουν καλύτερους μισθούς ή στο ότι έχουν απαλλαγεί από τα οικονομικά βάρη των παιδιών τους καθότι αυτά έχουν μεγαλώσει και είναι οικονομικά ανεξάρτητα. Από τους ερωτηθέντες του δείγματος που είναι 57 ετών και άνω το 50% θεωρεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές. Αυτό συμβαίνει είτε γιατί πρόκειται για άτομα ανασφαλή, που φοβούνται ότι η σύνταξη που θα πάρουν θα είναι πενιχρή, οπότε θέλουν να εξοικονομήσουν όσα περισσότερα χρήματα μπορούν για τα γεράματα, είτε γιατί πρόκειται για άτομα που τα ίδια ή κάποιο μέλος της οικογένειάς τους αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα υγείας που τους επιβαρύνει πολύ οικονομικά.

Από την άλλη η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 23-30 ετών διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες καθότι το 50% αυτής θεωρεί ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την προαγωγή. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι πρόκειται για άτομα πολύ νέα που έχουν πολλά χρόνια εργασίας ακόμη μπροστά τους, δεν έχουν δημιουργήσει ακόμη οικογένεια, οπότε μπορούν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους, είναι φιλόδοξα, αισιόδοξα και θέλουν να αξιοποιήσουν τις σπουδές τους εφαρμοζοντάστες στην πράξη.

Αναφορικά με το δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης, οι ηλικιακές ομάδες διαφοροποιούνται.

Για τις ηλικιακές ομάδες που είναι μεταξύ 30-39 ετών και 40-49 ετών δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης είναι η προαγωγή. Ειδικότερα, σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την προαγωγή θεωρεί το 27,5% αυτών που είναι μεταξύ 30-39 ετών και το 22,86% αυτών που είναι μεταξύ 40-49 ετών. Αυτή τους η επιλογή ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι πρόκειται για άτομα που βρίσκονται περίπου στο ήμισυ της υπηρεσιακής τους ζωής οπότε θεωρούν ότι δικαιούνται να έχουν κάποια υπηρεσιακή εξέλιξη.

Οι ηλικιακές ομάδες που είναι μεταξύ 23-30 ετών, 50-56 ετών και 57 ετών και άνω επιλέγουν ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές.

Ειδικότερα σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές θεωρεί το 50% αυτών που είναι μεταξύ 23-30 ετών, το 33,33% αυτών που είναι μεταξύ μεταξύ 50-56 ετών και το 33,33% αυτών που είναι 57 ετών και άνω.

Το ποσοστό αυτών από την ηλικιακή ομάδα που είναι μεταξύ 23-30 ετών, που διάλεξε ως δεύτερο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές, ενδεχομένως να έχει χαμηλό μισθό, να μην έχει κάνει ακόμη τη δική του οικογένεια αλλά να το επιδιώκει και ίσως η τρέχουσα οικονομική του κατάσταση δεν του το επιτρέπει. Το ποσοστό αυτών από την ηλικιακή ομάδα που είναι μεταξύ 50-56 ετών, που διάλεξε ως δεύτερο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές, ενδεχομένως να έχει παιδιά που δεν έχουν ακόμη τελειώσει τις σπουδές τους ή δεν έχουν ακόμη εγκαταλείψει την οικογενειακή εστία, οπότε έχει ακόμη αυξημένα οικογενειακά οικονομικά βάρη.

Ως τρίτος παράγοντας παρακίνησης για τις ηλικιακές ομάδες που είναι μεταξύ 23-30 ετών και 30-39 ετών, θεωρείται η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων. Ειδικότερα, τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης, την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων, θεωρεί το 33,33% αυτών που είναι μεταξύ 23-30 ετών και το 20 % αυτών που είναι μεταξύ 30-39 ετών. Αυτή η επιλογή των δύο ηλικιακών ομάδων ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι δεν έχουν ακόμη κάποια θέση ή η θέση που έχουν είναι χαμηλή, δέχονται μεγάλη πίεση από τους ανωτέρους τους και αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται στο βαθμό που επιθυμούν.

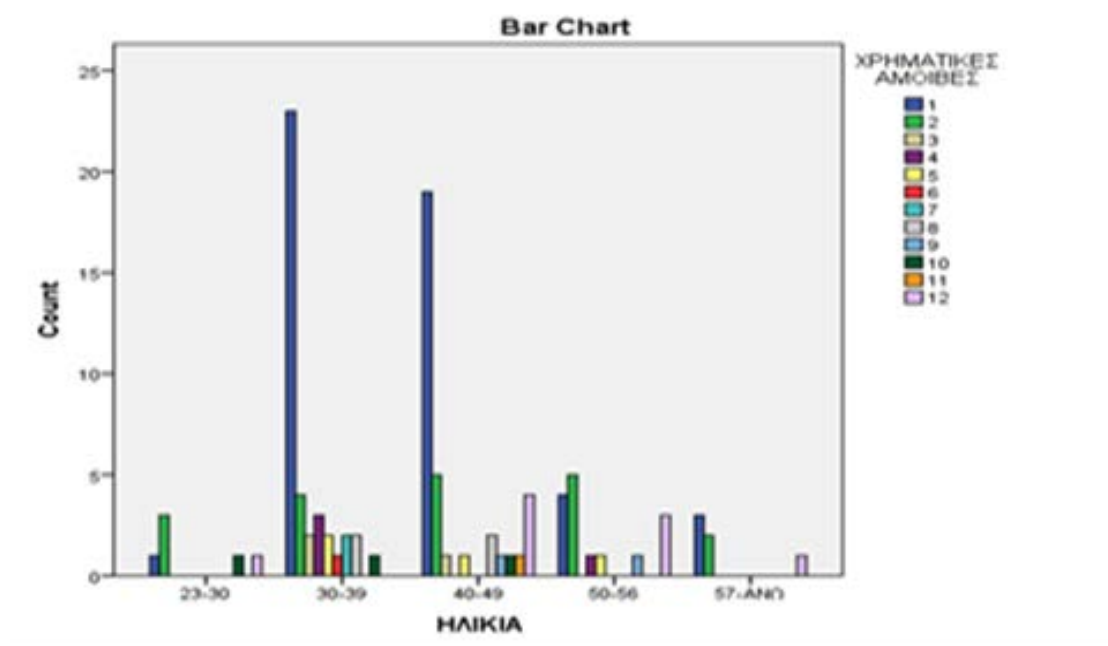
Για την ηλικιακή ομάδα που βρίσκεται μεταξύ 40-49 ετών, στον τρίτο παράγοντα παρακίνησης ισοβαθμούν με ποσοστό 20% η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων και η αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ό,τι το ποσοστό αυτής της ηλικιακής ομάδας που επέλεξε αυτά τα κριτήρια είτε δεν έχει ακόμη κάποια θέση στην τράπεζα οπότε και επέλεξε ως τρίτο παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων επειδή θεωρεί ότι θα έπρεπε λόγω των χρόνων προϋπηρεσίας του να κατέχει κάποια θέση, είτε έχει κάποια θέση και επέλεξε ως τρίτο παράγοντα παρακίνησης την αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων γιατί θεωρεί ότι θέλει να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να συμμετέχει περισσότερο στη λήψη αποφάσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Το 20% των ερωτηθέντων, που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 50-56 ετών, ίσως να επέλεξε την αυτονομία στην εκτέλεση καθηκόντων ως τρίτο παράγοντα παρακίνησης γιατί επιθυμεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να συμμετέχει περισσότερο στη λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

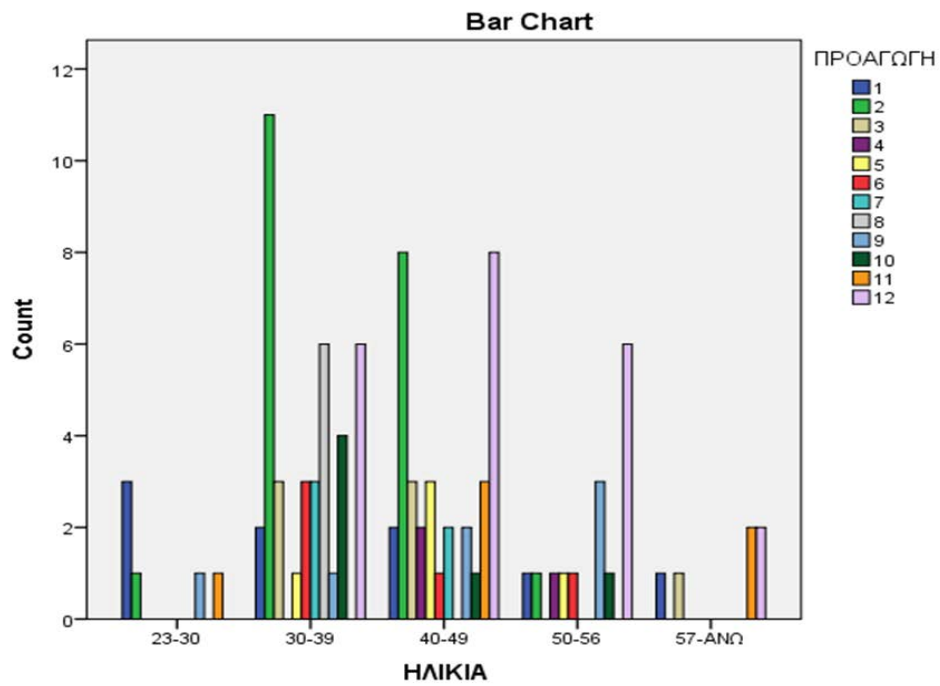
Για την ηλικιακή ομάδα που είναι 57 ετών και άνω δεν είναι σαφής ο τρίτος παράγοντας παρακίνησης, καθότι το ενδιαφέρον αυτής της ομάδας μοιράζεται μεταξύ πολλών παραγόντων.

Η συγκριτική ανάλυση της μεταβλητής φύλο σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης παρουσιάζεται στα διαγράμματα 13-24.

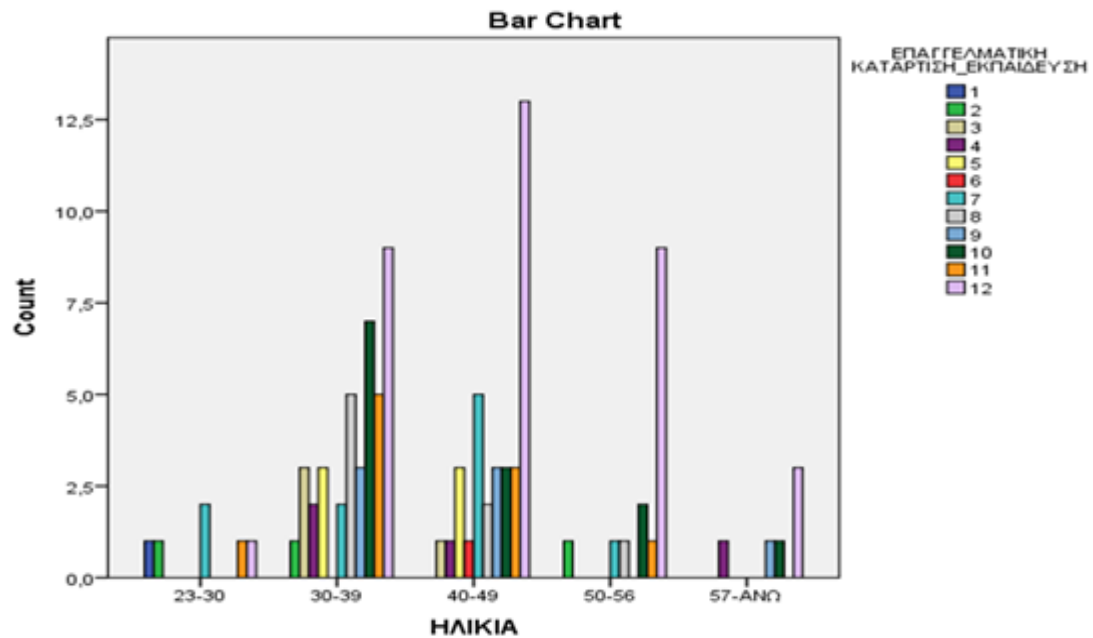
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13



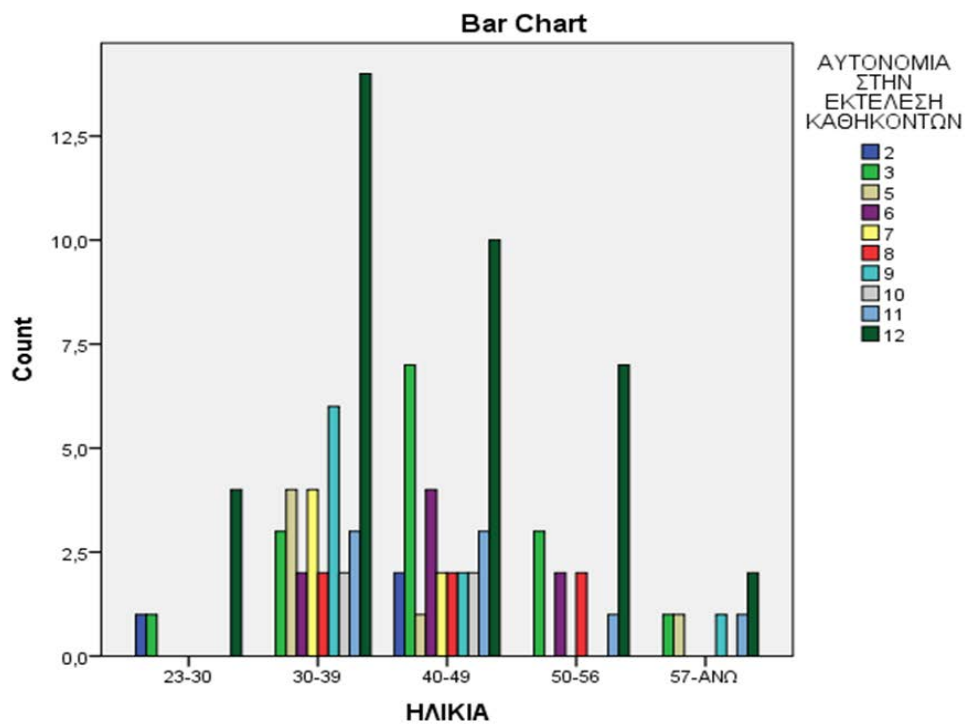
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14



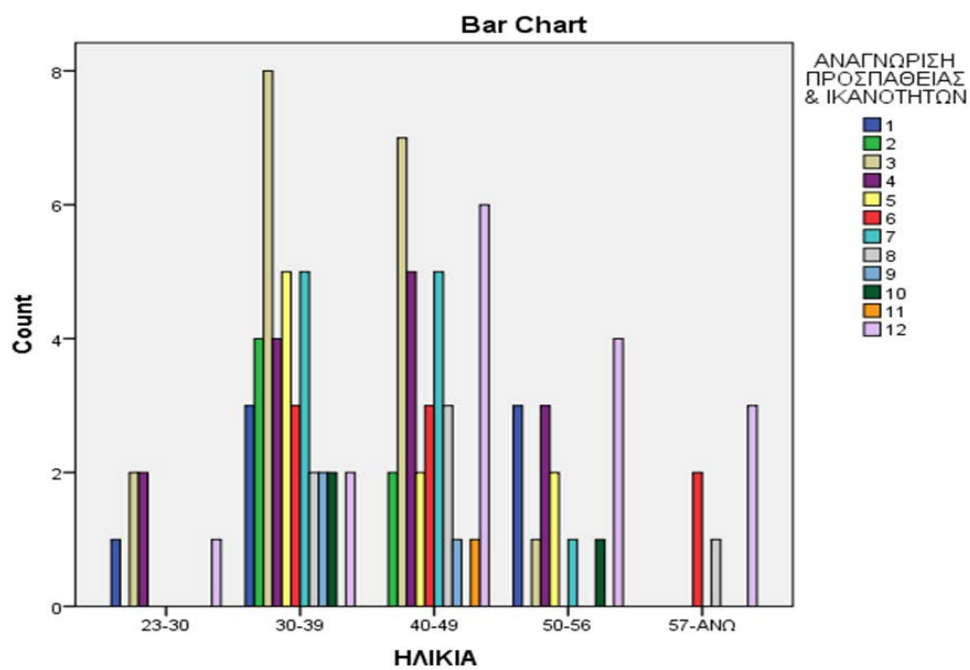
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15



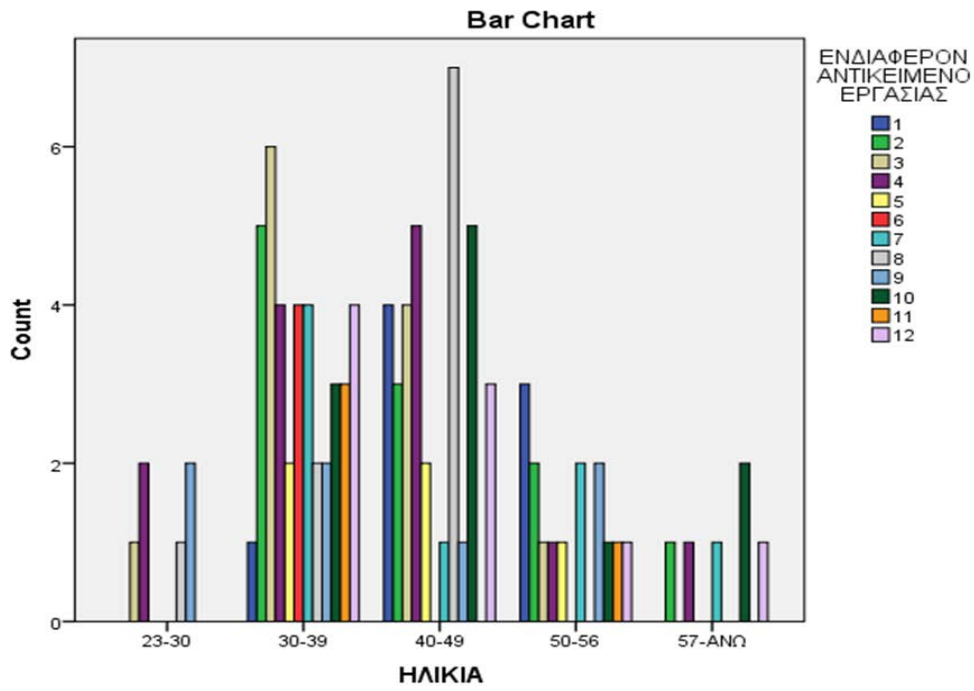
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16



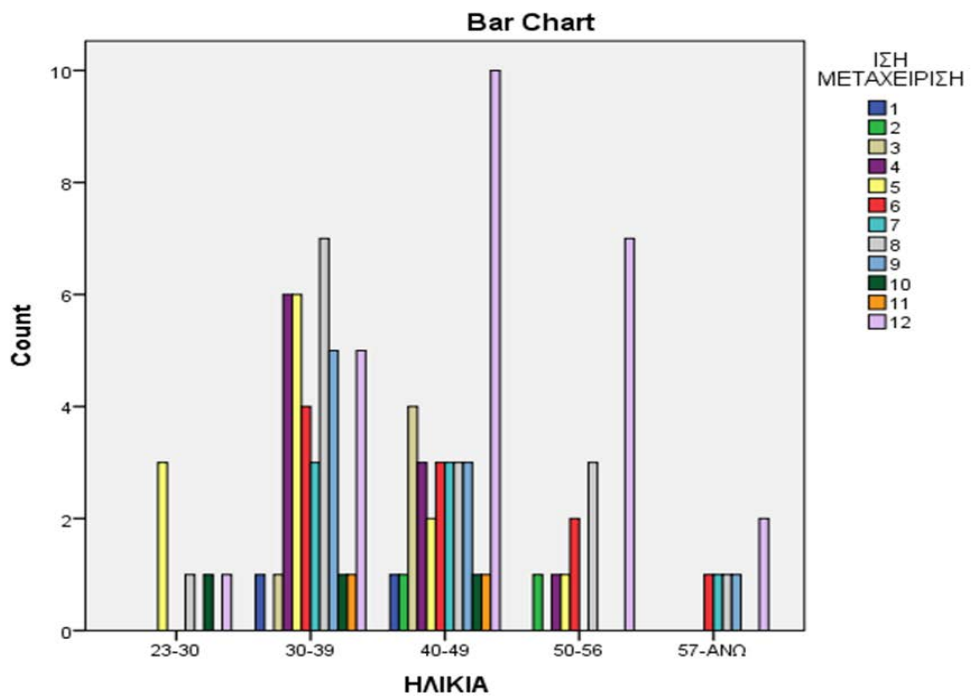
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17



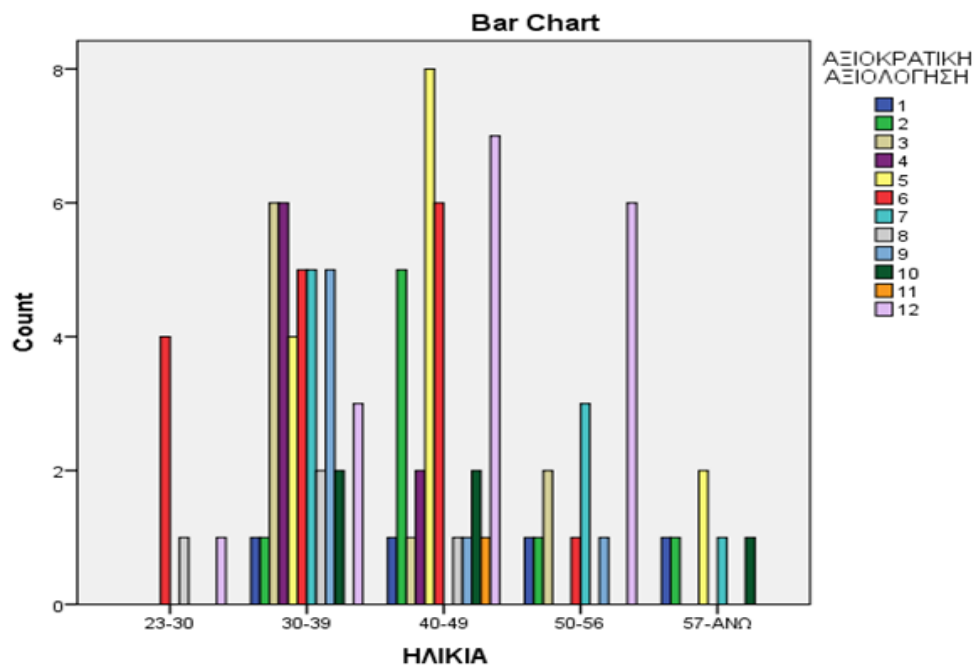
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18



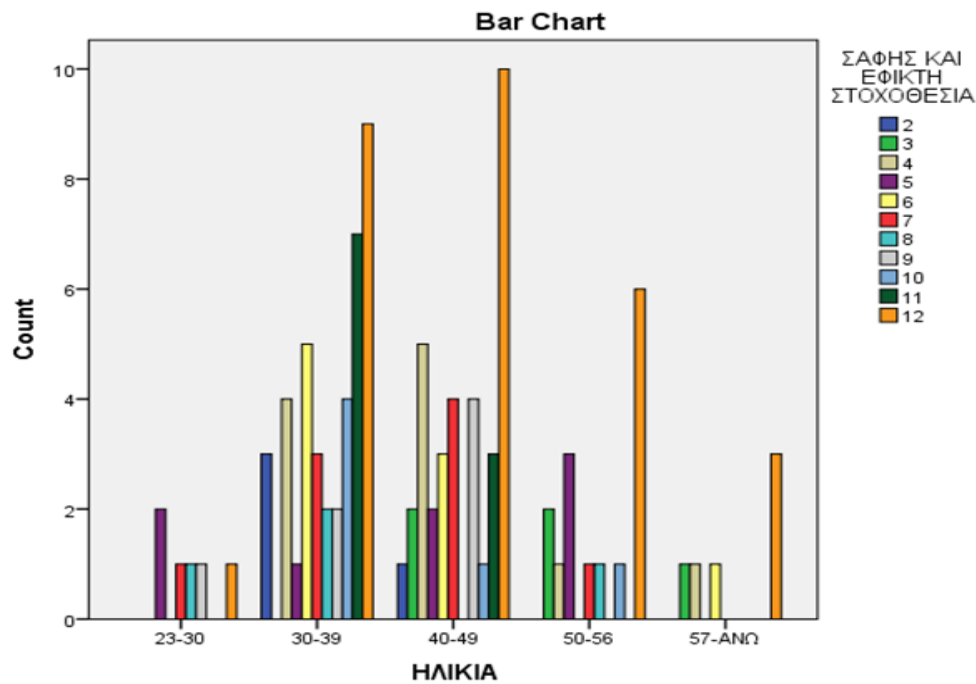
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19



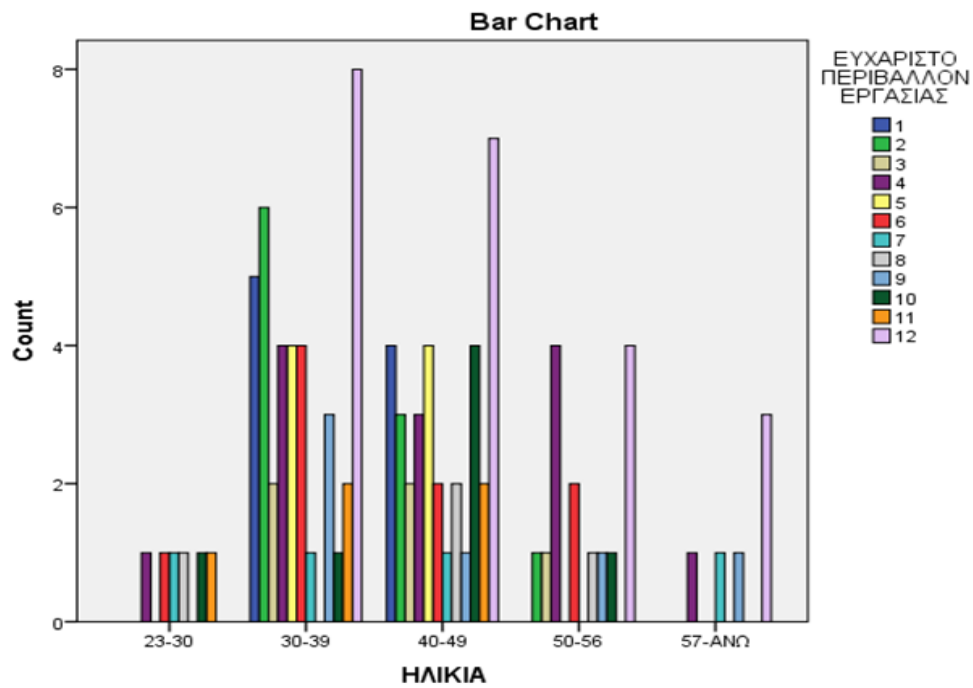
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20



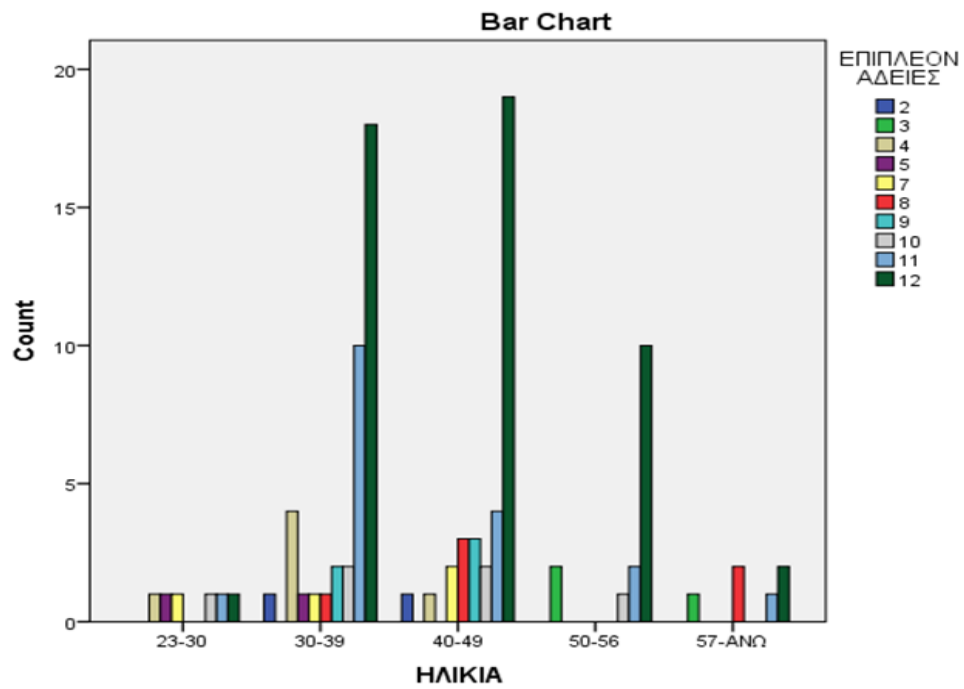
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21



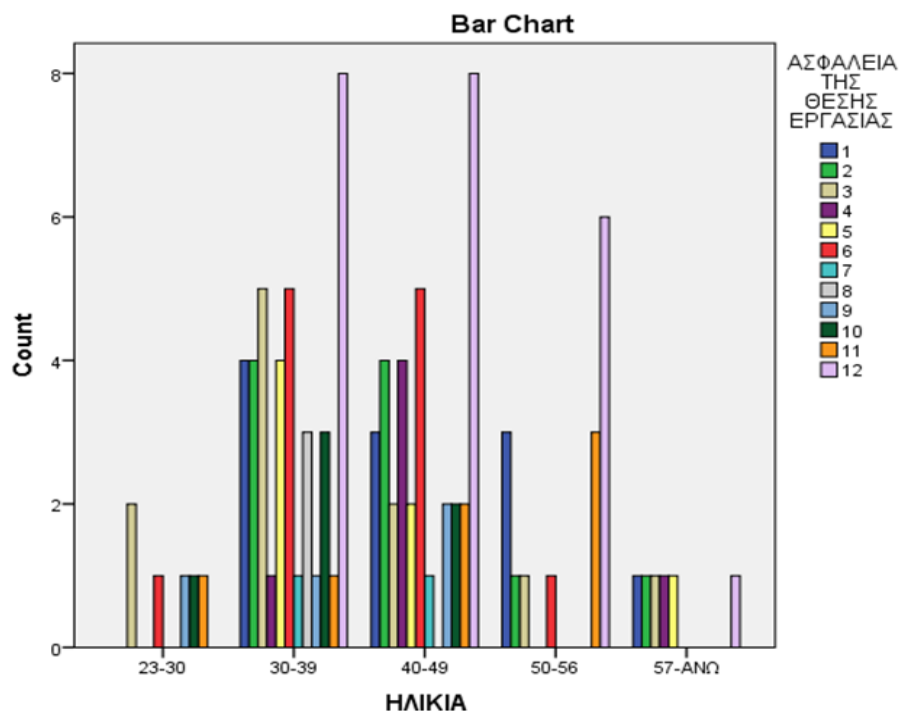
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24



7.2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν τις χρηματικές αμοιβές ως το σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης. Ειδικότερα, σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές θεωρεί το 31,25% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 53,85% των πτυχιούχων ανώτατων σχολών, το 48,48 % των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου και το 100% των κατόχων διδακτορικού διπλώματος.

Αναφορικά με το δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης υπάρχει απόκλιση στις επιλογές των διαφόρων μορφωτικών επιπέδων. Οι πτυχιούχοι ανώτατων σχολών ,οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος επέλεξαν σε ποσοστό 19,23 % ,27,27% και 100% αντίστοιχα την προαγωγή ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης.

Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από την άλλη μοίρασαν το ενδιαφέρον τους μεταξύ των χρηματικών αμοιβών και την ασφάλεια της θέσης εργασίας κατά ποσοστό 25% . Αυτή τους η επιλογή ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι είναι χαμηλά αμοιβώμενοι, δεν θεωρούν ότι έχουν τα απαραίτητα τυπικά προσόντα για να διεκδικήσουν κάποια προαγωγή και νιώθουν ανασφαλείς σε σχέση με τους άλλους συναδέλφους τους που έχουν υψηλότερη μόρφωση καθότι πιστεύουν ότι διακυβεύεται περισσότερο η δική τους θέση σε περίπτωση που η τράπεζα αποφασίσει να κάνει περικοπές εφόσον τη δικιά τους δουλειά μπορεί να την κάνει με τα ίδια χρήματα καλύτερα κάποιος που έχει περισσότερα προσόντα από αυτούς.

Επιπρόσθετα, απόκλιση προτιμήσεων παρουσιάζεται και στον τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης μεταξύ των διαφόρων μορφωτικών επιπέδων των ερωτηθέντων.

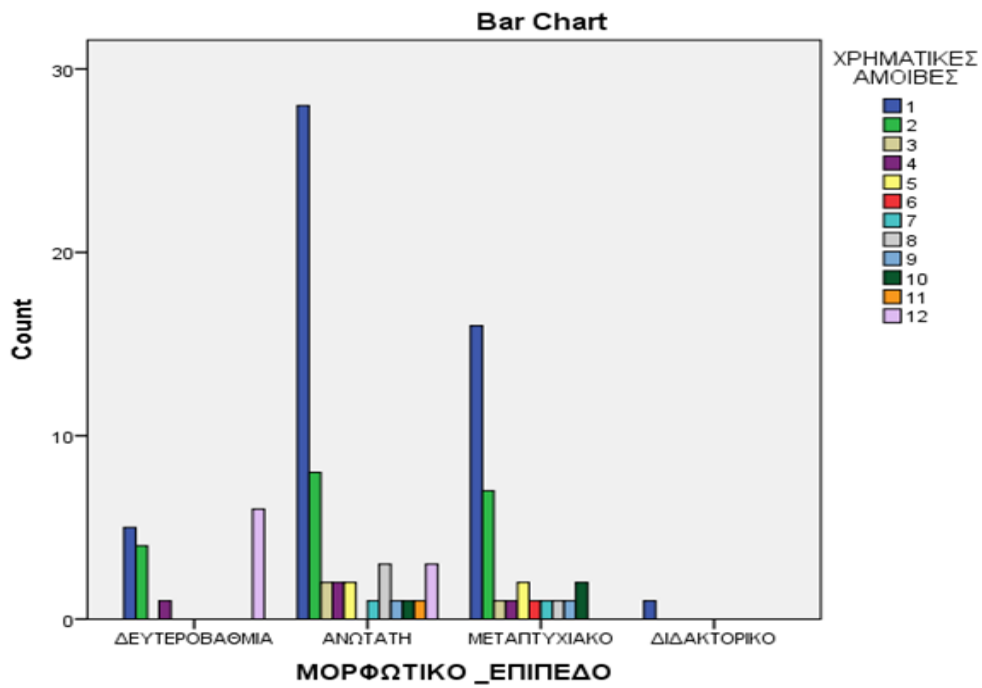
Συγκεκριμένα το 18,75% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 18,18% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, επέλεξαν ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων. Για τους μεν αποφοίτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αυτή τους η επιλογή ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους και οι ικανότητές τους συχνά δεν λαμβάνουν την αναγνώριση που τους αξίζει, εξαιτίας του ότι έχουν χαμηλότερο επίπεδο σπουδών σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Οι δε κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ενδεχομένως να επέλεξαν την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης, διότι κατά περίπτωση θεωρούν τον εαυτό τους αδικημένο λόγω του ότι δεν έχουν πάρει λόγω χάριν κάποια προαγωγή που πιστεύουν ότι αξίζουν.

Οι πτυχιούχοι ανώτατων σχολών από την άλλη επέλεξαν σε ποσοστό 19,23% ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων. Ίσως αυτή τους η επιλογή να οφείλεται στο ότι δεν έχουν θέσεις ευθύνης και ως εκ τούτου δεν χαίρουν της αυτονομίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους που θα ήθελαν.

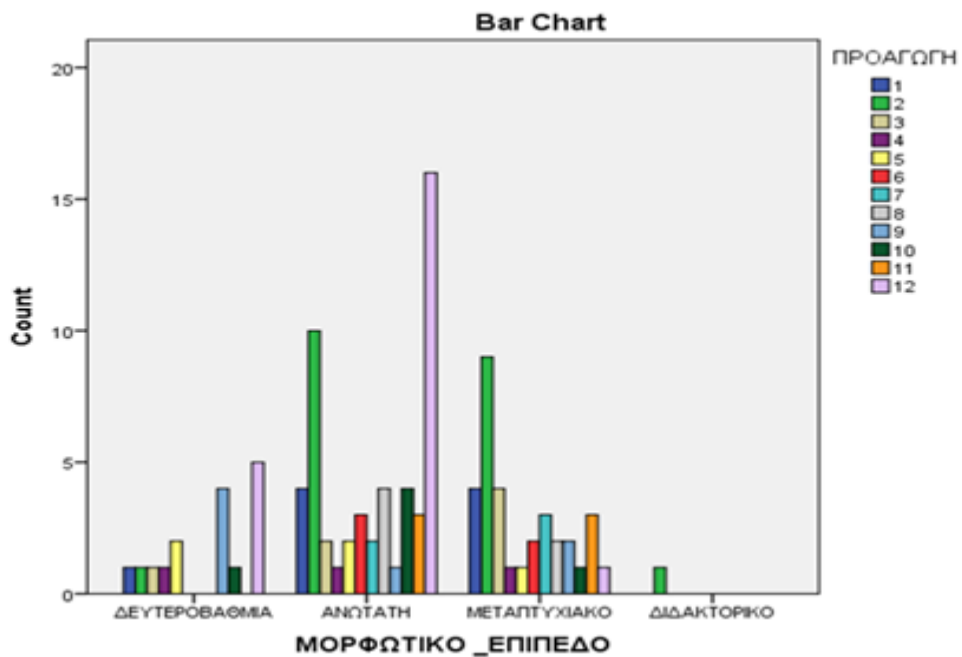
Ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος επέλεξε ως τρίτο παράγοντα παρακίνησης το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.

Η συγκριτική ανάλυση της μεταβλητής μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης παρουσιάζεται στα διαγράμματα 25-36.

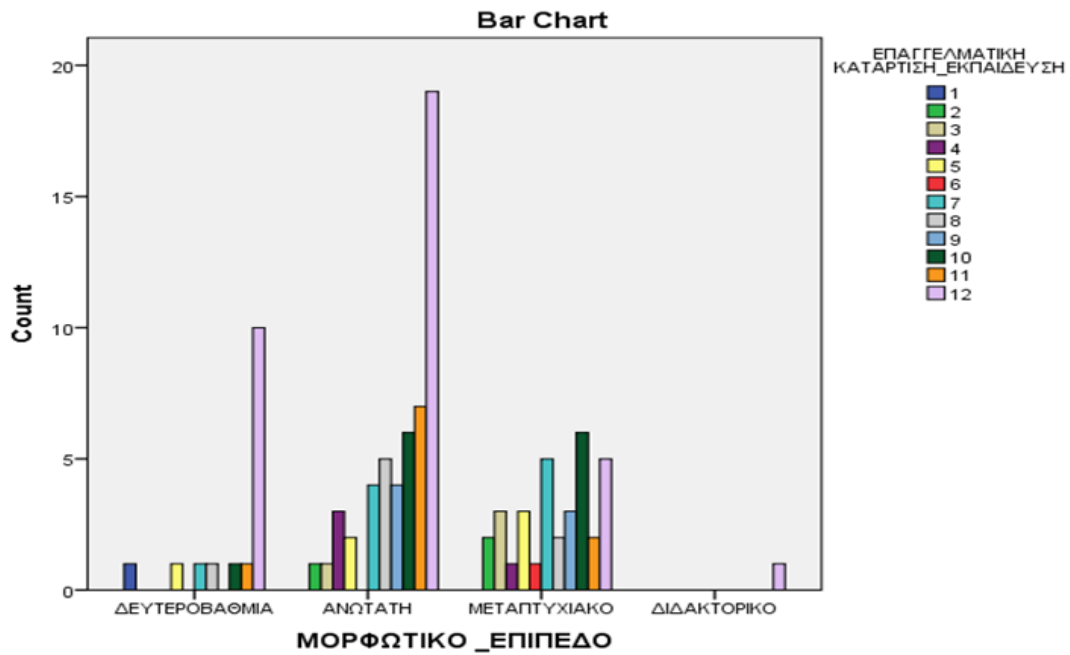
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25



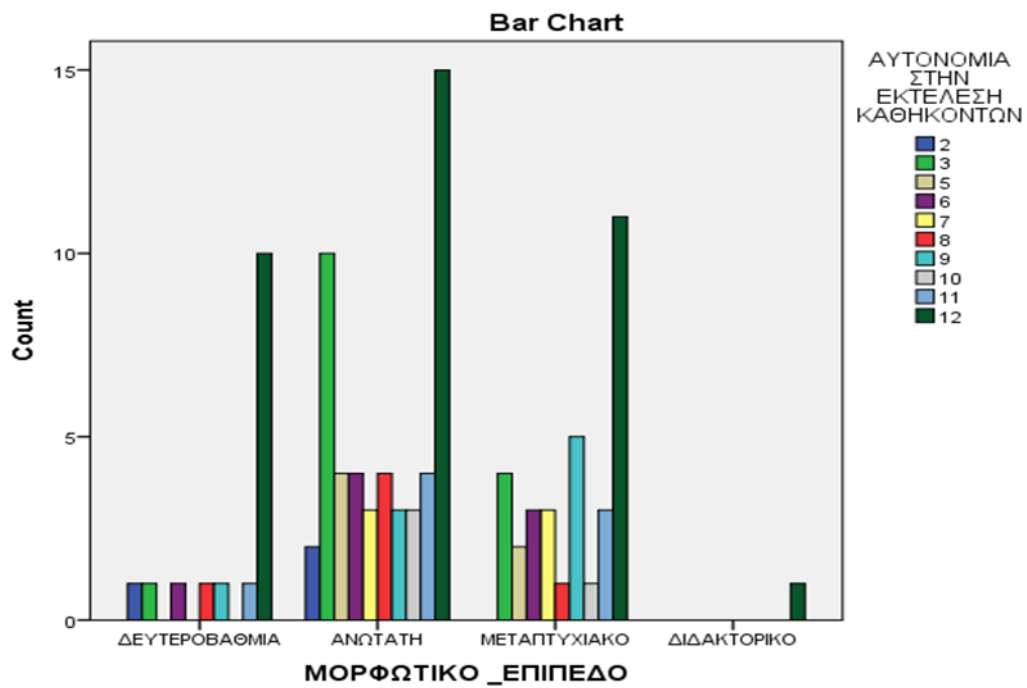
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26



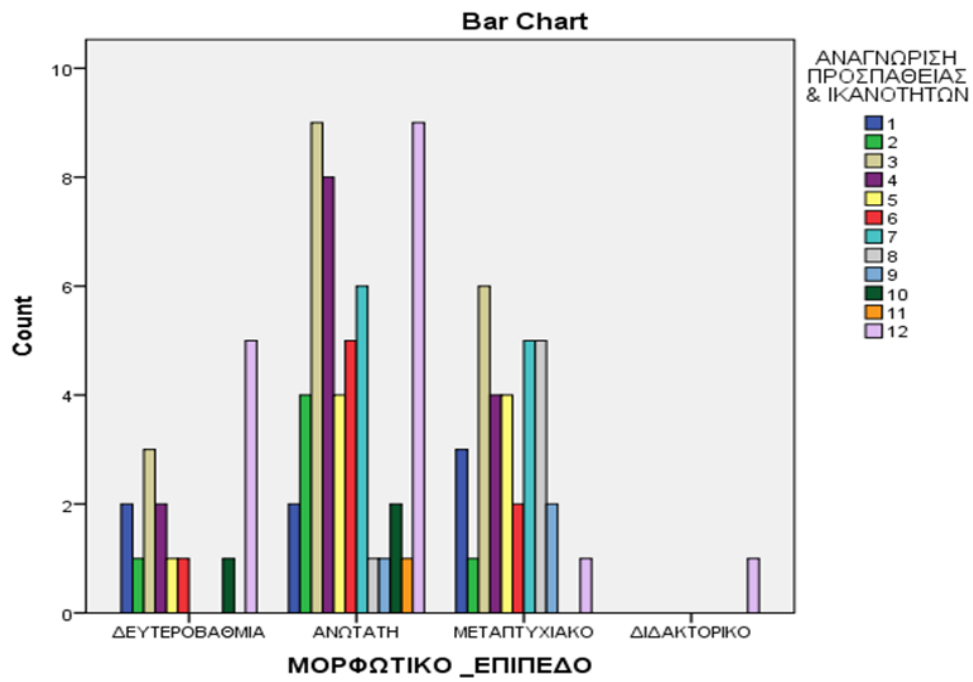
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27



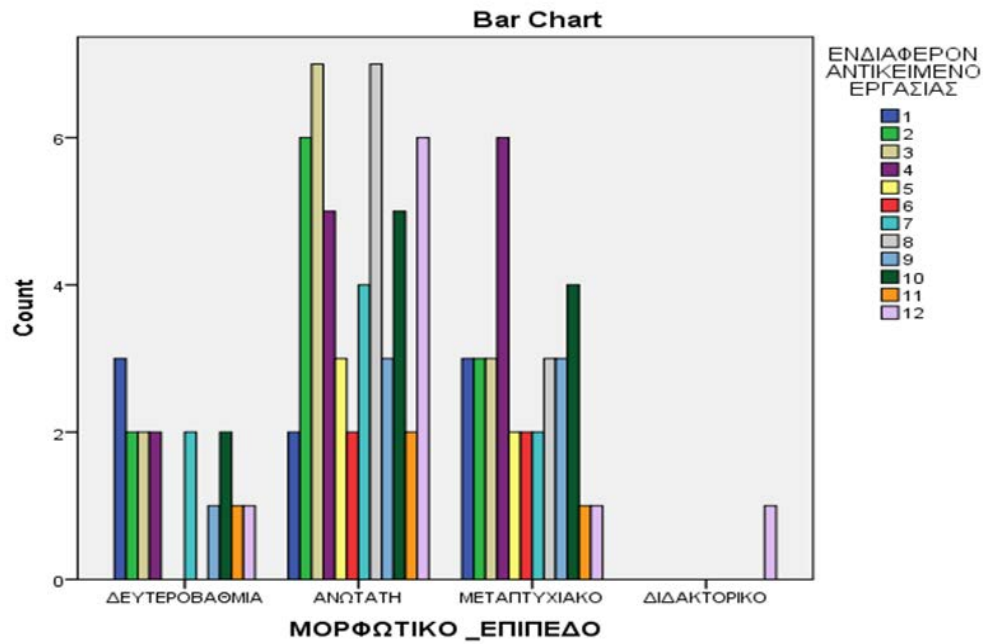
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28



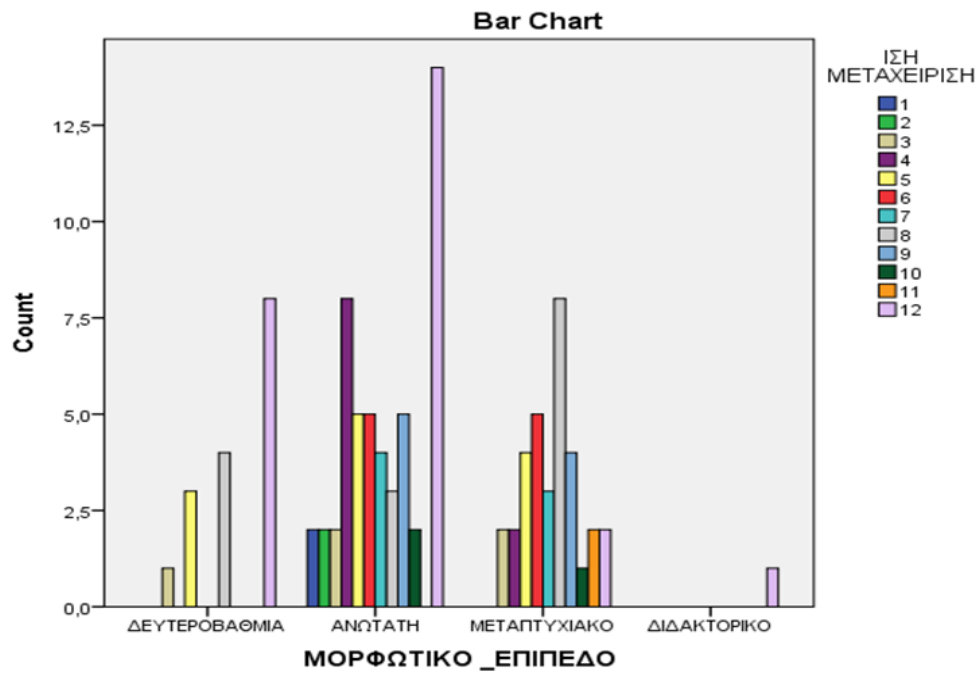
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29



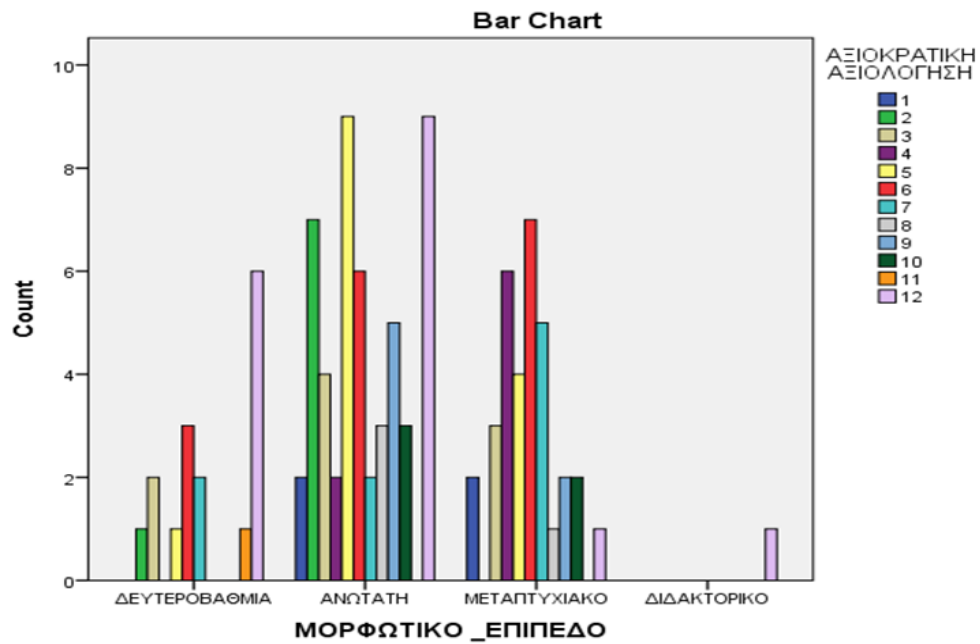
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 30



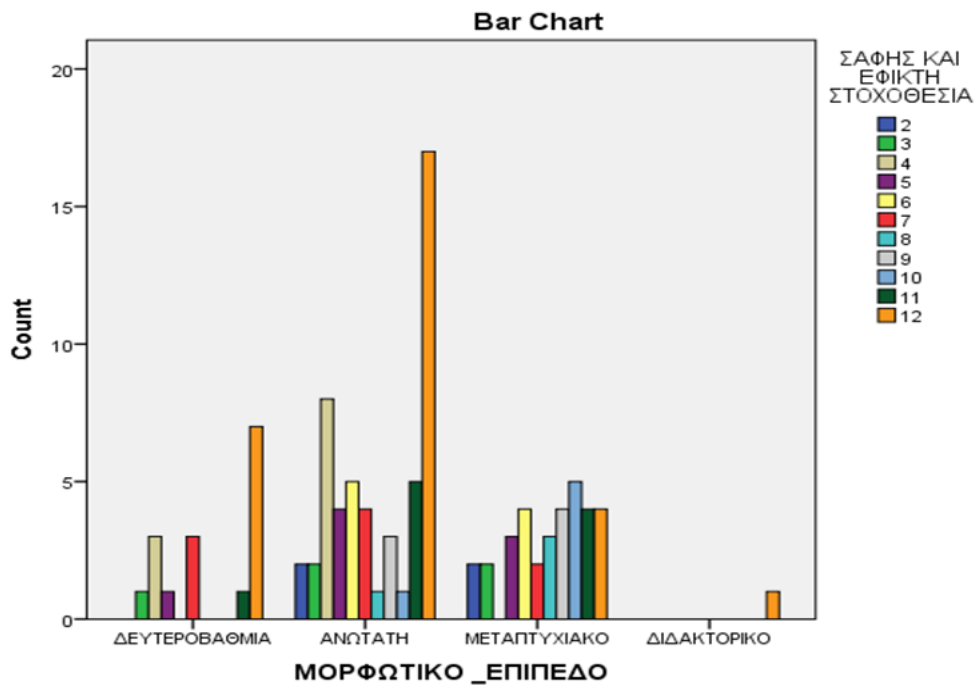
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 31



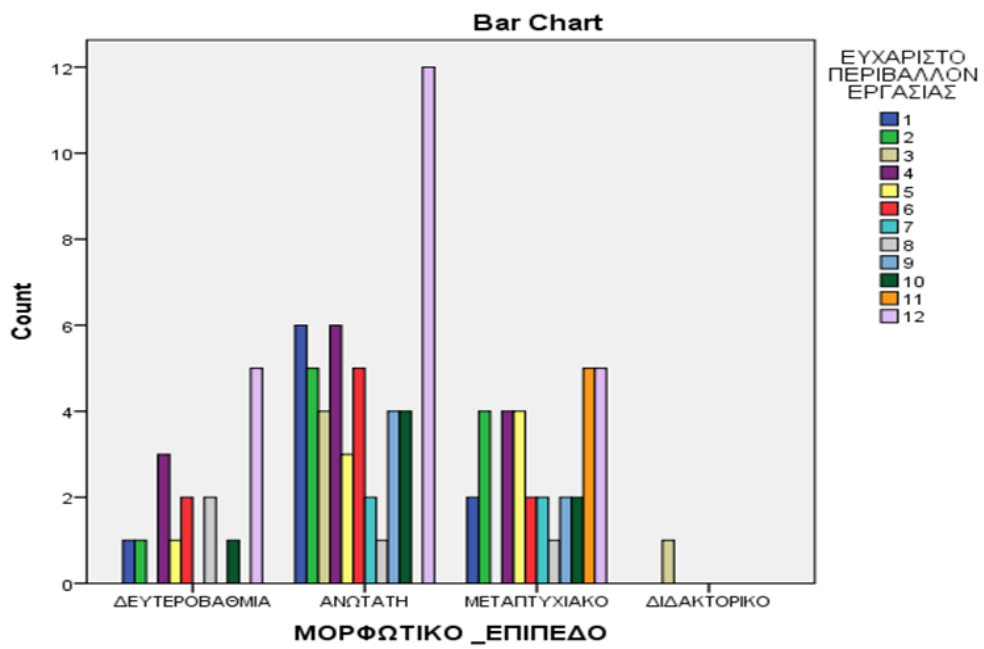
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32



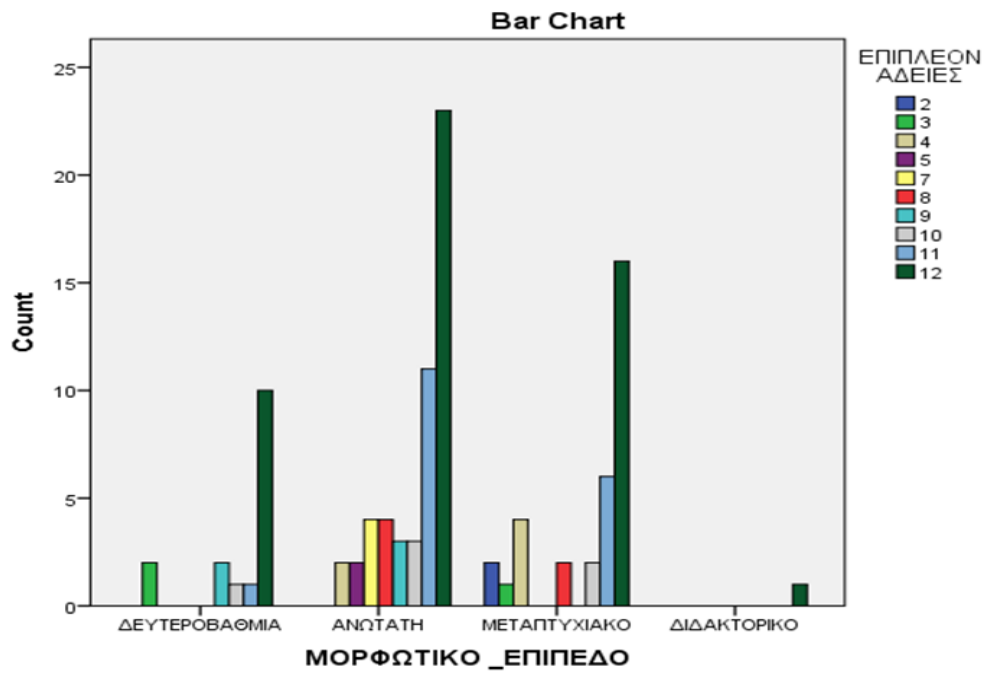
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 33



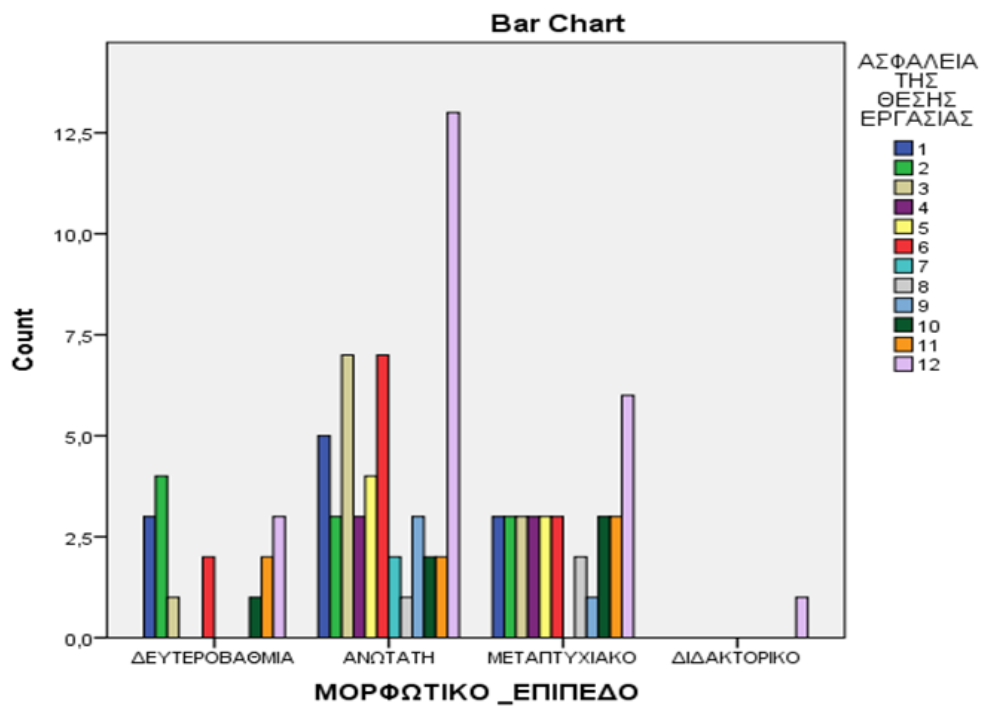
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 34



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 35



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 36



7.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Από την επεξεργασία των στοιχείων προκύπτει ότι ανεξαρτήτως θέσης εργασίας όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν τις χρηματικές αμοιβές ως το σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης. Ειδικότερα, σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης τις χρηματικές αμοιβές θεωρεί το 45,45% των υπαλλήλων, το 46,67 % των υπευθύνων και το 80 % των στελεχών.

Αξιοσημείωτο είναι το μεγάλο ποσοστό των στελεχών, που ελκύονται από τις χρηματικές αμοιβές, καθότι θεωρητικά είναι το πιο καλά αμειβόμενο προσωπικό της τράπεζας. Ενδεχομένως αυτή τους η προτίμηση να οφείλεται στο ότι έχουν συνδέσει τις χρηματικές αμοιβές με το κοινωνικό status ή ανέκαθεν τα χρήματα ήταν ο αυτοσκοπός τους και η ανέλιξη στην ιεραρχία της τράπεζας ήταν απλά το μονοπάτι προς αυτές.

Αναφορικά με το δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης υπάρχει απόκλιση στις επιλογές των υπαλλήλων που κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας. Αυτοί που κατέχουν υπεύθυνη θέση, σε ποσοστό 40% , επέλεξαν και πάλι τα χρήματα ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης. Η επιλογή τους αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι συνήθως τη θέση του υπευθύνου έχουν άτομα μέσης ηλικίας τα οποία έχουν βεβαρημένες οικογενειακές υποχρεώσεις λόγω του ότι έχουν παιδιά που πηγαίνουν σχολείο ή σπουδάζουν.

Οι υπάλληλοι έχουν επιλέξει ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την προαγωγή σε ποσοστό 19,48% , μάλλον επειδή θεωρούν ότι εάν προαχθούν θα διασφαλιστεί περισσότερο η θέση εργασίας τους και ενδεχομένως να αυξηθούν και οι απολαβές τους.

Τα στελέχη από την άλλη έχουν επιλέξει, ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας σε ποσοστό 40%. Λαμβάνοντας υπόψη ότι συνήθως τα στελέχη έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα και δεδομένου ότι έχουν πετύχει την ιεραρχική εξέλιξη, είναι λογικό να επιδιώκουν να ασχοληθούν με το αντικείμενο εργασίας που τους ενδιαφέρει.

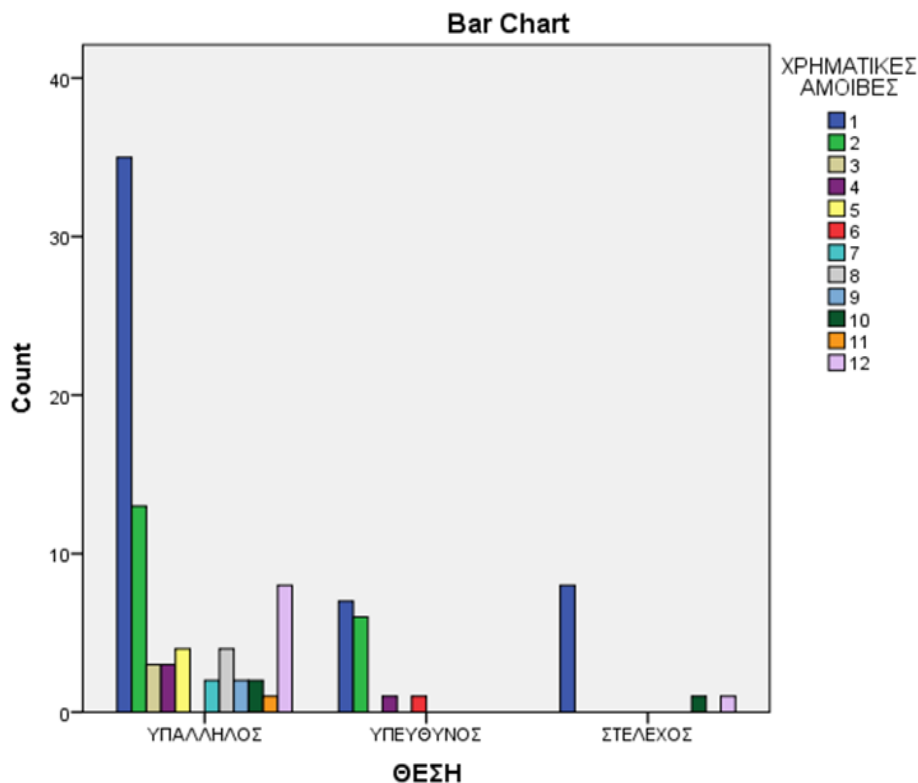
Περαιτέρω και στον τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης, υπάρχει απόκλιση μεταξύ των υπαλλήλων που κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας.

Συγκεκριμένα, το 19,48% των υπαλλήλων επέλεξε ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων, το 46,67% των υπευθύνων την αυτονομία, στην εκτέλεση των καθηκόντων, και το 30% των στελεχών την ασφάλεια της θέσης εργασίας.

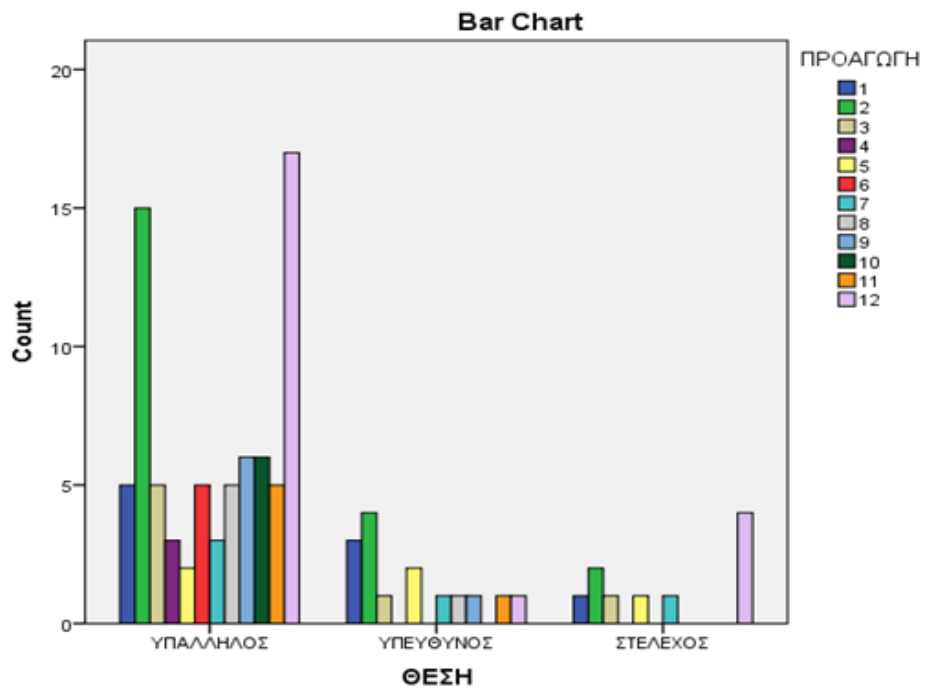
Η επιλογή των υπαλλήλων ενδεχομένως να οφείλεται στην επιδίωξη τους για εξέλιξη στην ιεραρχία της τράπεζας. Επίσης, οι υπεύθυνοι ίσως να επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, ενώ τα στελέχη μπορεί να αισθάνονται ότι απειλούνται από τα εν δυνάμει στελέχη που ενδέχεται να έχουν περισσότερα τυπικά προσόντα από αυτά.

Η συγκριτική ανάλυση της μεταβλητής θέση σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης παρουσιάζεται στα διαγράμματα 37-48.

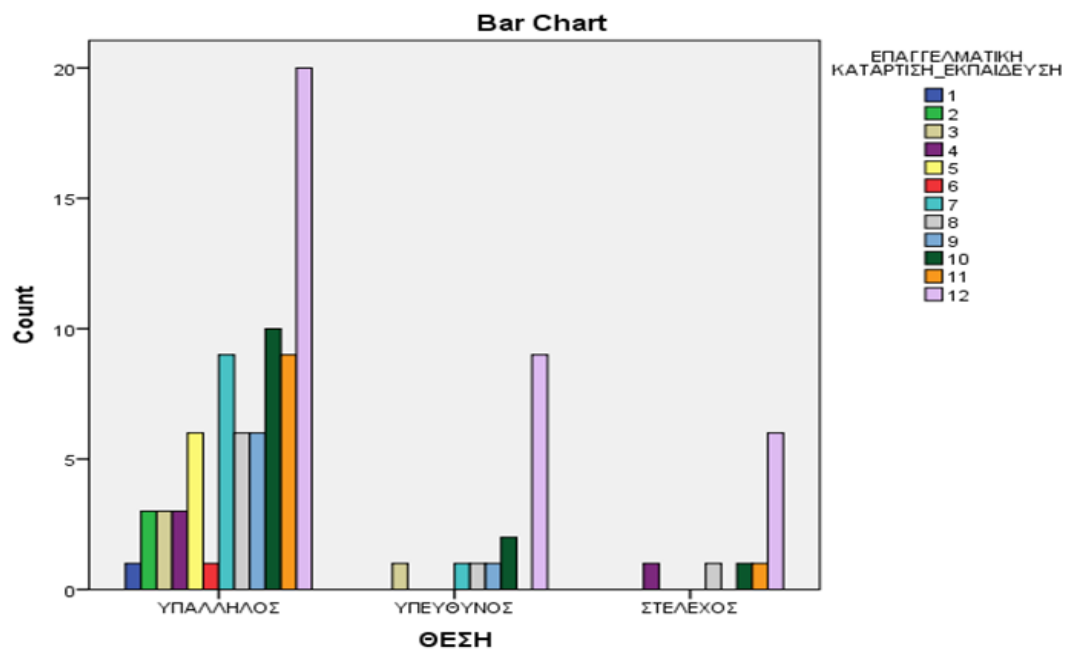
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 37



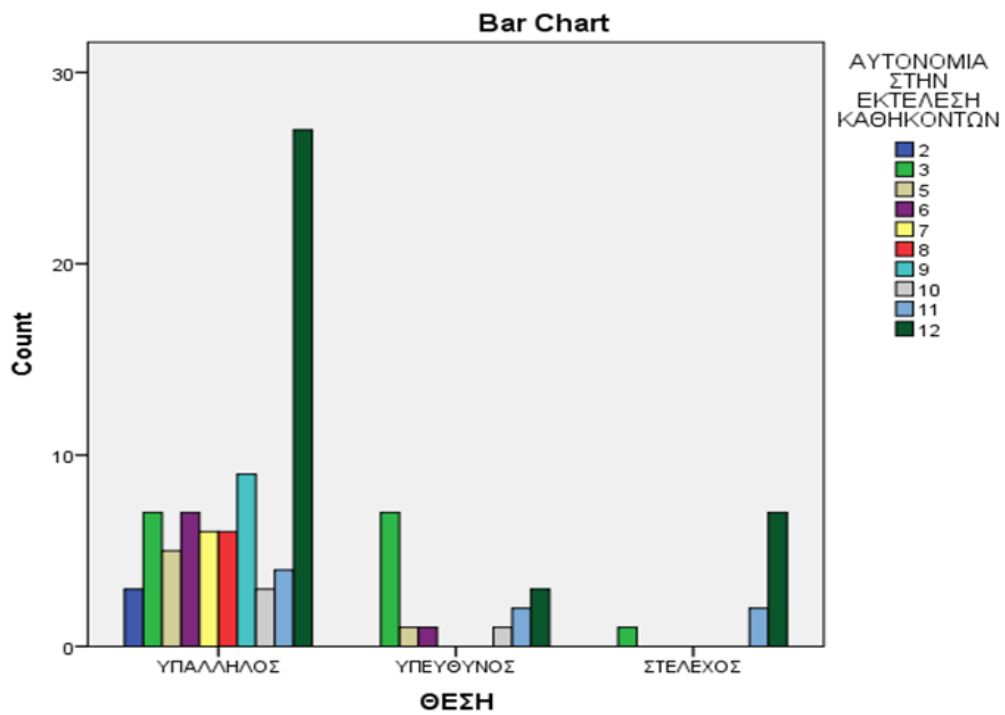
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 38



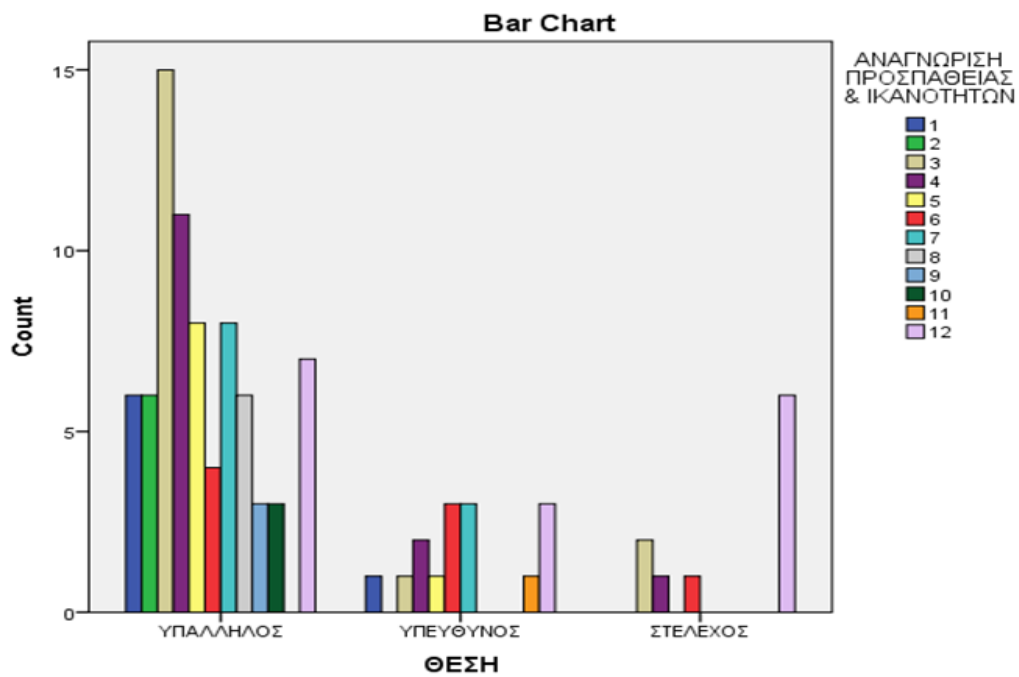
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 39



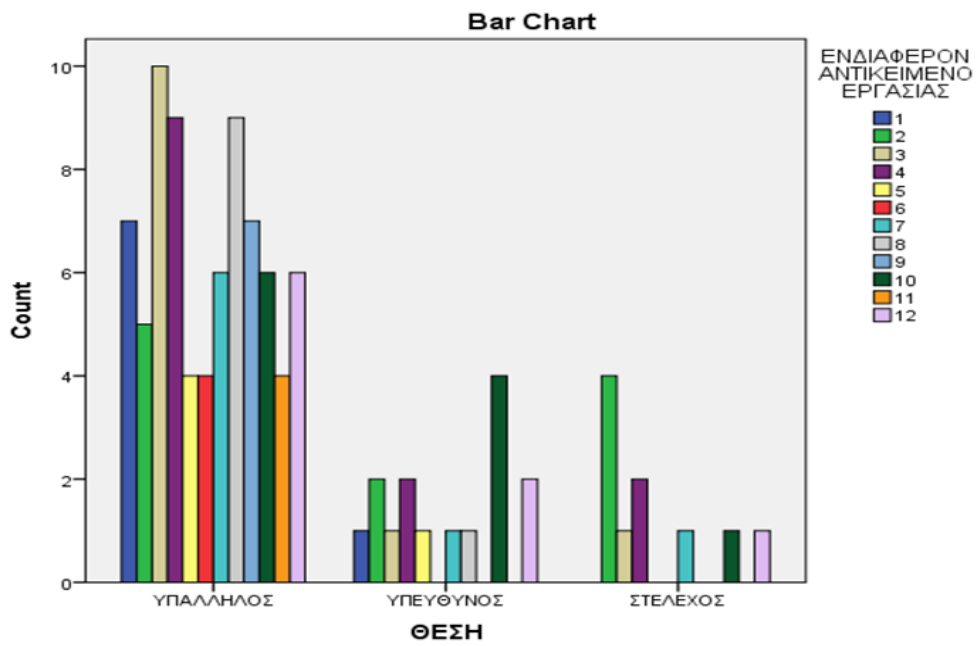
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 40



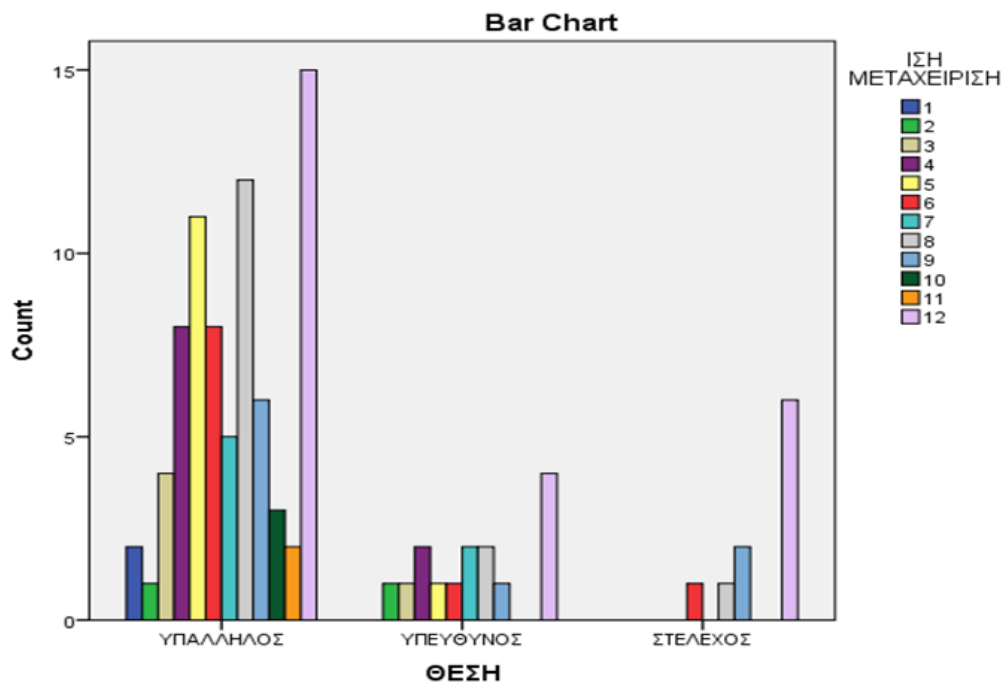
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 41



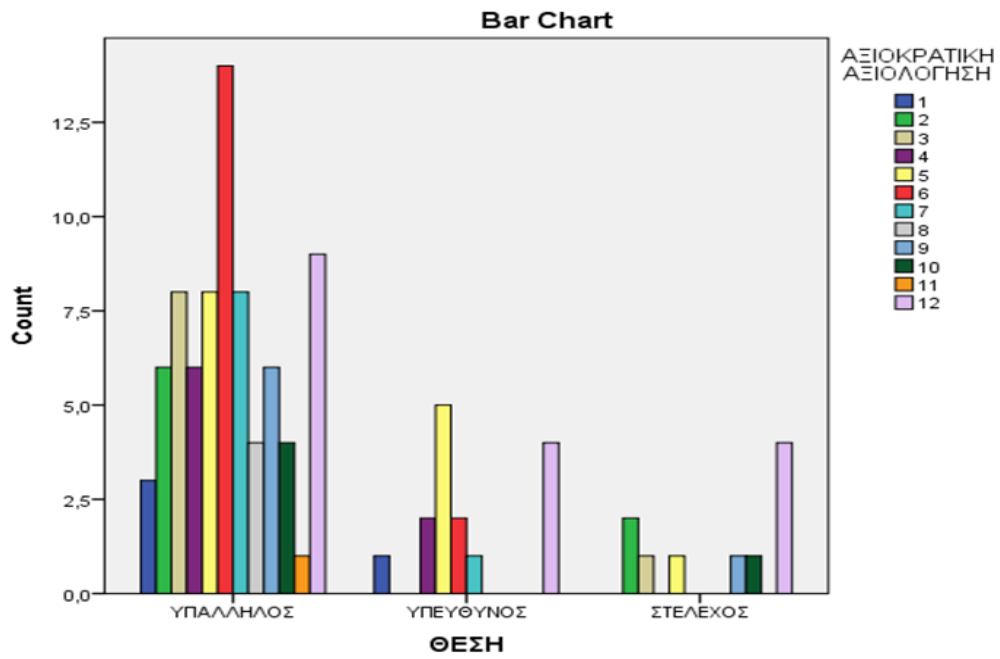
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 42



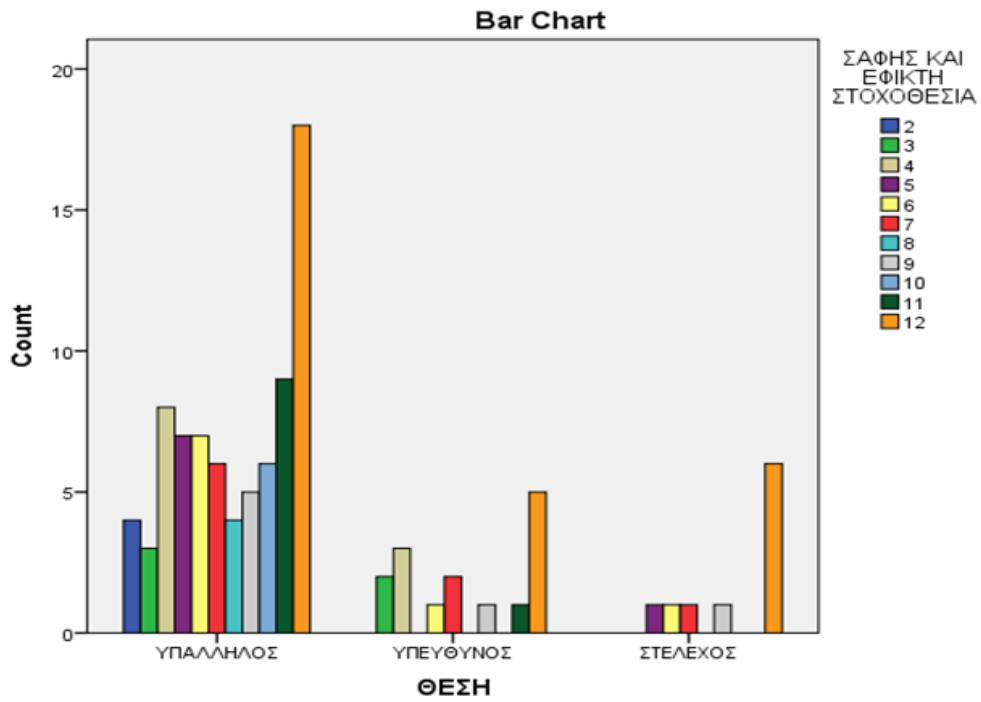
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 43



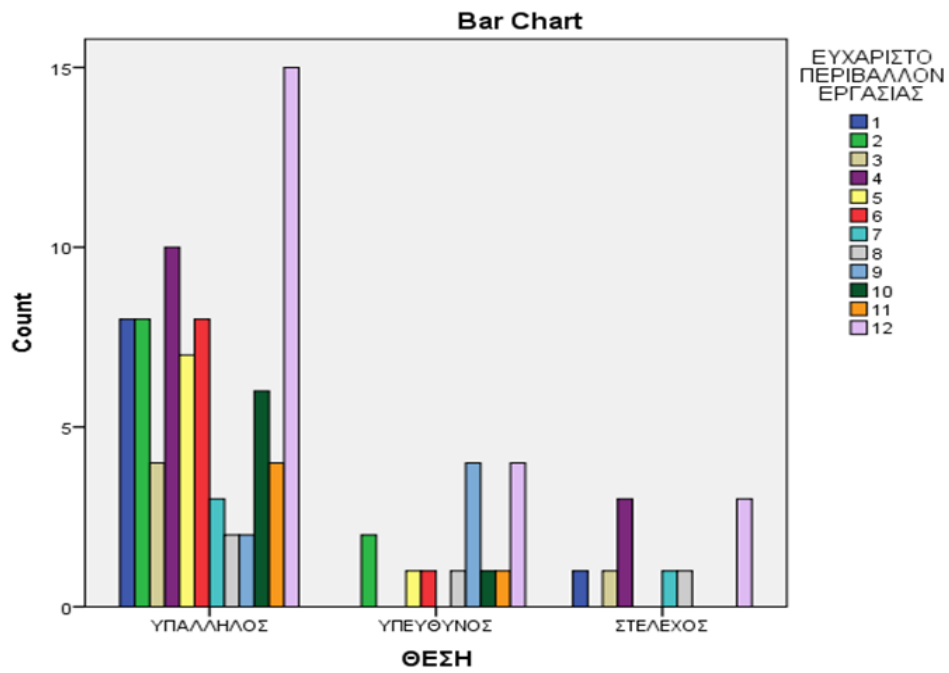
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 44



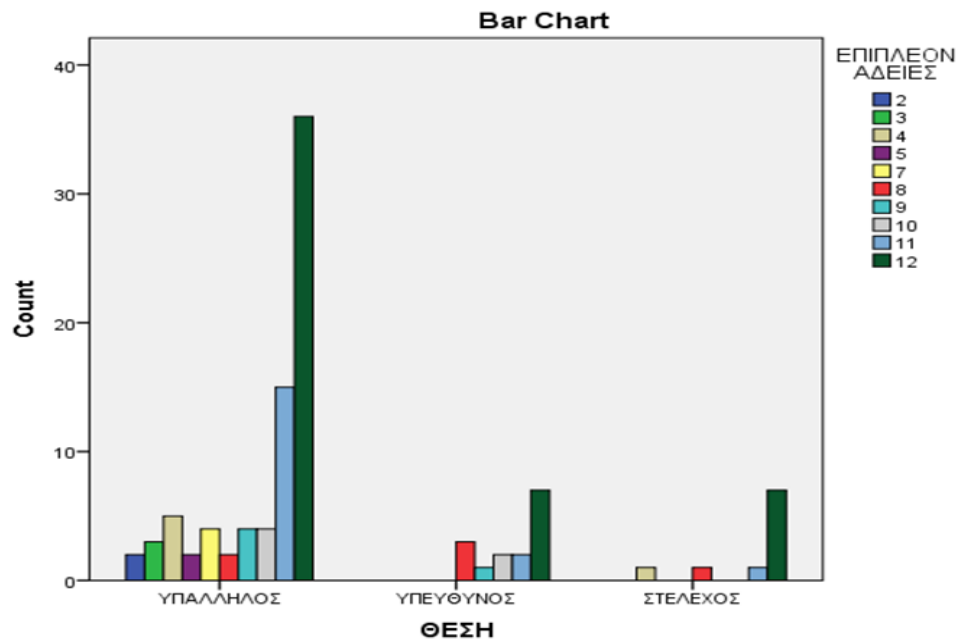
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 45



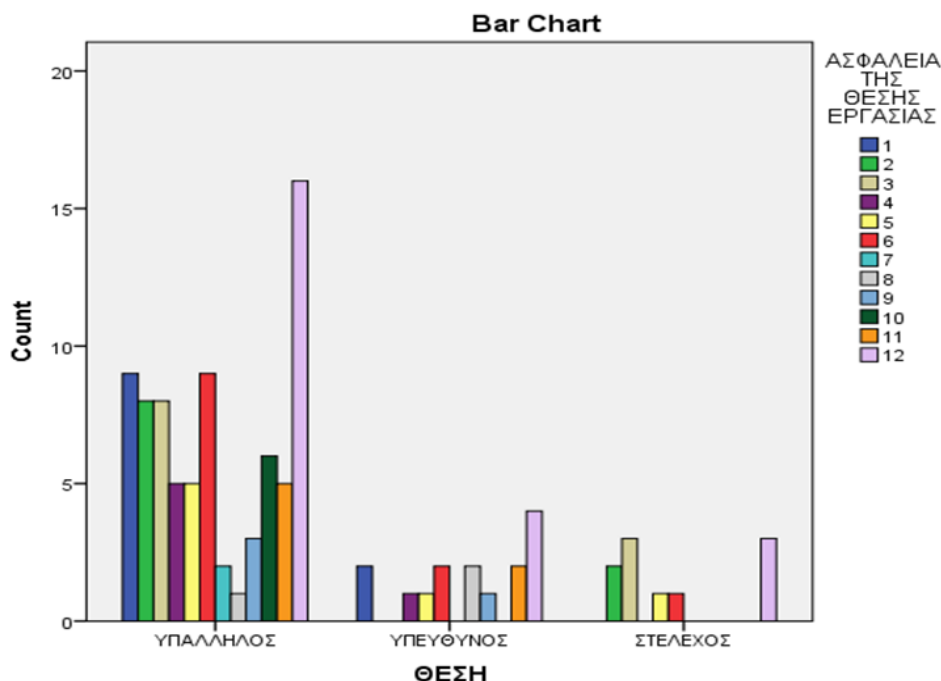
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 46



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 47



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 48



7.3 ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥΣ

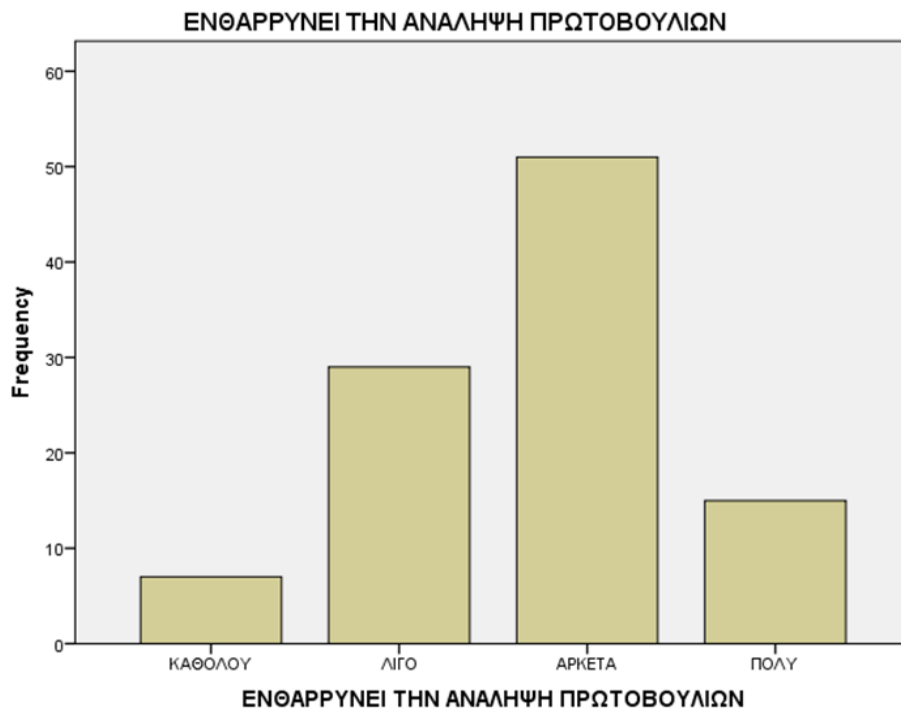
Στο δεύτερο ερώτημα διερευνάται ο ρόλος του προϊσταμένου στην παρακίνηση των υφισταμένων του. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε πέντε υποερωτήματα σχετικά με τη συμβολή του προϊσταμένου τους στην υποκίνησή τους επιλέγοντας το βαθμό που τους αντιπροσωπεύει μεταξύ 0. Καθόλου, 1. Λίγο, 2. Αρκετά, 3. Πολύ .

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προέκυψαν τα ακόλουθα:

- I. Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών , το 50% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 28,4% λίγο, το 14,7% πολύ και το 6,9% καθόλου.
- II. Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια των υφισταμένων του, το 52,9% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 26,5% λίγο, το 14,7% πολύ και το 5,9% καθόλου.

- III. Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος, το 46,1% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 27,5% πολύ, το 16,7% λίγο και το 9,8% καθόλου.
- IV. Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για τη διαρκή εξέλιξη των υφισταμένων του, το 45,1% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 38,2% λίγο, το 6,9% πολύ και το 9,8% καθόλου.
- V. Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος επιδιώκει την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης υφισταμένων του, το 55,9% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 22,5% λίγο, το 6,9% πολύ και το 14,7% καθόλου
- Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα διαγράμματα 49-53.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 49



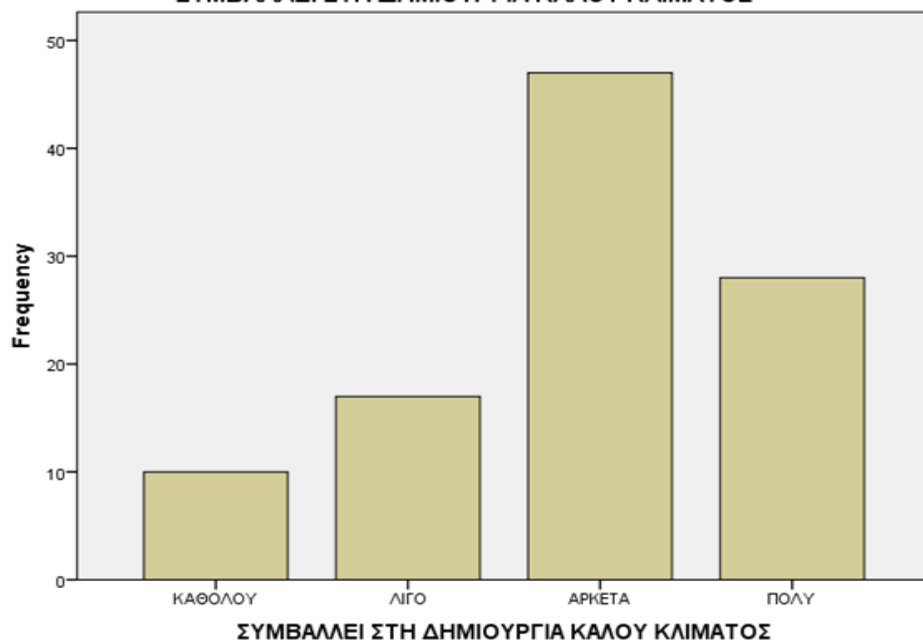
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 50

ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 51

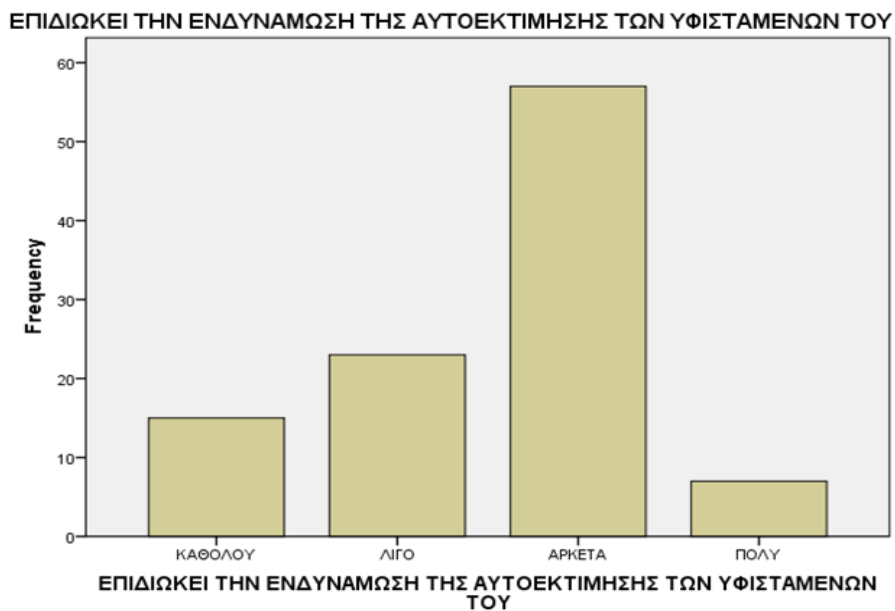
ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 52



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 53



7.3.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι, ανεξαρτήτως φύλου, το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο προϊστάμενος τους ενθαρρύνει αρκετά την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ειδικότερα, το 49,06% των γυναικών και το 51,02 % των ανδρών είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τα περιθώρια που τους δίνει ο προϊστάμενός τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στο υποερώτημα εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοση των υφισταμένων του, οι απόψεις και των δύο φύλων και πάλι συγκλίνουν, καθώς το 64,15% των γυναικών και το 40,81% ανδρών θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοσή τους αρκετά. Αυτό που παρουσιάζει όμως ενδιαφέρον είναι ότι οι απόψεις των ανδρών, σε σχέση με το συγκεκριμένο υποερώτημα είναι μοιρασμένες μεταξύ του αρκετά και του λίγο καθώς, ένα σημαντικό ποσοστό των ανδρών, 36,73%, πιστεύει ότι οι προσπάθεια και η απόδοσή τους δεν αναγνωρίζεται στο βαθμό που θα ήθελαν.

Επιπρόσθετα, τόσο οι γυναίκες, σε ποσοστό 41,17%, όσο και οι άνδρες, σε ποσοστό 44,90%, είναι ικανοποιημένοι αρκετά από τις προσπάθειες του προϊσταμένου τους για τη δημιουργία καλού κλίματος.

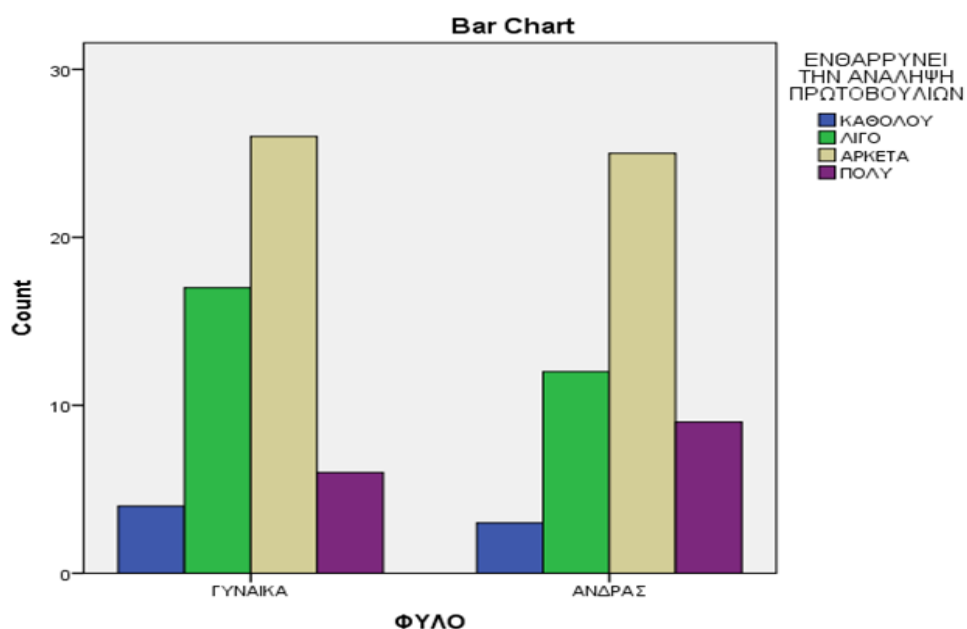
Αναφορικά με το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για την εξέλιξη των υφισταμένων του παρατηρείται ότι οι απαντήσεις των δυο φύλων είναι μοιρασμένες μεταξύ του αρκετά και του πολύ. Οι γυναίκες στην πλειοψηφία τους σε ποσοστό 49,% θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται αρκετά για την εξέλιξή τους. Υπάρχει όμως και ένα μεγάλο ποσοστό γυναικών, το 35,85% αυτών, που πιστεύει ότι ο προϊστάμενος τους ενδιαφέρεται λίγο για την καριέρα τους. Στους άνδρες από την άλλη παρατηρείται ένας διχασμός απόψεων καθώς το 40,81% αυτών θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται λίγο για την εξέλιξή τους και το έτερο 40,81% πιστεύει ότι ενδιαφέρεται αρκετά.

Σε σχέση με την επιδίωξη του προϊσταμένου για την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των υφισταμένων του οι απόψεις των δύο φύλων για μια ακόμη φορά συγκλίνουν, καθώς το 60,38% των γυναικών και το 51,02% των ανδρών πιστεύει ότι ο

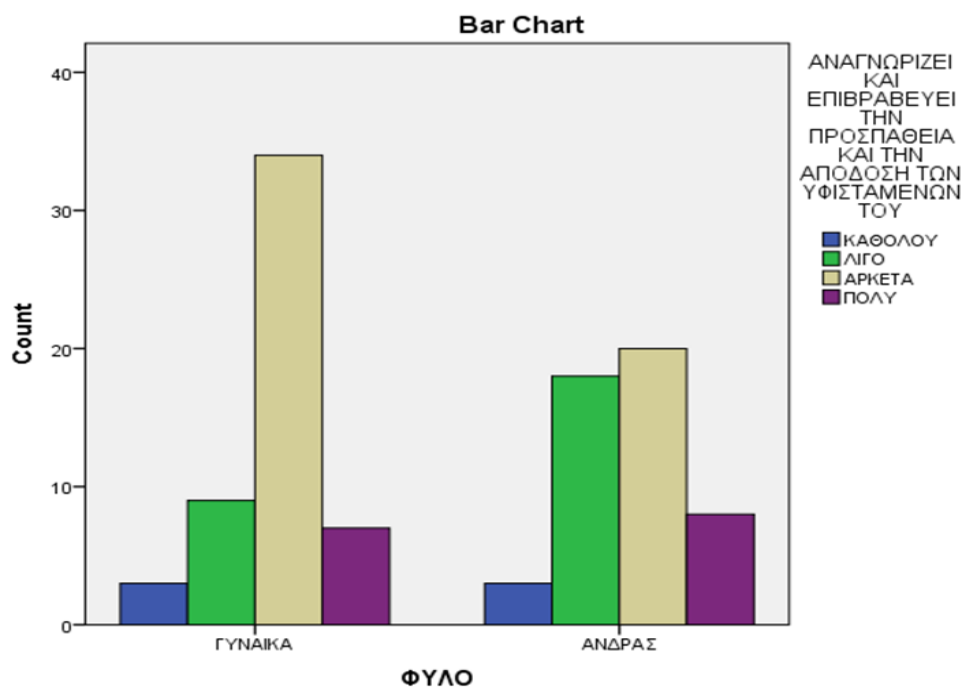
προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται αρκετά για την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησής τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 54-58.

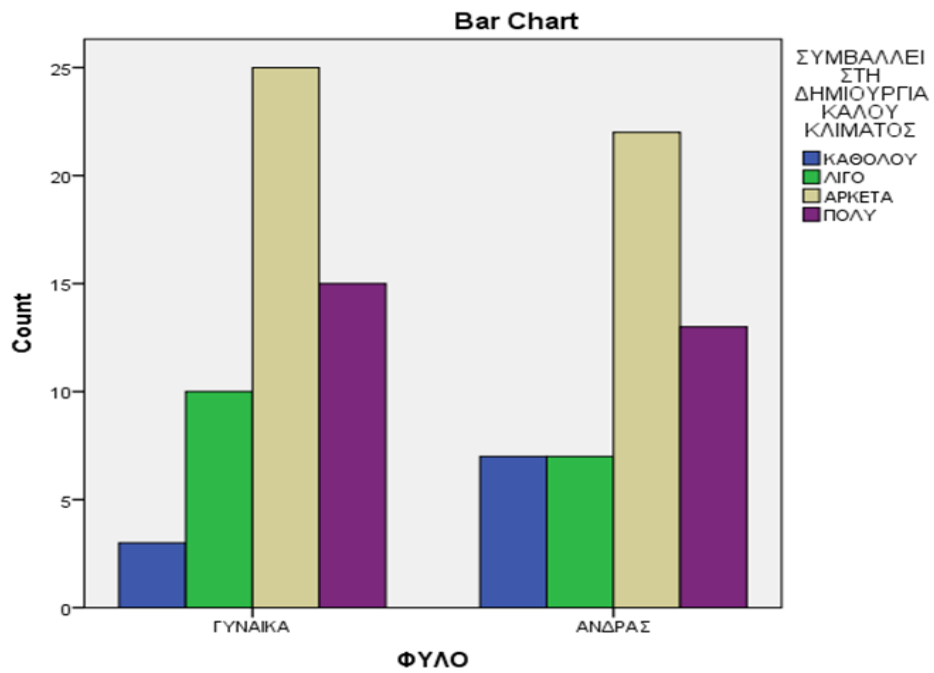
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 54



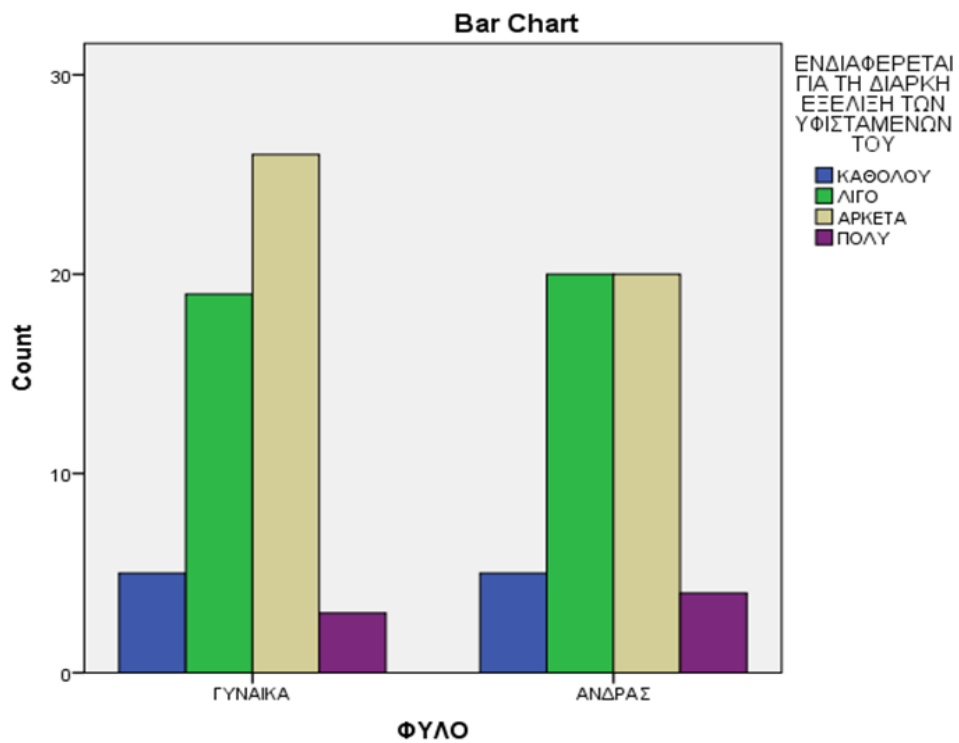
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 55



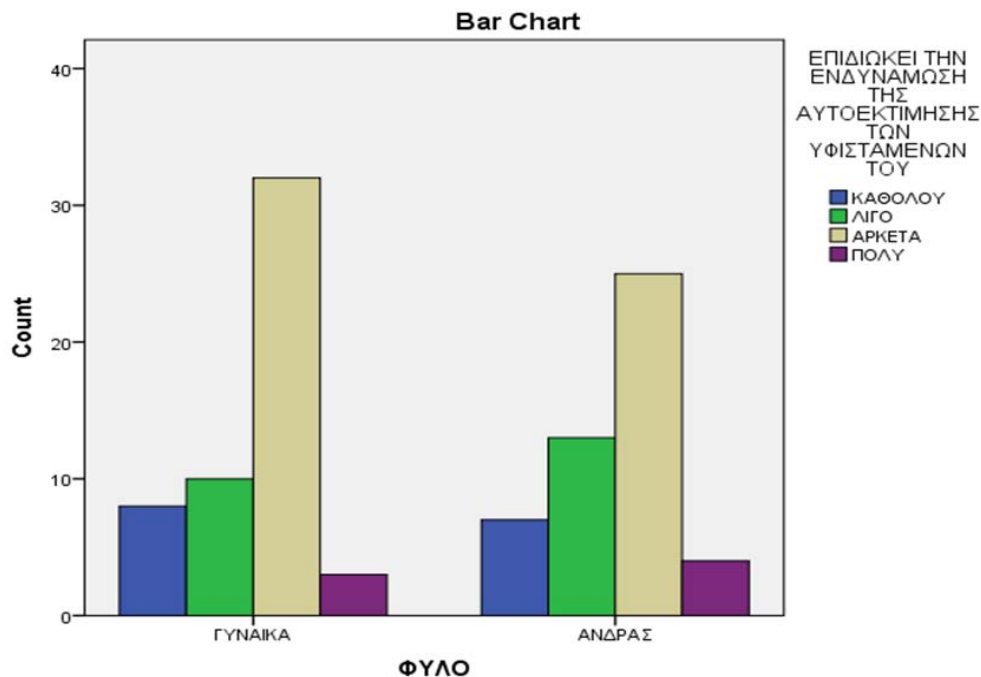
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 56



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 57



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 58



7.3.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων υπάρχει διαφωνία απόψεων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Συγκεκριμένα οι ηλικιακές ομάδες 30-39 ετών και 40-49 ετών, σε ποσοστό 62,5% και 51,45% αντίστοιχα, θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει αρκετά την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 50-56 ετών οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών από τον προϊστάμενός τους είναι μοιρασμένες μεταξύ του λίγο, του αρκετά και του πολύ, αφού το 33,33% του δείγματος απάντησε αρκετά, το 26,67% πολύ και το έτερο 26,67% λίγο.

Η ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων που βρίσκεται μεταξύ 23-30 ετών θεωρεί σε ποσοστό 50% ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει λίγο την ανάληψη πρωτοβουλιών και σε ποσοστό 33,33% ότι την ενθαρρύνει αρκετά.

Τέλος, ποσοστό 83,33% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 57ετών και άνω έχει την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει λίγο την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Σε σχέση με το βαθμό που ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοση των υφισταμένων του, υπάρχει συμφωνία απόψεων των διαφόρων ηλικιακών ομάδων. Ειδικότερα το 66,67 % της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 60% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 48,57% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών και το 40% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών ενστερνίζονται την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοσή τους.

Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον ωστόσο είναι η άποψη της ηλικιακής ομάδας των 57ετών και άνω καθότι το 50% αυτής πιστεύει ότι οι προσπάθειες και η απόδοσή τους αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται λίγο από τον προϊστάμενό τους, ενώ το έτερον ήμισυ πιστεύει ότι αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται πολύ.

Αναφορικά με τη συμβολή του προϊσταμένου στη δημιουργία καλού κλίματος, η πλειοψηφία όλων των ηλικιακών ομάδων απάντησε ότι ο προϊστάμενός τους συμβάλλει αρκετά σ' αυτήν. Συγκεκριμένα, το αρκετά επέλεξε το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 42,86% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών, το 40% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών και το 50% της ηλικιακής ομάδας 57 ετών και άνω.

Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι ότι μεγάλο ποσοστό, 33,33%, της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών και 57 ετών και άνω είναι της γνώμης ότι ο προϊστάμενός τους συμβάλλει λίγο στη δημιουργία καλού κλίματος.

Σε σχέση με το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για τη διαρκή εξέλιξη των υφισταμένων του, οι απόψεις των διαφόρων ηλικιακών ομάδων αποκλίνουν.

Ειδικότερα πιο ξεκάθαρη είναι η άποψη της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών, η οποία σε ποσοστό 52,29% ενστερνίζεται την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται αρκετά για την εξέλιξή τους.

Οι ηλικιακές ομάδες μεταξύ 23-30 ετών και 30-39 ετών σε ποσοστό 50% και 42,5% αντίστοιχα είναι διχασμένες μεταξύ του ενδιαφέρεται λίγο και ενδιαφέρεται αρκετά.

Η πλειοψηφία της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών, ποσοστό 40%, θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται λίγο για την εξέλιξή τους. Ωστόσο, μεγάλο ποσοστό αυτής, 33,33%, θεωρεί ότι ενδιαφέρεται αρκετά για την εξέλιξή τους.

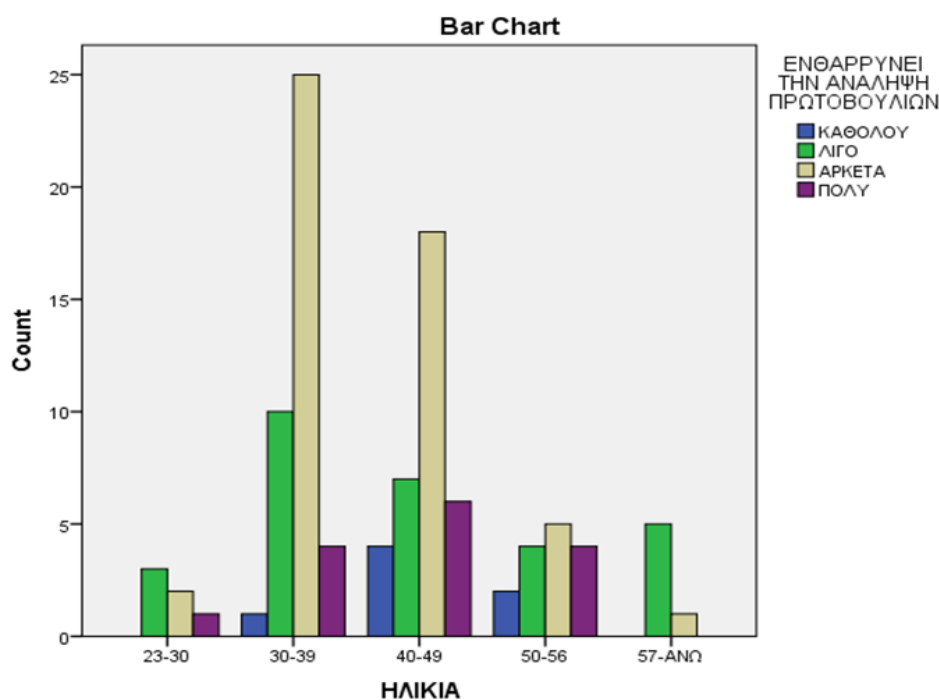
Από την άλλη η ηλικιακή ομάδα των 57 και άνω σε ποσοστό 66,67% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται λίγο για την εξέλιξή τους.

Τέλος, αναφορικά με το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των υφισταμένων του η πλειοψηφία των ηλικιακών ομάδων κλείνει προς το αρκετά. Συγκεκριμένα την άποψη αυτή ενστερνίζεται το 60% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 60% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών, το 40% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών και το 50% της ηλικιακής ομάδας των 57 ετών και άνω.

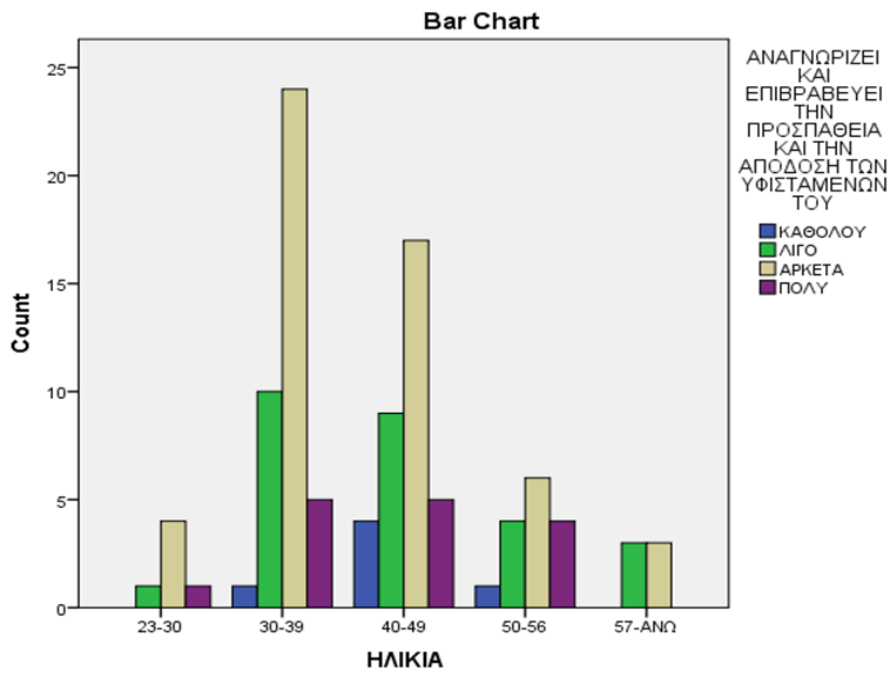
Το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται λίγο για την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησής τους και το άλλο μισό αυτής θεωρεί ότι ενδιαφέρεται αρκετά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 59-63.

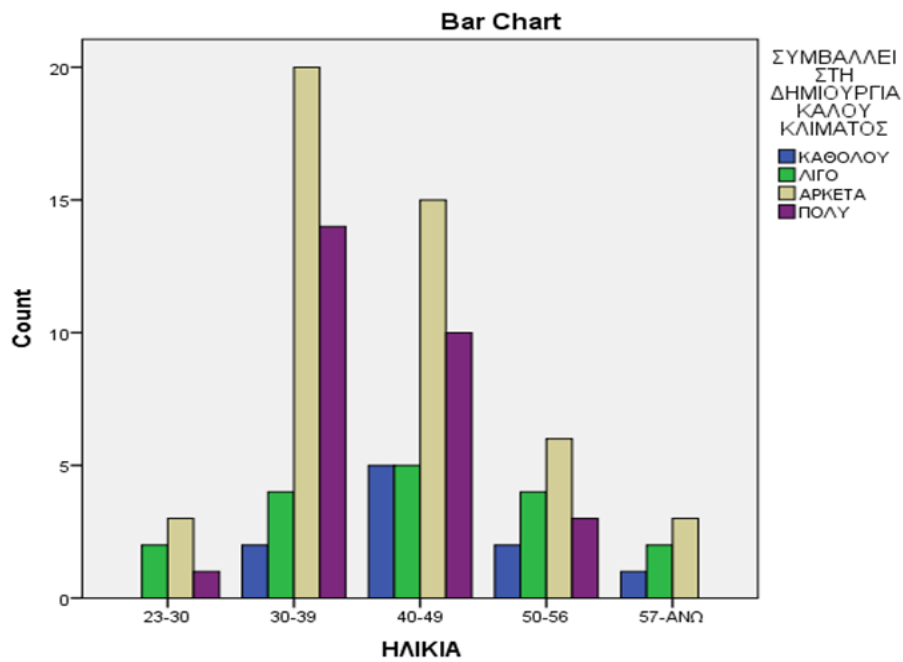
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 59



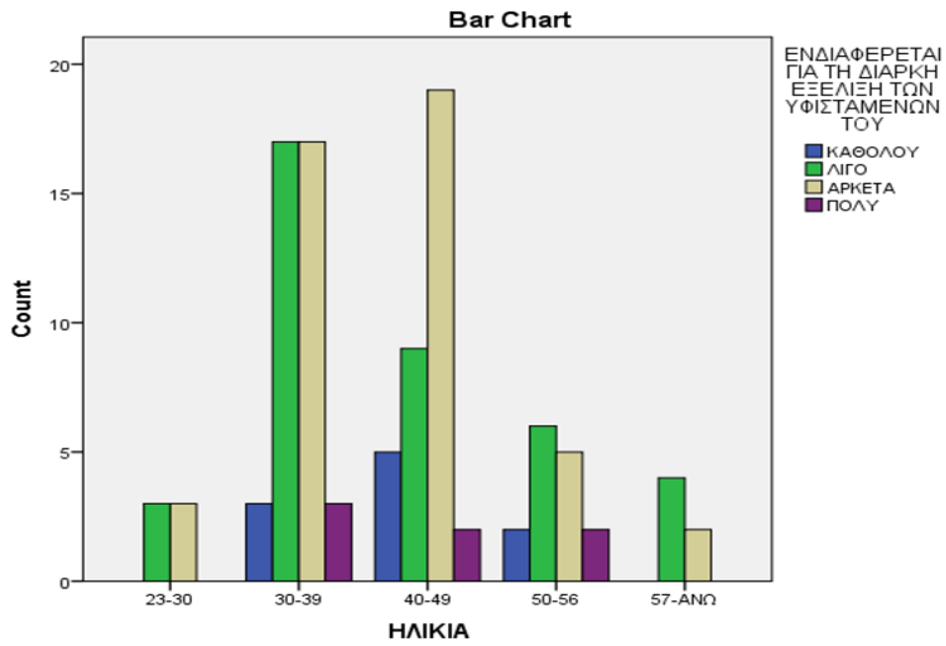
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 60



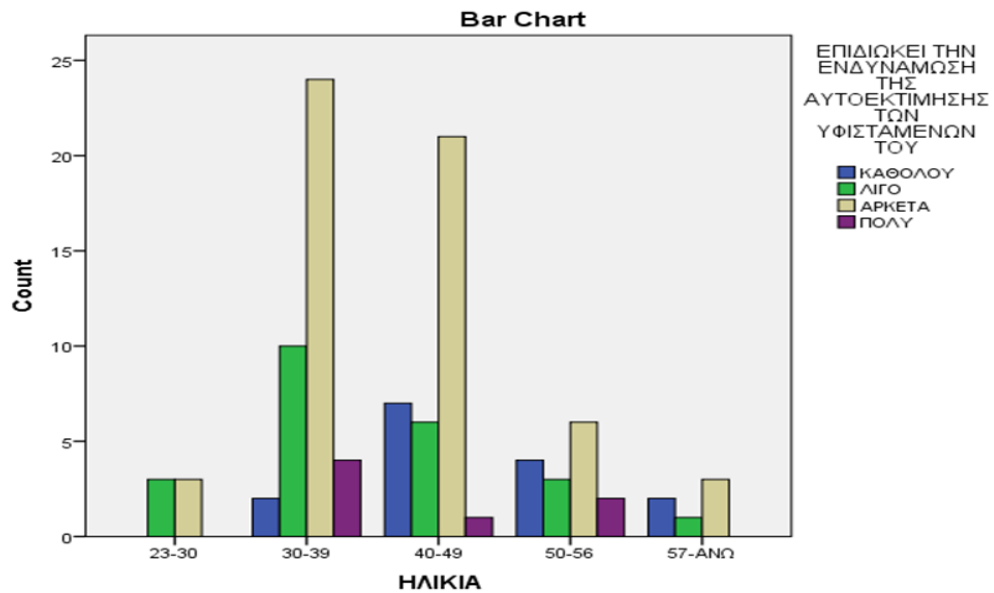
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 61



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 62



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 63



7.3.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Από την επεξεργασία των απαντήσεων του δείγματος προκύπτει ότι ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών αρκετά. Ειδικότερα, την άποψη αυτή ενστερνίζεται το 50% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 51,92% των πτυχιούχων ανώτατων σχολών και το 48,48% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου.

Ο μόνος που θεωρεί ότι ο προϊστάμενός του δεν ενθαρρύνει καθόλου την ανάληψη πρωτοβουλιών είναι ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

Ομοφωνία απόψεων μεταξύ των διαφόρων μορφωτικών επιπέδων υπάρχει και σε σχέση με το βαθμό που θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοση των υφισταμένων του, αφού η πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι την αναγνωρίζει και την επιβραβεύει αρκετά. Συγκεκριμένα, το βαθμό αρκετά επέλεξε το 68,75% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 55,77% των πτυχιούχων ανώτατων σχολών και το 42,42% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου.

Για ακόμη μια φορά διαφορετική άποψη έχει ο κάτοχος διδακτορικού τίτλου, οποίος πιστεύει ότι δεν αναγνωρίζεται καθόλου η προσπάθεια και η απόδοσή του.

Σε σχέση με την συμβολή του προϊσταμένου στη δημιουργία κλίματος η απόψεις της πλειοψηφίας των μορφωτικών επιπέδων συγκλίνουν στο αρκετά. Δεδομένου ότι, το αρκετά επέλεξε το 50% των πτυχιούχων ανώτατων σχολών και το 48,48 % των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου.

Οι απόψεις των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μοιράζονται μεταξύ του πολύ, αρκετά και λίγο, με το αρκετά να υπερिशύει με μικρή διαφορά. Ειδικότερα, το 37,5% επέλεξε το πολύ, το 31,25% το αρκετά και το άλλο 31,25% το λίγο.

Ο κάτοχος του διδακτορικού διπλώματος πιστεύει ότι ο προϊστάμενός του συμβάλλει λίγο στη δημιουργία καλού κλίματος.

Αναφορικά με το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για τη διαρκή εξέλιξη των υφισταμένων του, υπάρχει μια συμφωνία απόψεων μεταξύ των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των πτυχιούχων ανώτατων σχολών, καθώς

αμφότεροι πιστεύουν ότι ενδιαφέρεται αρκετά σε ποσοστό 50% και 51,92% αντίστοιχα.

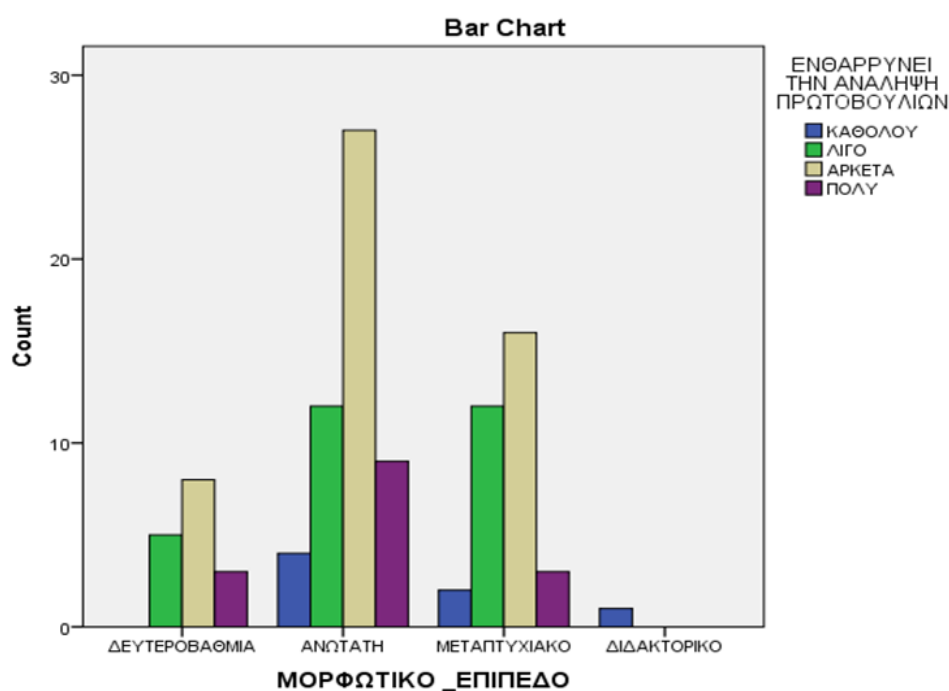
Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν ότι ενδιαφέρεται λίγο για την εξέλιξή τους, κατά ποσοστό 51,51%.

Ενώ, ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους δεν ενδιαφέρεται καθόλου για την εξέλιξή του.

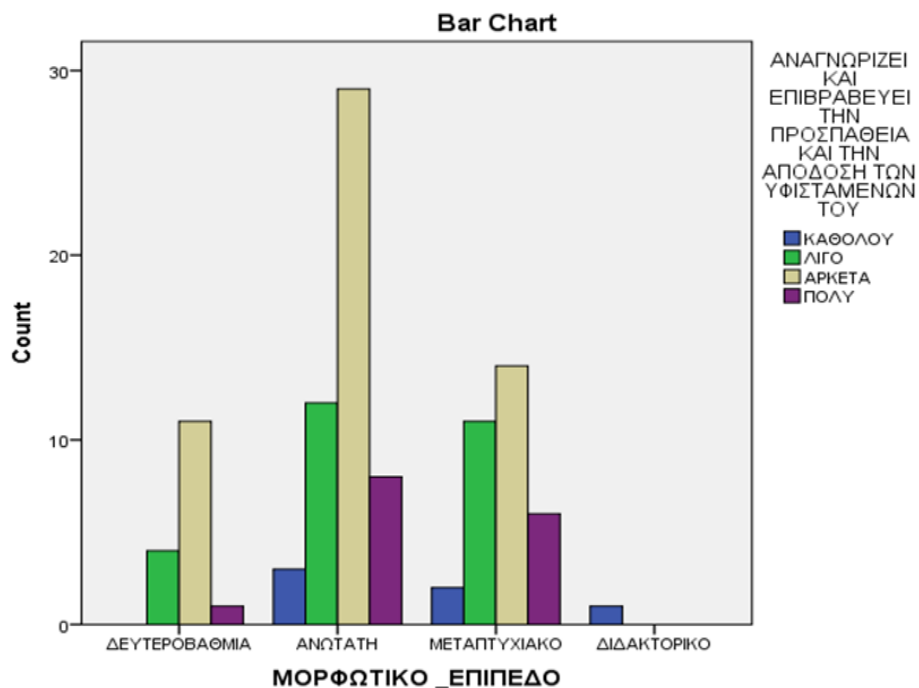
Τέλος, αναφορικά με την επιδίωξη του προϊσταμένου για την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των υφισταμένων του, όλες οι ομάδες των μορφωτικών επιπέδων πιστεύουν ότι το επιδιώκει αρκετά πλην του κατόχου διδακτορικού διπλώματος που πιστεύει ότι ο προϊστάμενός του δεν ασχολείται καθόλου με την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησής του. Συγκεκριμένα, με αρκετά βαθμολόγησε αυτό το υποερώτημα το 68,75% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 55,77% των πτυχιούχων ανώτατων σχολών και το 51,51% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 64-68.

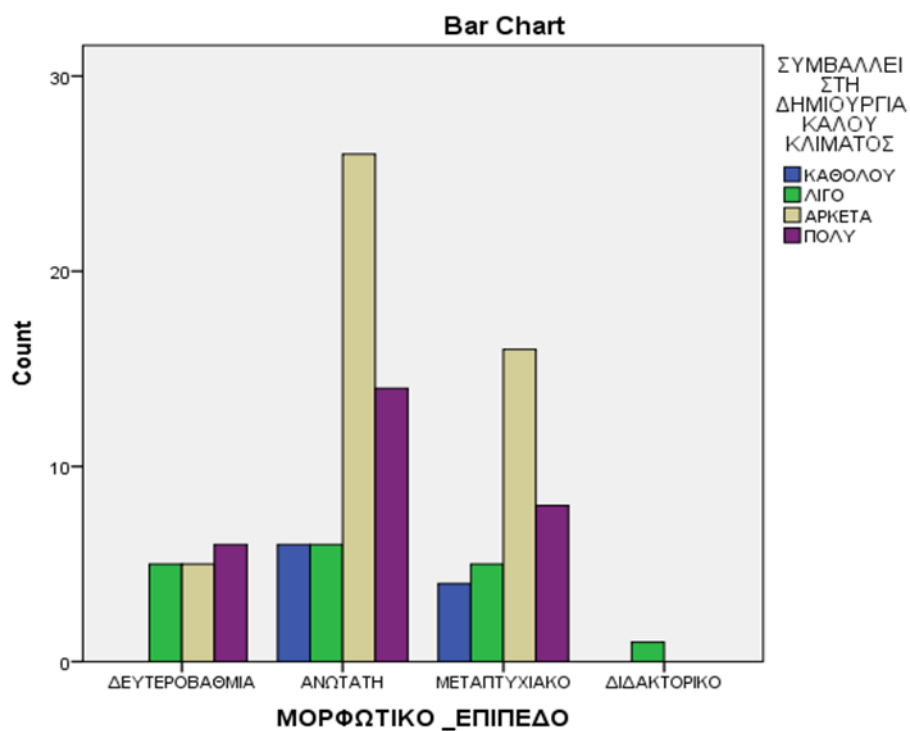
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 64



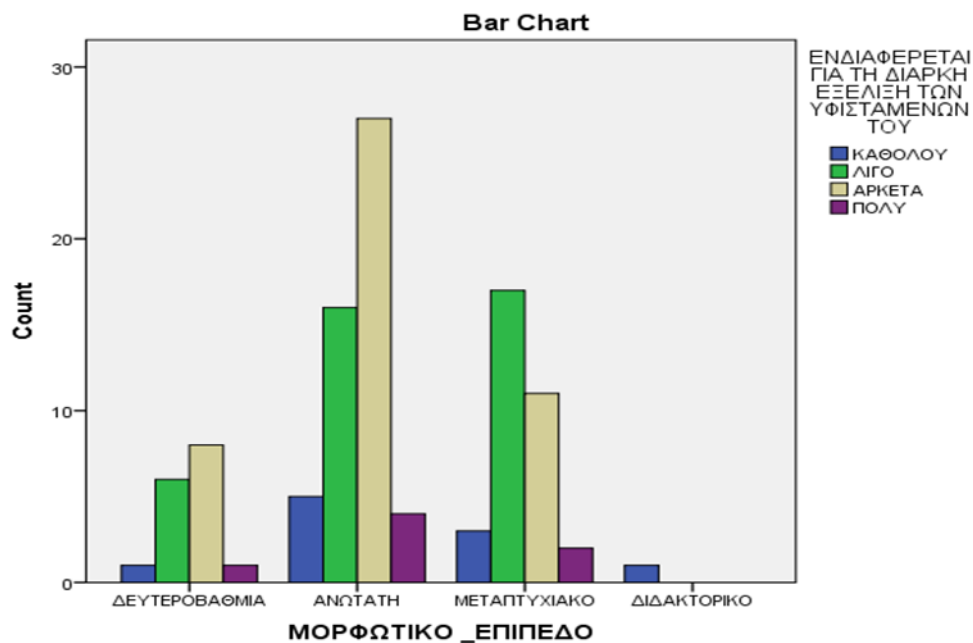
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 65



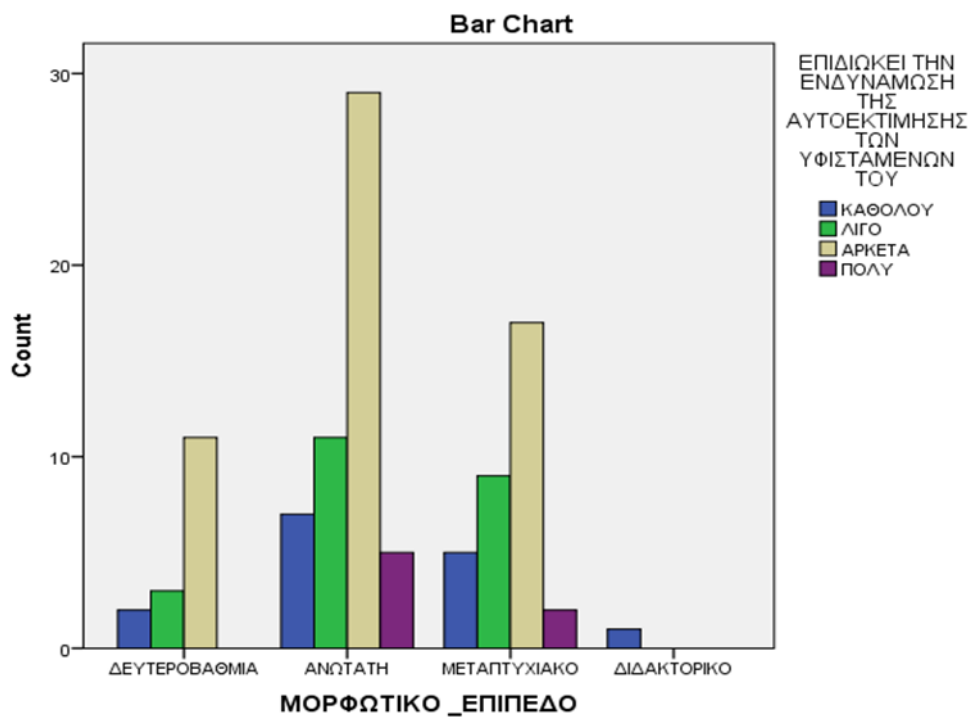
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 66



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 67



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 68



7.3.4 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ό,τι ανεξαρτήτως θέσης εργασίας το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο προϊστάμενός τους ενθαρρύνει αρκετά την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ειδικότερα την άποψη αυτή ενστερνίζεται, το 49,35% των υπαλλήλων, το 60% των υπευθύνων και το 40% των στελεχών.

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενός τους αναγνωρίζει και επιβραβεύει την προσπάθεια και την απόδοση των υφισταμένων του, παρατηρείται μια σύγκλιση απόψεων στο αρκετά μεταξύ των υπαλλήλων και των υπευθύνων σε ποσοστό 53,25% και 60% αντίστοιχα.

Η άποψη των στελεχών για το βαθμό της αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών τους από τον προϊστάμενό τους μοιράζεται μεταξύ του αρκετά, 40%, και του πολύ, 40%.

Συμφωνία απόψεων σε όλες τις θέσεις εργασίας υπάρχει και όσον αφορά το βαθμό που ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος, εφόσον η πλειοψηφία αυτών επέλεξε το αρκετά. Συγκεκριμένα, το αρκετά επέλεξε, το 44,16% των υπαλλήλων, το 53,33% των υπευθύνων και το 50% των στελεχών.

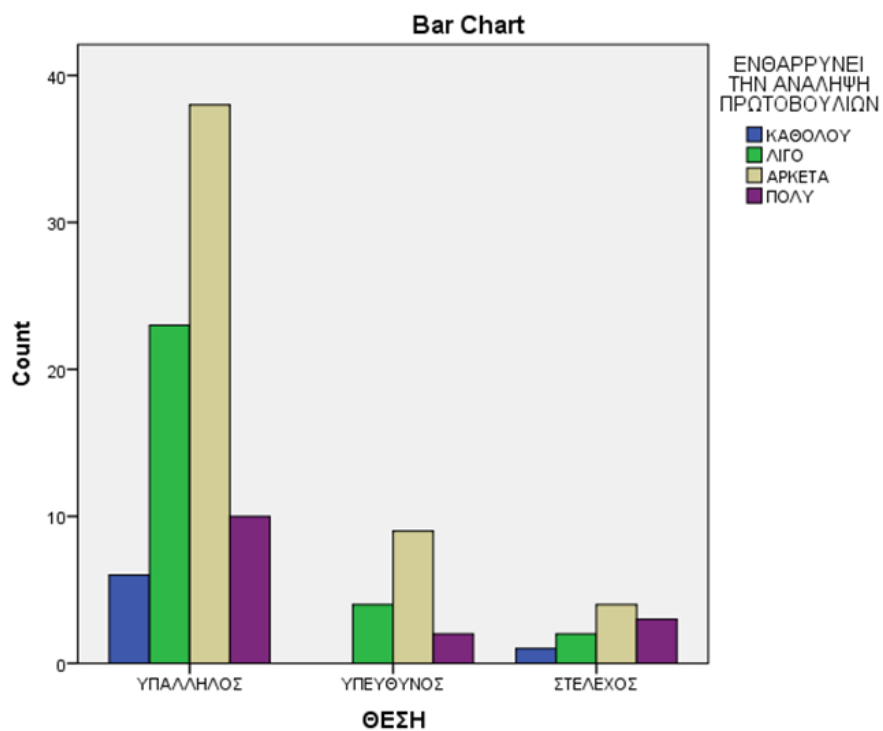
Σχετικά με το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για τη διαρκή εξέλιξη των υφισταμένων του, υπάρχει μια ομοφωνία απόψεων στο αρκετά. Ειδικότερα, το αρκετά επέλεξε, το 44,16% των υπαλλήλων, το 46,67% των υπευθύνων και το 50% των στελεχών.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σημαντικά ποσοστά των εργαζομένων σε όλες τις θέσεις εργασίας θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους ενδιαφέρεται λίγο για την εξέλιξή τους. Συγκεκριμένα το λίγο επέλεξε, το 38,96% των υπαλλήλων, το 40% των υπευθύνων και το 30% των στελεχών.

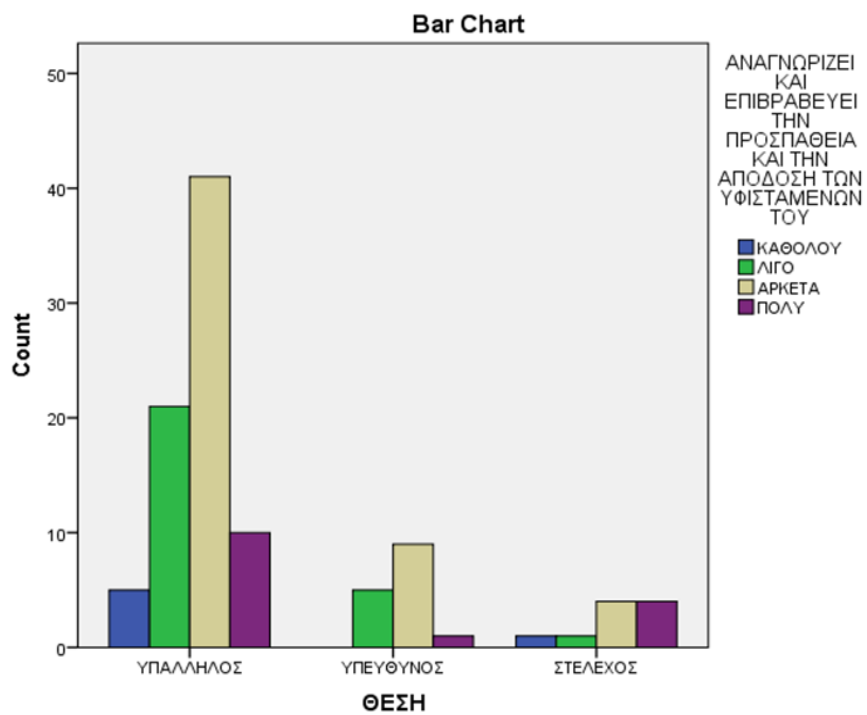
Τέλος, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε όλες τις θέσεις εργασίας, θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους επιδιώκει αρκετά την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησής τους. Ειδικότερα, το αρκετά επέλεξε το 55,84% των υπαλλήλων, το 46,67% των υπευθύνων και το 70% των στελεχών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 69-73.

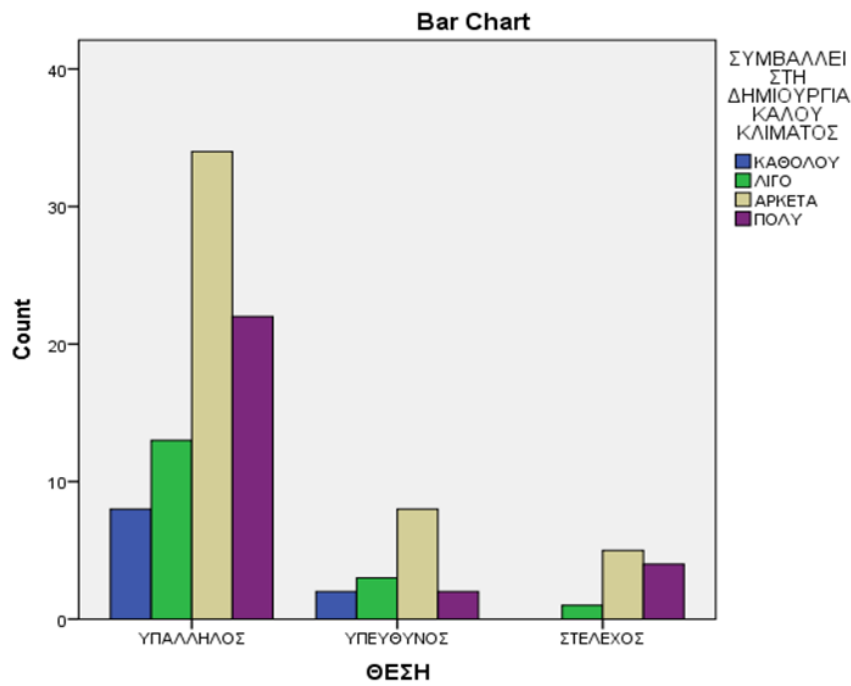
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 69



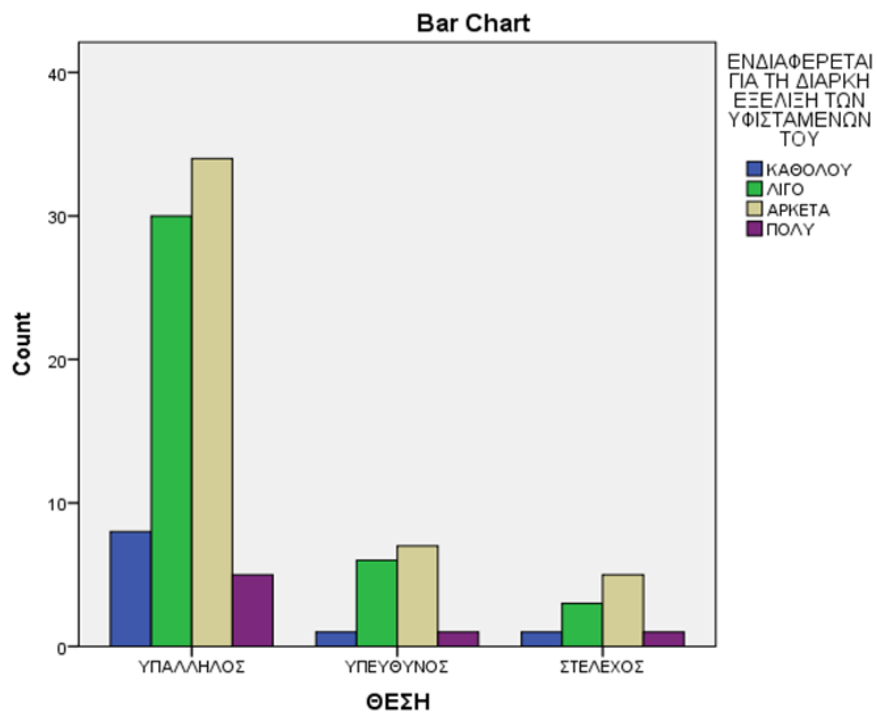
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 70



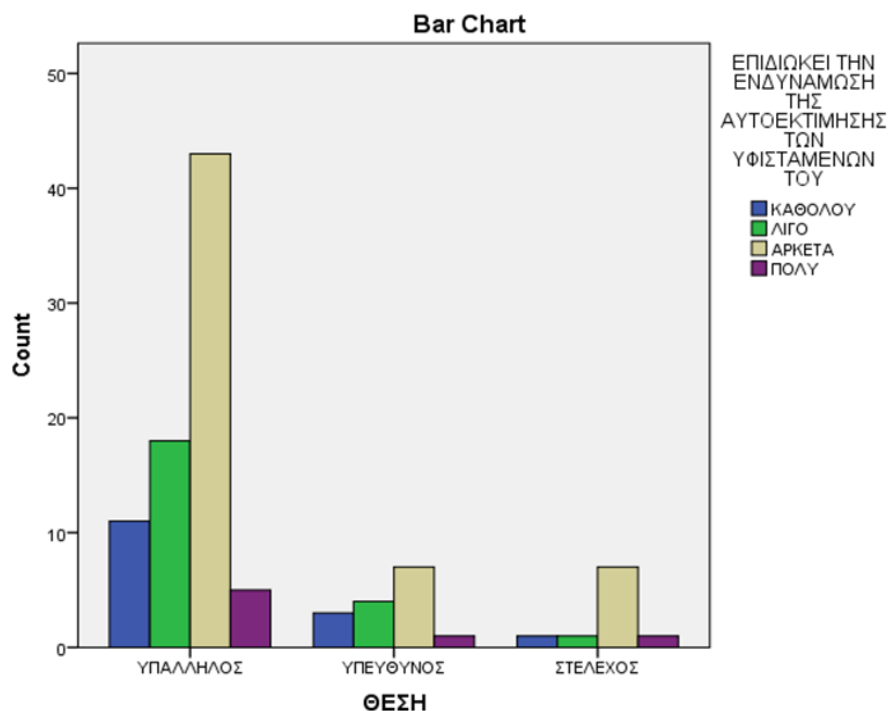
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 71



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 72



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 73



7.4 ΑΠΟΨΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων παρακινείται περισσότερο από τα χρηματικά από ότι από τα άυλα κίνητρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα το 48% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται πολύ από τα χρηματικά κίνητρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης και το 41,2% θεωρεί ότι παρακινούνται αρκετά. Αυτή η επιλογή των ερωτηθέντων ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι μεγάλο μέρος αυτών αντιμετωπίζει πρόβλημα στην κάλυψη των βασικών αναγκών διαβίωσης, οι οποίες καλύπτονται ως επί το πλείστον από τα χρηματικά κίνητρα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παραθέτονται στον πίνακα 13.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

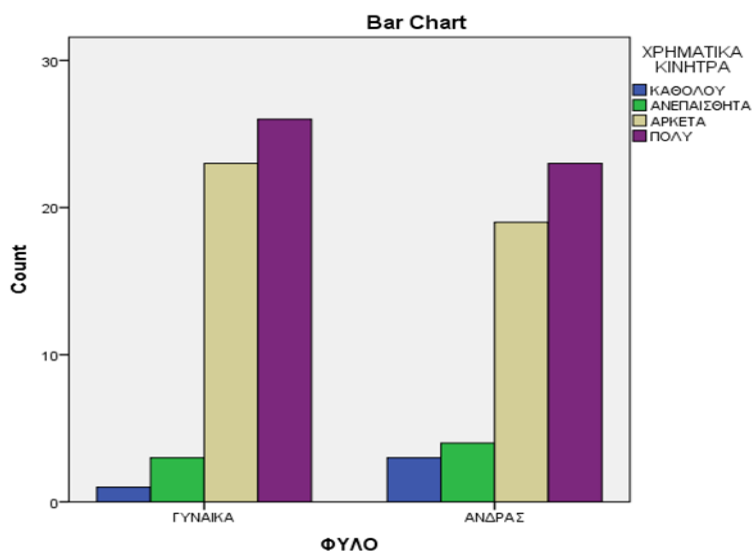
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	3,9	3,9	3,9
	ΑΝΕΠΑΙΣΘΗΤΑ	7	6,9	6,9	10,8
	ΑΡΚΕΤΑ	42	41,2	41,2	52,0
	ΠΟΛΥ	49	48,0	48,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

7.4.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ

Από την επεξεργασία του δείγματος προκύπτει ότι ανεξαρτήτως φύλου η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι σε περίοδο οικονομικής κρίσης επιθυμούν την παρακίνηση μέσω οικονομικών κινήτρων κυρίως. Συγκεκριμένα το 49,06% των γυναικών και το 46,94% των ανδρών θεωρεί τα χρηματικά κίνητρα πολύ αποτελεσματικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ενώ το 43,40% των γυναικών και το 38,78% των ανδρών τα θεωρεί αρκετά αποτελεσματικά.

Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα 74.

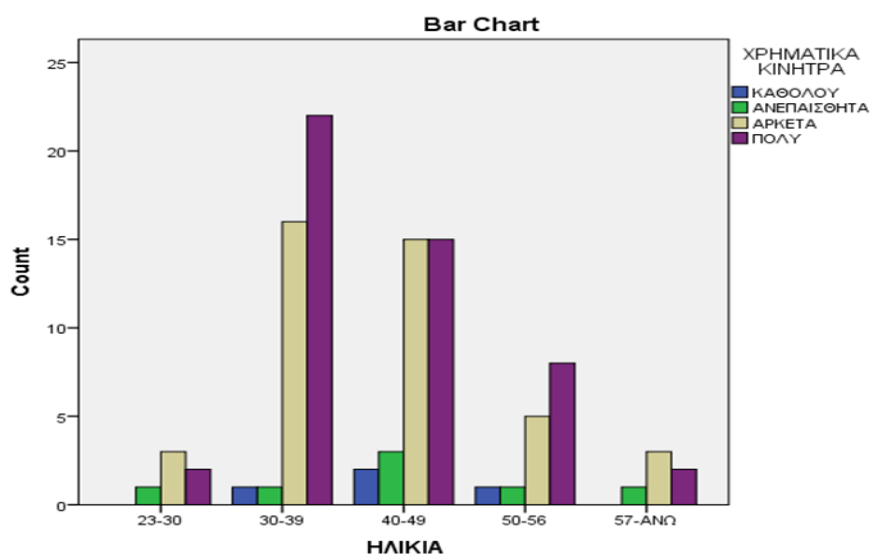
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 74



7.4.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι μεταξύ όλων των ηλικιακών ομάδων υπάρχει σύγκλιση απόψεων σχετικά με το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης, οι απαντήσεις τους συγκεντρώνονται γύρω από το αρκετά και το πολύ. Συγκεκριμένα, το 33,33% της ηλικιακής ομάδας των εργαζομένων μεταξύ 23-30 ετών, το 55% των εργαζομένων μεταξύ 30-39 ετών, το 42,86% των εργαζομένων μεταξύ 40-49 ετών, το 53,33% των εργαζομένων μεταξύ 50-56 ετών και το 33,33% των εργαζομένων που είναι 57ετών και άνω, θεωρούν ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν πολύ το προσωπικό σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Ενώ, το 50% της ηλικιακής ομάδας των εργαζομένων μεταξύ 23-30 ετών, το 40 % των εργαζομένων μεταξύ 30-39 ετών, το 42,86% των εργαζομένων μεταξύ 40-49 ετών, το 33,33% των εργαζομένων μεταξύ 50-56 ετών και το 50% των εργαζομένων που είναι 57ετών και άνω, θεωρούν ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν αρκετά το προσωπικό σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα 75.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 75



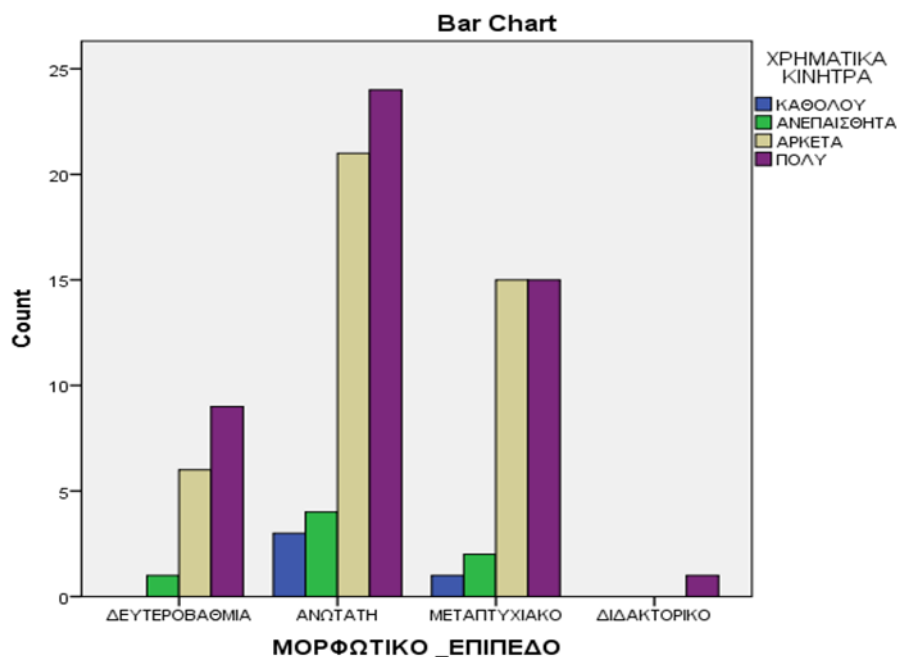
7.4.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων όλων των μορφωτικών επιπέδων θεωρεί ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Οι απαντήσεις τους μοιράστηκαν μεταξύ του πολύ και του αρκετά με το πολύ να υπερσχύει για την πλειοψηφία των μορφωτικών επιπέδων. Ειδικότερα, το 56,25% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 46,15% των πτυχιούχων ανώτερων σχολών και ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος πιστεύουν ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν πολύ τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου αναφορικά με το βαθμό στον οποίο παρακινούν τα χρηματικά κίνητρα τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης, υπήρξε ισοψηφία της τάξεως του 45,45% μεταξύ του αρκετά και του πολύ.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο διάγραμμα 76.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 76

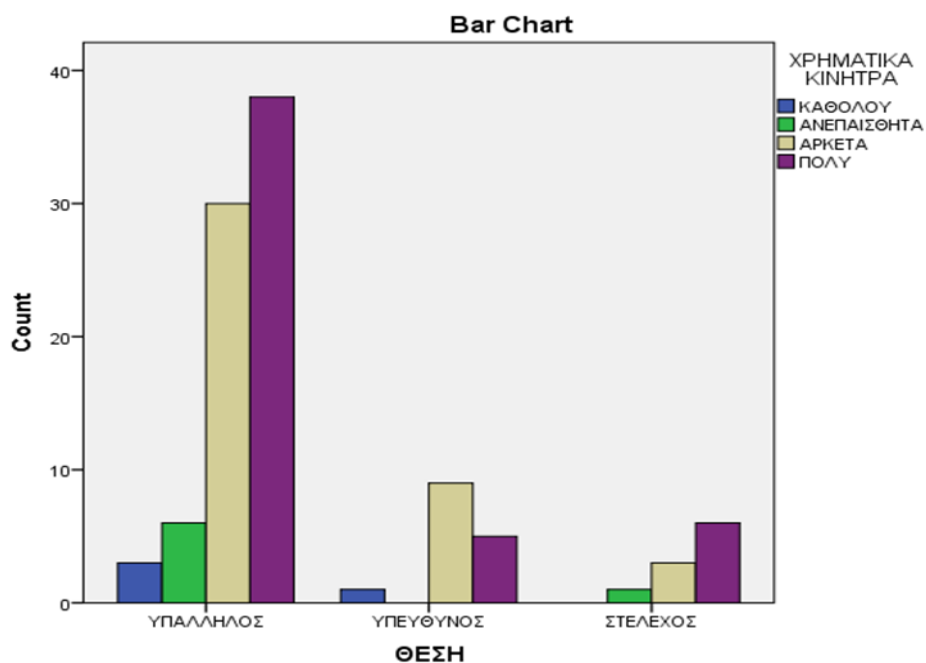


7.4.4 ΟΜΑΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι το 49,35% των υπαλλήλων και το 60% των στελεχών ενστερνίζεται την άποψη ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν πολύ το προσωπικό σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Επίσης, το 60% των υπευθύνων υποστηρίζει ότι τα χρηματικά κίνητρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης παρακινούν αρκετά το προσωπικό.

Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα 77.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 77



7.5 ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ποσοστό 38,2% υποστηρίζει ότι η οικονομική κρίση επηρέασε πολύ την παραγωγικότητά τους. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι αυξήθηκε το άγχος που τους διακατέχει καθημερινά γεγονός που επηρέασε και την παραγωγικότητα τους.

Αξιοσημείωτο ωστόσο είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων 24,5% θεωρεί ότι η οικονομική κρίση δεν επηρέασε καθόλου την παραγωγικότητά του. Ίσως πρόκειται για άτομα τα οποία δεν επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο επηρεάστηκε ο μισθός τους από την οικονομική κρίση το 48% του δείγματος απάντησε πολύ. Γεγονός που υπογραμμίζει ότι αποτελούν μειοψηφία αυτοί των οποίων ο μισθός έμεινε ανεπηρέαστος από την οικονομική κρίση.

Το 37,3% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους δεν επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι η οικονομική κρίση αντί να επιτείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, αύξησε τη μεταξύ τους αλληλεγγύη και συναδελφικότητα.

Σε σχέση με την πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων το 36,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αυξήθηκε αρκετά κατά η διάρκεια της οικονομικής κρίσης και το 35,3% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αυξήθηκε πολύ. Αυτή η στάση των ερωτηθέντων σε σχέση με την πίεση που δέχονται από την εργοδοσία ενδεχομένως να οφείλεται στη μείωση του προσωπικού και στην ανάγκη της εργοδοσίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωση, η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη του οργανισμού.

Τέλος, το 50% του δείγματος νοιώθει ότι απειλείται πολύ η θέση εργασίας του. Είναι γεγονός ότι η αναγκαιότητα ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών, η αύξηση των προβλέψεών τους για επισφαλείς απαιτήσεις και η διαρκής συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου, έχει προκαλέσει την ανησυχία των τραπεζοϋπαλλήλων αναφορικά με την ασφάλεια της θέσης εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στους πίνακες 14-18.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	25	24,5	24,5	24,5
	ΛΙΓΟ	23	22,5	22,5	47,1
	ΑΡΚΕΤΑ	39	38,2	38,2	85,3
	ΠΟΛΥ	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 15

ΜΙΣΘΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΟ	15	14,7	14,7	16,7
	ΑΡΚΕΤΑ	36	35,3	35,3	52,0
	ΠΟΛΥ	49	48,0	48,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΡΦΟΥΣ_ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	38	37,3	37,3	37,3
	ΛΙΓΟ	34	33,3	33,3	70,6
	ΑΡΚΕΤΑ	23	22,5	22,5	93,1
	ΠΟΛΥ	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 17

ΠΙΕΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	10,8	10,8	10,8
	ΛΙΓΟ	18	17,6	17,6	28,4
	ΑΡΚΕΤΑ	37	36,3	36,3	64,7
	ΠΟΛΥ	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 18

ΦΟΒΟΣ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	2,9	2,9	2,9
	ΛΙΓΟ	25	24,5	24,5	27,5
	ΑΡΚΕΤΑ	23	22,5	22,5	50,0
	ΠΟΛΥ	51	50,0	50,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

7.5.1 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΦΥΛΟ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι υπάρχει απόκλιση μεταξύ των δύο φύλων σχετικά με την άποψή τους για το βαθμό που έχει επηρεαστεί η παραγωγικότητά τους από την οικονομική κρίση.

Οι γυναίκες, σε ποσοστό 45,28%, θεωρούν ότι η παραγωγικότητά τους έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση. Οι άνδρες από την άλλη υποστηρίζουν σε ποσοστό 32,65% ότι δεν έχει επηρεαστεί καθόλου και σε ποσοστό 30,61% ότι έχει επηρεαστεί αρκετά.

Σχετικά με το βαθμό που έχει επηρεαστεί ο μισθός τους από την οικονομική κρίση υπάρχει σύγκλιση απόψεων μεταξύ των δύο φύλων, καθότι η πλειοψηφία αυτών έχει επιλέξει το πολύ. Ειδικότερα, το 50,94% των γυναικών και το 44,90% των ανδρών πιστεύουν ότι ο μισθός τους έχει επηρεαστεί πολύ από την οικονομική κρίση.

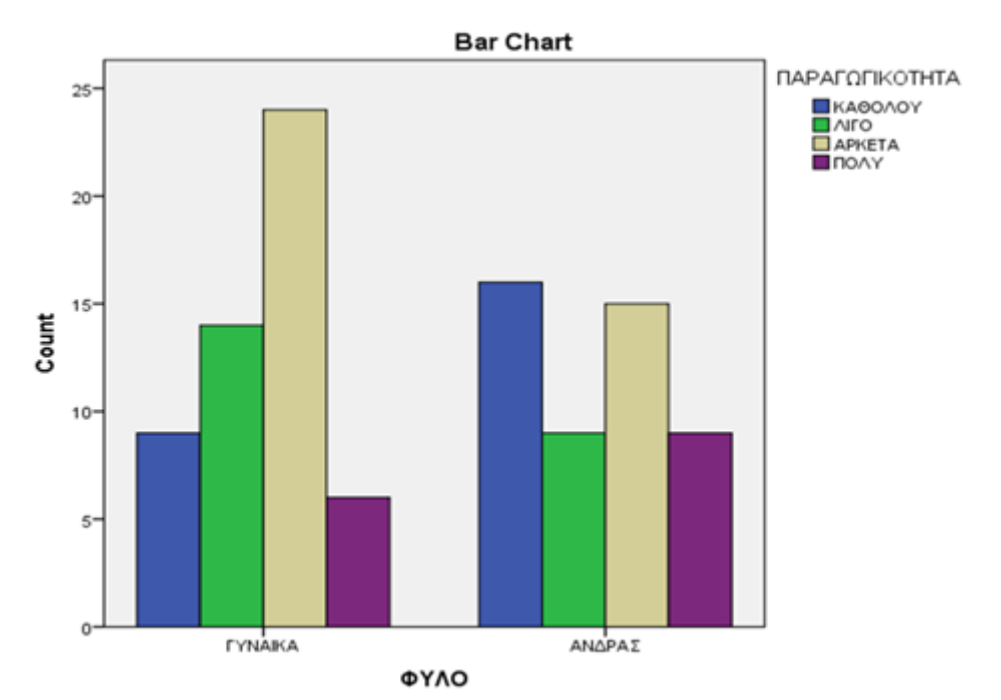
Αναφορικά με το βαθμό στον οποίο έχει διαφοροποιήσει η οικονομική κρίση τις σχέσεις με τους συναδέλφους, το 46,94% των ανδρών πιστεύει ότι οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου, ενώ το 35,85% των γυναικών θεωρεί ότι έχουν επηρεαστεί λίγο. Η διαφορά αυτή μεταξύ των δύο φύλων ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με τους άνδρες, ειδικά με τα άτομα του ίδιου φύλου.

Επίσης διαφορά υπάρχει μεταξύ των δύο φύλων και ως προς το βαθμό που αισθάνονται πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Οι γυναίκες αισθάνονται πιο έντονα την πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους από τους άνδρες, γεγονός που προκύπτει από το ότι το 45,28% των γυναικών του δείγματος δήλωσε ότι αισθάνεται πολύ πίεση και το 39,62% αρκετή. Οι απαντήσεις των ανδρών από την άλλη είναι μοιρασμένες μεταξύ του λίγο, 28,57%, του αρκετά, 32,65%, και του πολύ, 24,49%. Η διαφορετική αυτή στάση των δύο φύλων απέναντι στο βαθμό που βιώνουν την πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, σε περίοδο οικονομικής κρίσης μπορεί να οφείλεται στο ότι οι γυναίκες είναι πιο αγχώδεις από τους άνδρες.

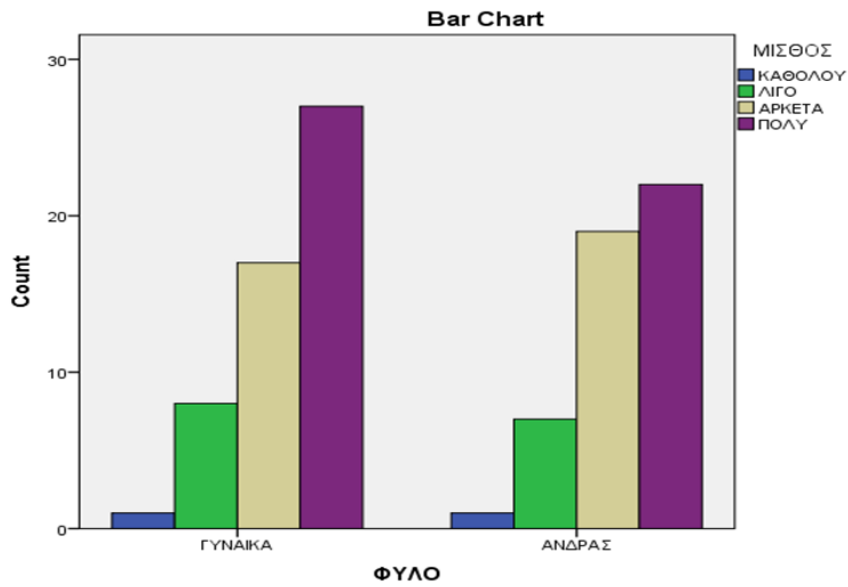
Τέλος, ο φόβος για την απώλεια της θέσης εργασίας είναι έντονος και στα δύο φύλα, καθότι αμφότεροι, δηλώνουν ότι διακατέχονται πολύ από αυτόν. Ειδικότερα το βαθμό πολύ στο συγκεκριμένο υποερώτημα έχει επιλέξει το 47,17% των γυναικών και το 53,06% των ανδρών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 78-82.

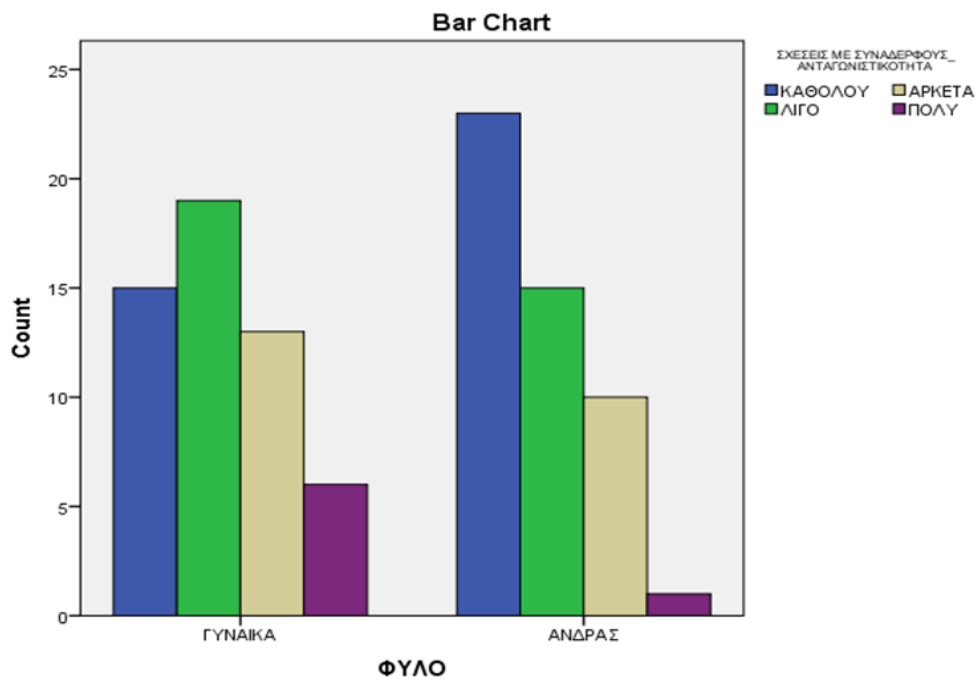
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 78



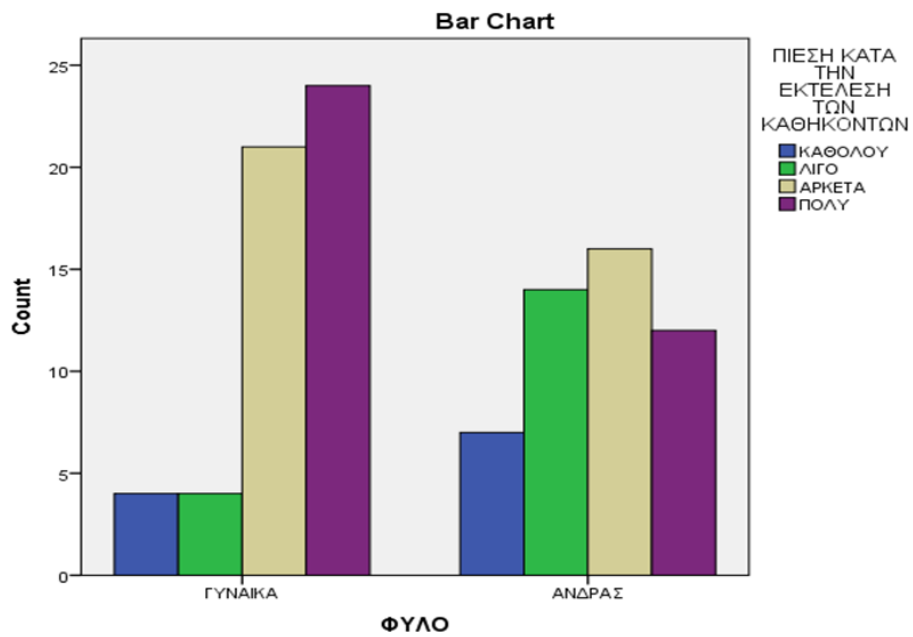
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 79



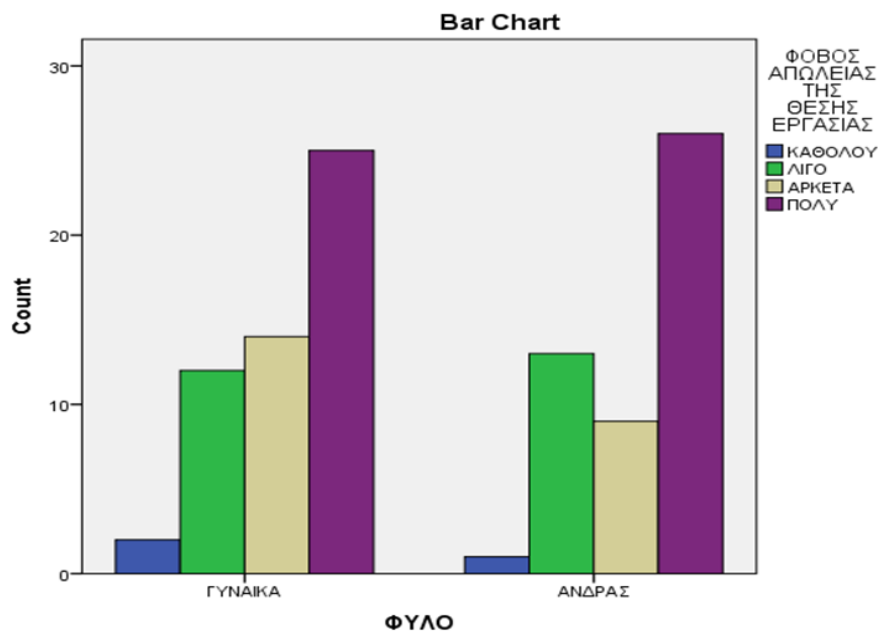
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 80



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 81



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 82



7.5.2 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ

Από την επεξεργασία του δείγματος προκύπτει ότι σχεδόν όλες οι ηλικιακές ομάδες συμφωνούν στο ότι η παραγωγικότητά τους έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση. Ειδικότερα το βαθμό αρκετά στο συγκεκριμένο υποερώτημα έχει επιλέξει το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 42,5% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 37,14% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών και το 50% της ηλικιακής ομάδας 57 και άνω.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η πλειοψηφία της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών, ποσοστό 46,67%, θεωρεί ότι η παραγωγικότητά της δεν έχει μειωθεί καθόλου κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Αυτή τους η στάση ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι πολλά από τα άτομα αυτής της ηλικιακής ομάδας κατέχουν υψηλές θέσεις στην τράπεζα και δεν κάνουν πρωτογενή δουλειά, συνεπώς δεν έχει αυξηθεί ο όγκος της εργασίας τους.

Αναφορικά με το βαθμό επηρεασμού του μισθού τους από την οικονομική κρίση, όλες οι ηλικιακές ομάδες συγκλίνουν μεταξύ του πολύ και του αρκετά . Ειδικότερα, το πολύ επέλεξε το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 42,5% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 54,29% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών, το 40% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών και το 66,67% της ηλικιακής ομάδας των 57 και άνω. Από την άλλη το αρκετά επέλεξε το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 35% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 31,43% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών και το 46,67 % της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σύμφωνα με την πλειοψηφία των ηλικιακών ομάδων μεταξύ 40-49 ετών, ποσοστό 40%, 50-56 ετών, ποσοστό 66,67% και 57 ετών και άνω, ποσοστό 50%, δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου από την οικονομική κρίση.

Αντιθέτως η πλειοψηφία της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, ποσοστό 42,5%, υποστηρίζει ότι έχουν επηρεαστεί λίγο οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους στην περίοδο της κρίσης.

Ενώ, το 33,33% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών θεωρεί ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους έχουν επηρεαστεί αρκετά κατά τη διάρκεια της κρίσης και το έτερο 33,33% θεωρεί ότι έχουν επηρεαστεί λίγο.

Επιπλέον, υψηλότερη πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στην περίοδο της κρίσης φαίνεται να αισθάνονται οι ηλικιακές ομάδες των 23-30 ετών και των 57 ετών και άνω, αφού επέλεξαν τον βαθμό πολύ σε ποσοστό 50% έκαστη. Αυτή η αίσθηση ενδεχομένως να υπάρχει στους νέους λόγω του ότι εργάζονται στην πρώτη γραμμή και στους μεγαλύτερους διότι παλαιότερα εργάζονταν με χαμηλότερους ρυθμούς και κάτω από καλύτερες συνθήκες εργασίας.

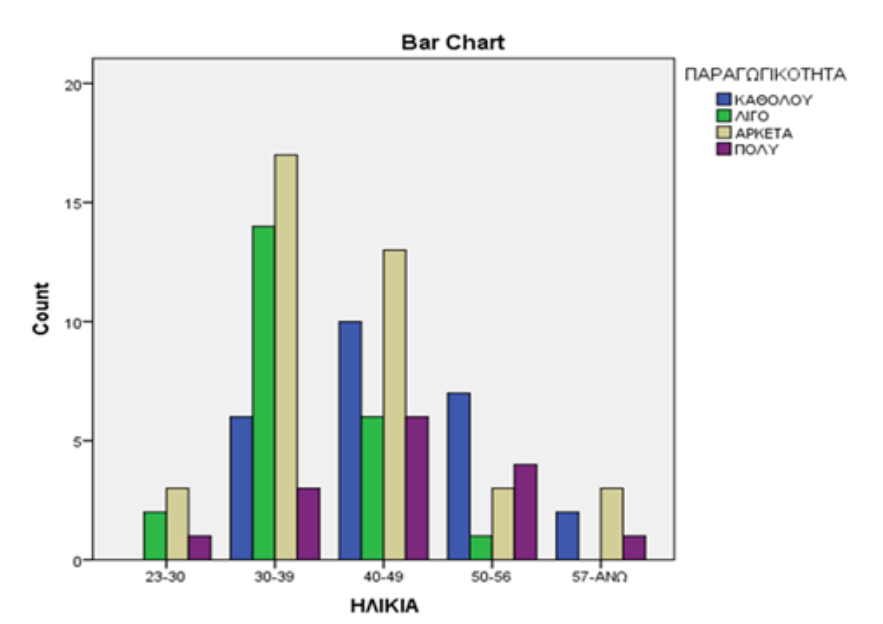
Αρκετή πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε περίοδο οικονομικής κρίσης αισθάνεται το 34,29% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών και το 53,33% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών.

Επίσης, το 37,5% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών θεωρεί ότι η πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του κατά τη διάρκεια της κρίσης έχει αυξηθεί αρκετά και το έτερο 37,5% θεωρεί ότι έχει αυξηθεί πολύ.

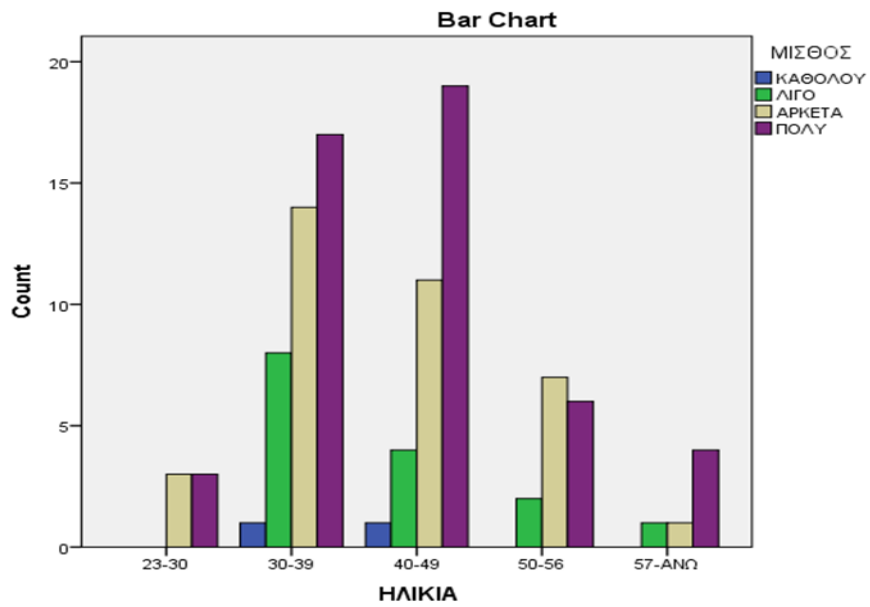
Επίσης, η πλειοψηφία όλων των ηλικιακών ομάδων φοβάται πολύ για την απώλεια της θέσης εργασίας της. Συγκεκριμένα, το βαθμό πολύ επέλεξε το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 23-30 ετών, το 50% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 30-39 ετών, το 45,71% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 40-49 ετών, το 53,33% της ηλικιακής ομάδας μεταξύ 50-56 ετών και το 66,67% της ηλικιακής ομάδας των 57 ετών και άνω.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα διαγράμματα 82-86.

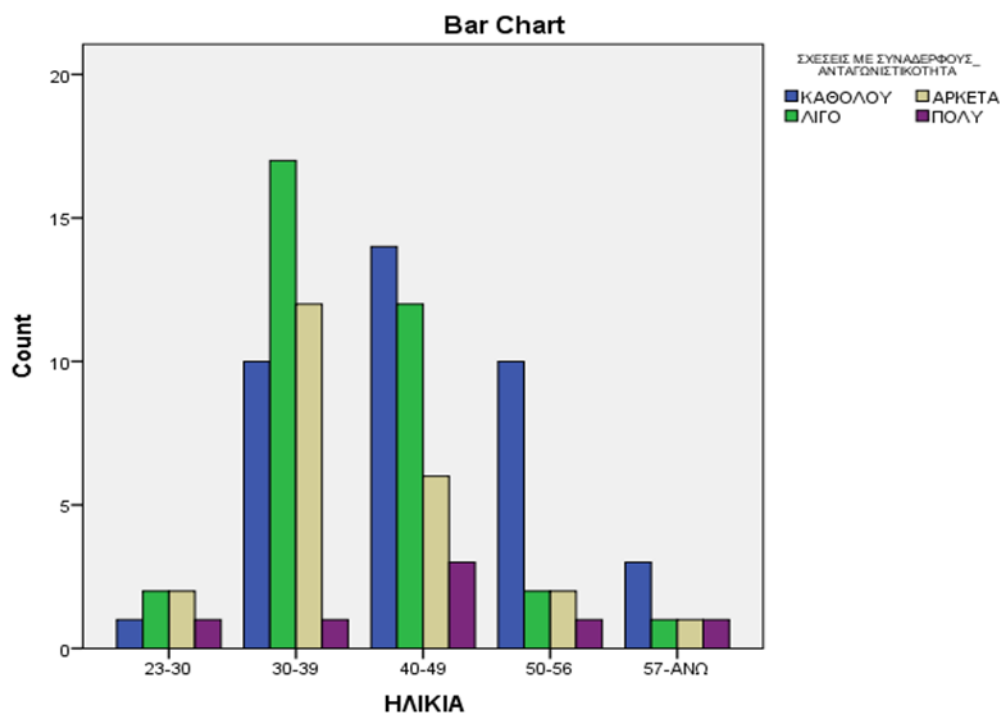
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 82



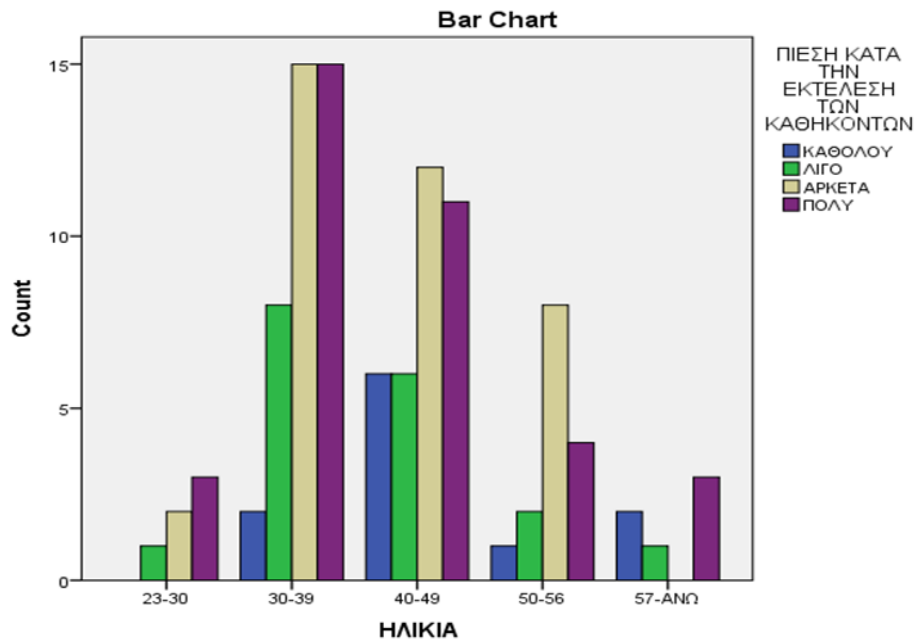
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 83



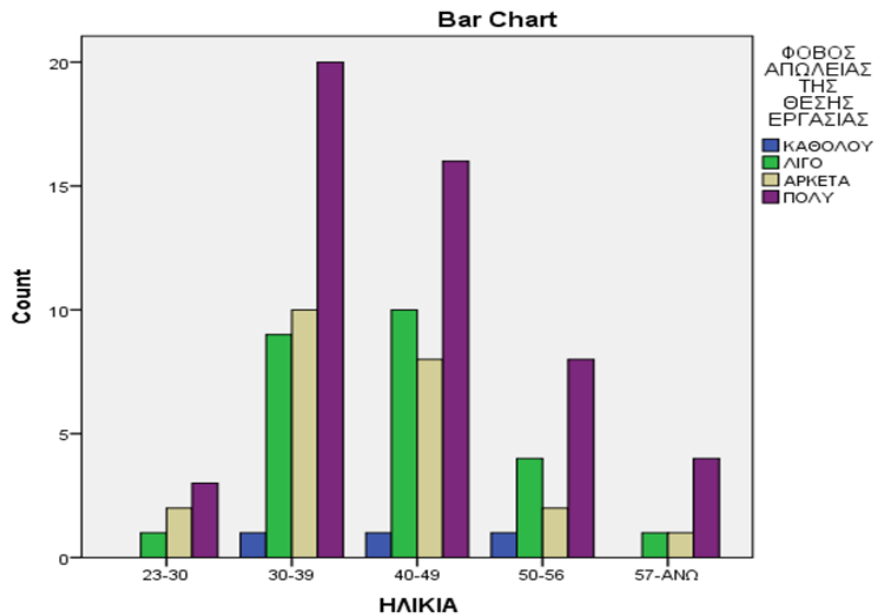
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 84



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 85



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 86



7.5.3 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των πτυχιούχων ανώτατης εκπαίδευσης και των κατόχων μεταπτυχιακού, σε ποσοστά 44,23% και 36,36% αντίστοιχα, πιστεύουν ότι η παραγωγικότητά τους έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση. Η πλειοψηφία των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 31,25% θεωρεί ότι η παραγωγικότητά τους δεν έχει επηρεαστεί καθόλου, ενώ ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος θεωρεί ότι η παραγωγικότητά του έχει επηρεαστεί λίγο.

Επίσης, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο μισθός του έχει επηρεαστεί αρκετά έως πολύ από την οικονομική κρίση. Συγκεκριμένα το 53,85% των πτυχιούχων ανώτατης εκπαίδευσης και ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος θεωρούν ότι ο μισθός τους έχει επηρεαστεί πολύ από την οικονομική κρίση. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 42,42% θεωρούν ότι ο μισθός τους έχει επηρεαστεί αρκετά. Αρκετά θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί ο μισθός του και το 43,75% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το άλλο 43,75% αυτών θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί πολύ.

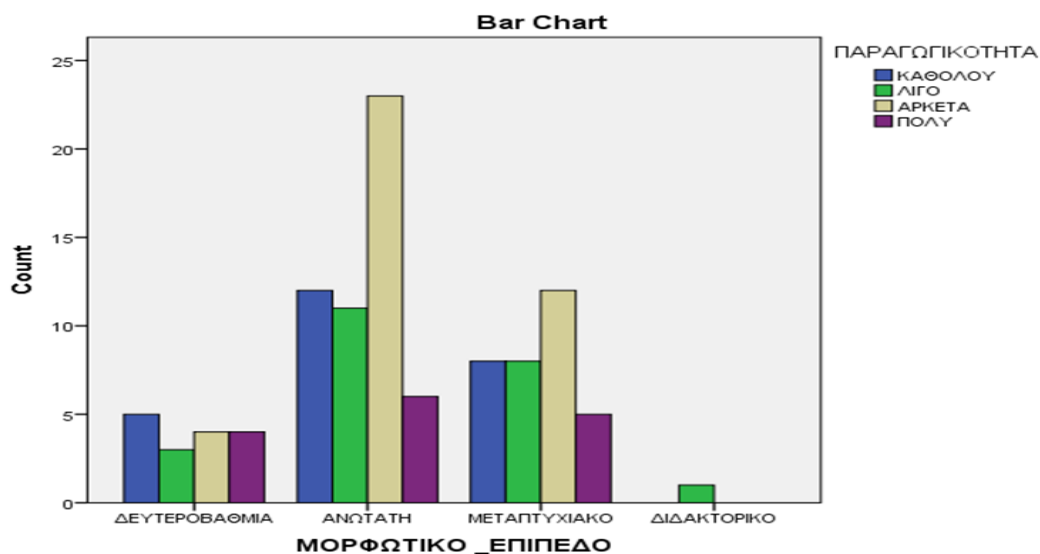
Επιπρόσθετα, καθόλου δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις σχέσεις με τους συναδέλφους της πλειοψηφίας των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των πτυχιούχων ανώτατων σχολών, ποσοστά 43,75% και 38,46% αντίστοιχα. Αντιθέτως, λίγο έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις με τους συναδέλφους της πλειοψηφίας των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, ποσοστό 36,36% και του κατόχου διδακτορικού διπλώματος.

Μεγαλύτερη πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης φαίνεται να αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των πτυχιούχων ανώτατων σχολών, καθώς σε ποσοστό 40,38% έχει επιλέξει το βαθμό πολύ. Ενόσω, αρκετή πίεση αισθάνεται η πλειοψηφία των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 43,75%, των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, ποσοστό 33,33% και ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

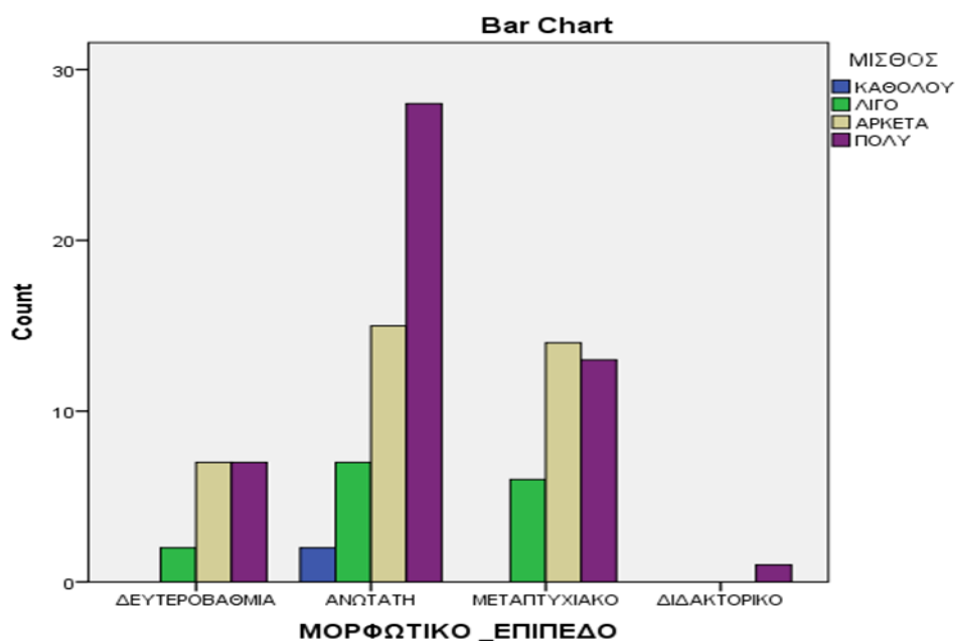
Τέλος, πολύς είναι ο φόβος για την απώλεια της θέσης εργασίας της πλειοψηφίας των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 56,25%, των πτυχιούχων ανώτατων σχολών, ποσοστό 48,08% και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, ποσοστό 51,52%. Ενώ αρκετά φοβάται για την απώλεια της εργασίας του ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στα διαγράμματα 87-91

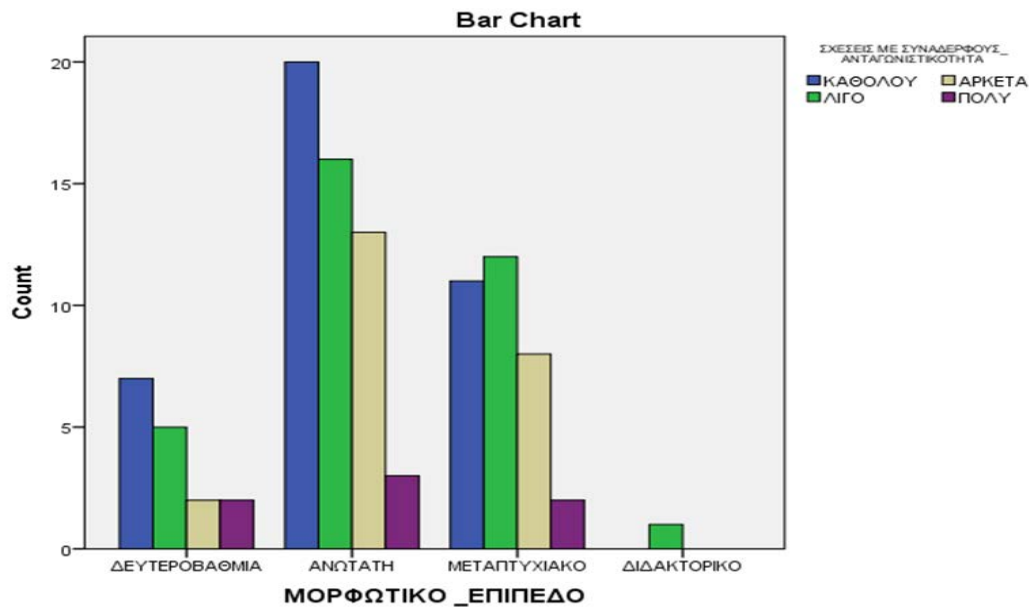
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 87



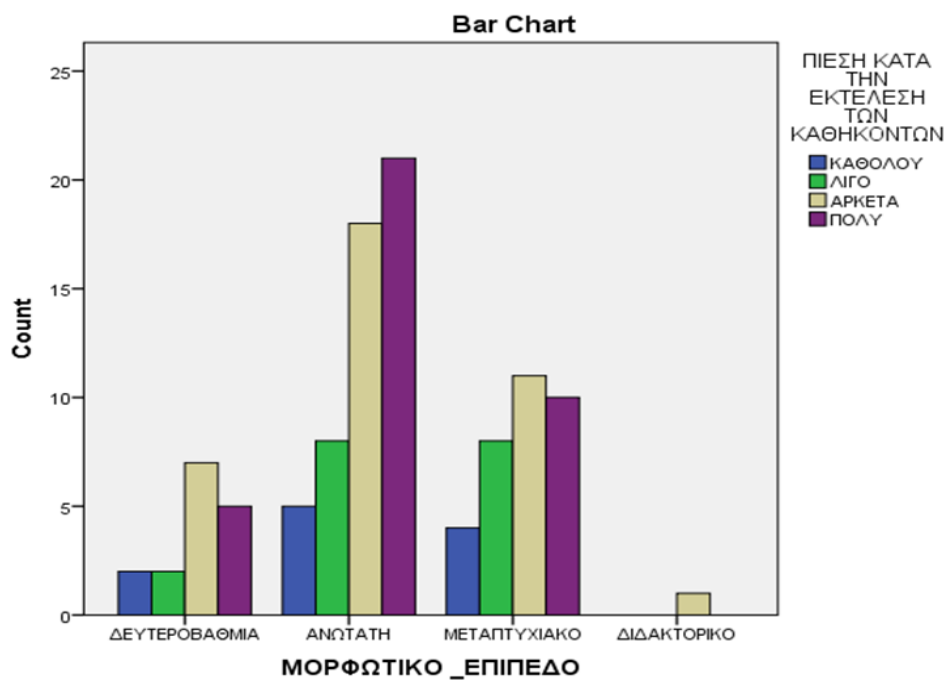
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ88



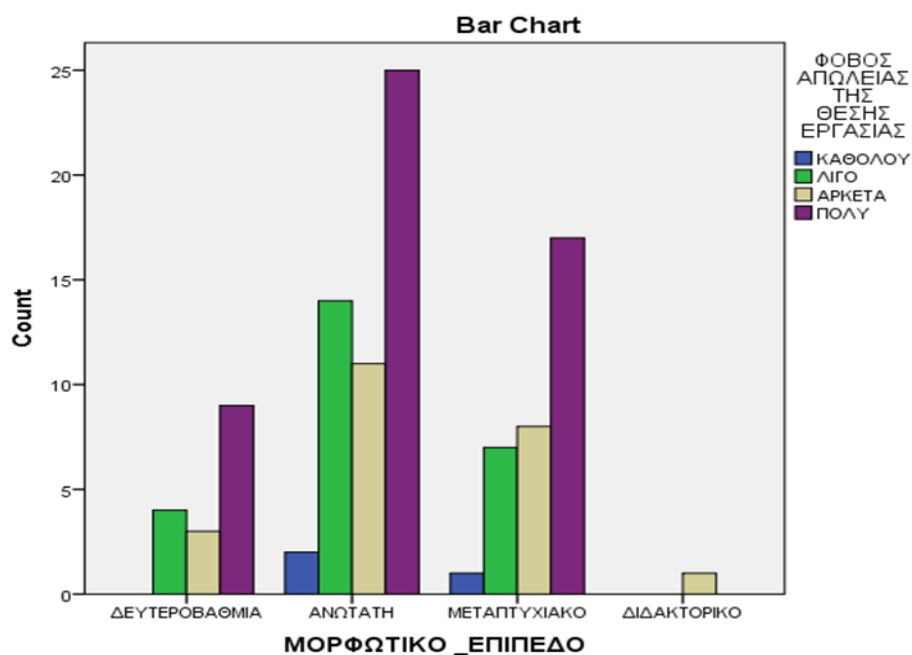
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 89



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 90



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 91



7.5.4. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟ ΜΙΣΘΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων, ποσοστό 42,86%, θεωρεί ότι η παραγωγικότητά τους έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση. Αυτό ενδεχομένως να έγκειται στο γεγονός ότι αυξήθηκε ο όγκος της εργασίας τους λόγω του ότι μειώθηκε το προσωπικό σε πολλές μονάδες/καταστήματα.

Η πλειοψηφία των υπευθύνων από την άλλη θεωρεί ότι η παραγωγικότητά της δεν έχει επηρεαστεί καθόλου, ποσοστό 33,33%, ή έχει επηρεαστεί λίγο, ποσοστό 33,33%. Επίσης, το 30% των στελεχών θεωρεί ότι η παραγωγικότητά του δεν έχει επηρεαστεί καθόλου από την κρίση, ενώ το έτερο 30% αυτών θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί αρκετά.

Ανεξαρτήτως θέσης εργασίας όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν στο ότι ο μισθός τους έχει επηρεαστεί πολύ από την κρίση. Συγκεκριμένα την άποψη αυτή ενστερνίζεται, το 42,86% των υπαλλήλων, το 66,67% των υπευθύνων και το 60% των στελεχών.

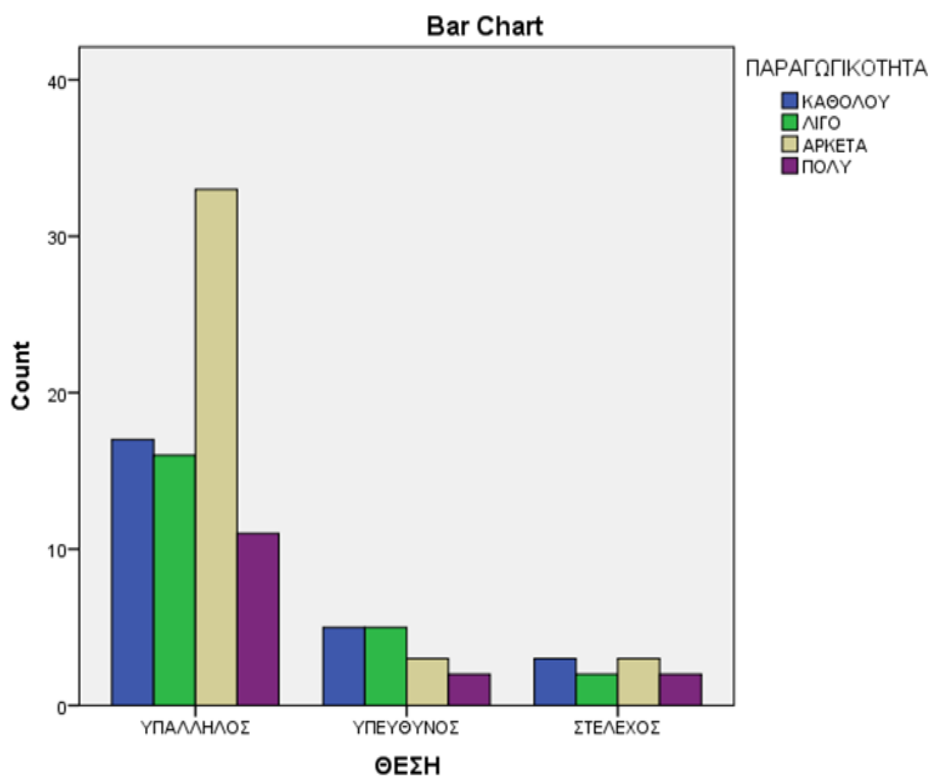
Επιπροσθέτως, το 33,77% των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι σχέσεις τους με συναδέλφους τους έχουν επηρεαστεί λίγο από την κρίση. Ενώ, η πλειοψηφία των υπευθύνων και των στελεχών, σε ποσοστό 46,67% και 60% αντίστοιχα, θεωρούν ότι η κρίση δεν επηρέασε καθόλου τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Αρκετή πίεση αισθάνεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του το 33,33% των υπευθύνων και το 50% των στελεχών. Ενώ πολύ πίεση κατά τη διάρκεια της εργασίας αισθάνεται το 38,96% των υπαλλήλων.

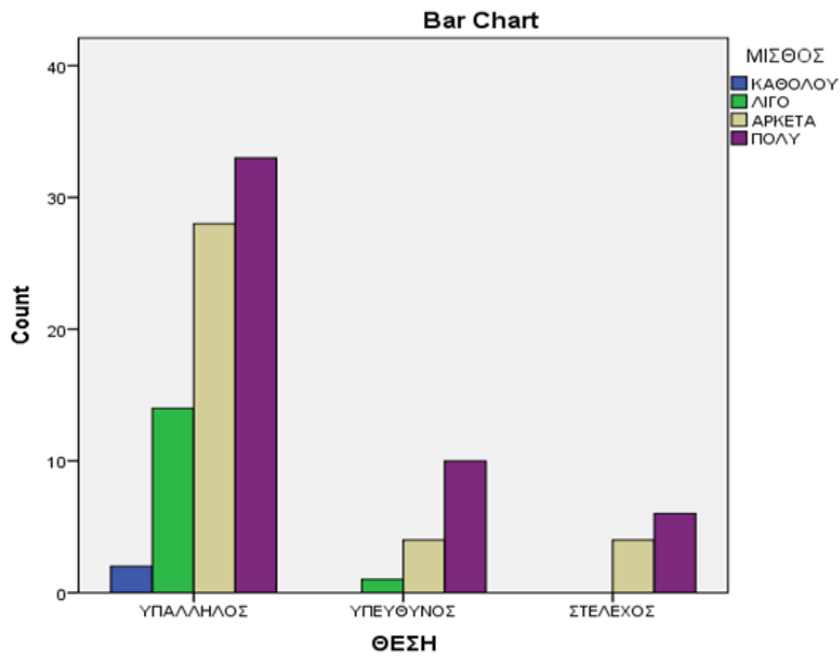
Τέλος, πολύ φοβάται για την απώλεια της θέσης εργασίας της η πλειοψηφία των υπαλλήλων, ποσοστό 50,65%, των υπευθύνων, ποσοστό 46,67% και των στελεχών, ποσοστό 50%.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα διαγράμματα 92-96.

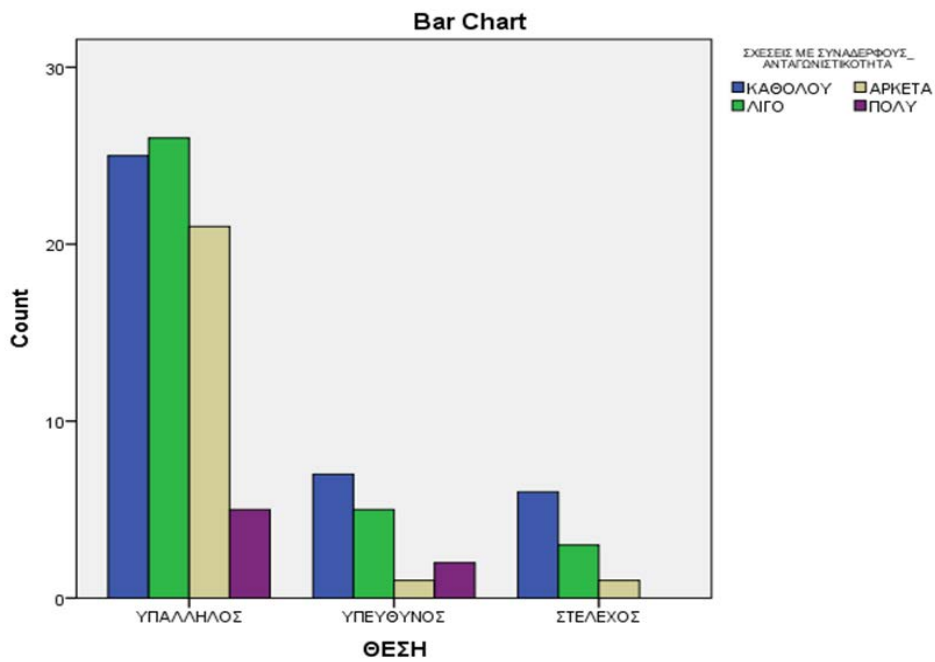
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 92



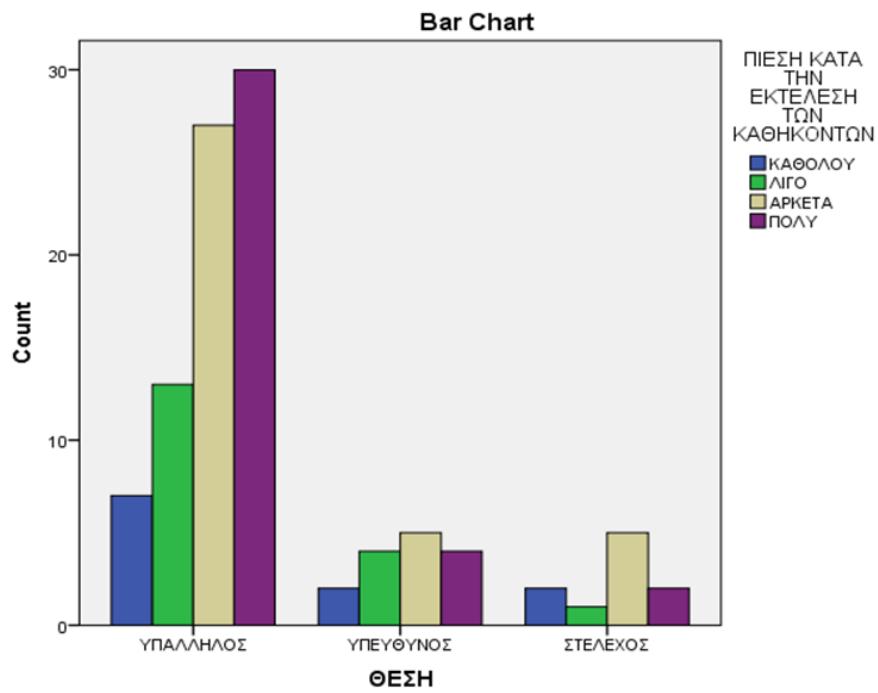
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 93



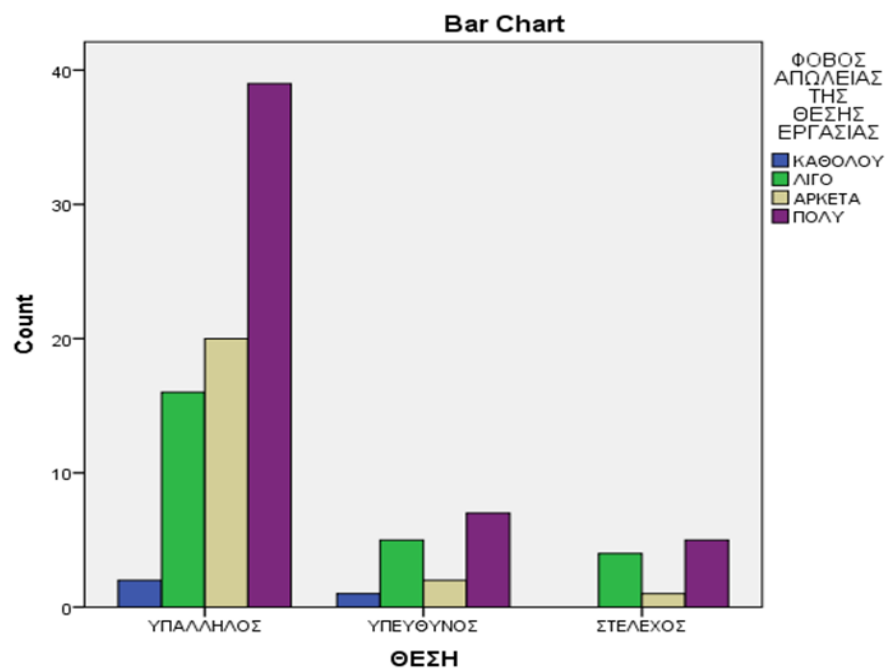
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 94



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 95



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 96



8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

«Η παρακίνηση είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις» (Watson, 1994). Οι επιχειρήσεις στηρίζονται στους υπαλλήλους τους για να αυξήσουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να καταλάβουν τι παρακινεί το προσωπικό τους. Ο προσδιορισμός των παραγόντων παρακίνησης του προσωπικού είναι το σημείο κλειδί για την αύξηση της αποδοτικότητας και την εξασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης. Συνεπώς, οι έρευνες παρακίνησης είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων.

Από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι οι πρώτοι σε σημαντικότητα παράγοντες παρακίνησης για την υποκίνηση των εργαζομένων θεωρήθηκαν, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, με σειρά προτεραιότητας οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, η προαγωγή, το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας και η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων.

Οι παράγοντες αυτοί αντικατοπτρίζουν τις τρέχουσες ανάγκες των εργαζομένων και είναι απαραίτητο να συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό ενός προγράμματος παρακίνησης του προσωπικού, προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας στον οργανισμό.

Από την ομαδοποίηση των απαντήσεων του δείγματος αναφορικά με τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης με βάση το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τη θέση εργασίας προκύπτει ότι κατά γενική παραδοχή οι χρηματικές αμοιβές εκτιμώνται μακράν ως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης από όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου ή θέσης εργασίας. Άλλωστε, σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, οι χρηματικές αμοιβές εκλαμβάνονται ως σημαντικές ανταμοιβές διότι ικανοποιούν πολλά επίπεδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Συγκεκριμένα παρέχουν στους εργαζόμενους τα μέσα για να αποκτήσουν αγαθά που ικανοποιούν τις ψυχολογικές τους ανάγκες, ενώ επιπλέον τους δίνουν τη δυνατότητα να καλύψουν και τις ανάγκες εκτίμησή τους, δεδομένου ότι αποτελούν ένα μέτρο σχετικής αξίας (Thornburg, 1992:58-61).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για το σύνολο των εργαζομένων θεωρείται η ασφάλεια της θέσης εργασίας. Αυτή τους η επιλογή οφείλεται στην ανασφάλεια που έχει δημιουργήσει η οικονομική κρίση στους εργαζόμενους

γενικότερα και ιδιαίτερα στους τραπεζοϋπαλλήλους, λόγω της μείωσης των αποτελεσμάτων και των ρευστών διαθεσίμων των τραπεζών, αλλά και της συρρίκνωσης του τραπεζικού κλάδου, μετά από τις αλληπάλληλες συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών και το αναπόφευκτο κλείσιμο πολλών καταστημάτων.

Η προαγωγή επίσης είναι σημαντική για την πλειοψηφία των εργαζομένων, καθότι πιστεύουν ότι συνεπάγεται την αύξηση του κύρους στο χώρο εργασίας, την αναγνώριση και την επιβράβευση των προσπαθειών τους και την κατά περίπτωση αύξηση των αποδοχών τους.

Το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας που θεωρήθηκαν από πολλούς ερωτώμενους ως σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης, αποτελούν σύμφωνα με τον Herzberg μερικούς από τους παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης». Οι εν λόγω παράγοντες μπορεί κατά τον Herzberg να μην παρακινούν τους εργαζόμενους είναι όμως αναγκαίοι καθότι εμποδίζουν το συναίσθημα δυσαρέσκειας τους και δημιουργούν τις απαραίτητες συνθήκες που επιτρέπουν στους παράγοντες παρακίνησης να λειτουργήσουν.

Επιπλέον η αναγνώριση της προσπάθειας και των ικανοτήτων που εκτιμάται κυρίως από τις γυναίκες ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις ανάγκες κύρους και εκτίμησης που αποτελούν ανώτερες ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow.

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σχετικά με το ρόλο του προϊσταμένου στην υποκίνηση των υφισταμένων του, προκύπτει ότι ο μέσος προϊστάμενος στην τράπεζα Πειραιώς ενθαρρύνει αρκετά την ανάληψη πρωτοβουλιών, αναγνωρίζει και επιβραβεύει αρκετά την προσπάθεια των υφισταμένων του, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία καλού κλίματος και ενδιαφέρεται αρκετά για τη διαρκή εξέλιξη και την ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των υφισταμένων του.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, από την ομαδοποίηση των απαντήσεων του δείγματος σχετικά με το ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση των υφισταμένων του με βάση το φύλο, προκύπτει ότι δεν υπάρχει διάκριση στην αντιμετώπιση μεταξύ ανδρών και γυναικών από τους προϊσταμένους.

Ακόμη, η παρούσα έρευνα αποκαλύπτει ότι η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας τα τελευταία πέντε χρόνια, η ένταξή της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η αναγκαστική εφαρμογή σκληρών μέτρων λιτότητας, επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητα των τραπεζοϋπαλλήλων.

Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα χρηματικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Επίσης, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και θέσης, η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του μισθού της, έχει επηρεάσει αρκετά την παραγωγικότητά της, αισθάνεται αρκετή πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της και μεγάλη ανασφάλεια σε σχέση με τη διατήρηση της θέσης εργασίας της.

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η οικονομική κρίση δεν φαίνεται να έχει πυροδοτήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, αντιθέτως κατά περίπτωση φαίνεται να έχει ενισχύσει τη μεταξύ τους αλληλεγγύη και συναδελφικότητα.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα αποκαλύπτει ότι οι οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες που δημιούργησε η οικονομική κρίση «εξαναγκάζουν» κατά κάποιον τρόπο τη διοίκηση της τράπεζας να χρησιμοποιήσει ως επί το πλείστον υλικά κίνητρα για την παρακίνηση του προσωπικού. Ωστόσο, στο σχεδιασμό του προγράμματος παρακίνησής της η τράπεζα θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες της κάθε υποομάδας του προσωπικού (ηλικιακής, μορφωτικού επιπέδου, θέσης εργασίας και φύλου) αλλά και το σύνολο των αναγκών των εργαζομένων, υλικών και μη. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η συνέχιση της προσπάθειας της τράπεζας να διασκεδάσει το φόβο του προσωπικού για την απώλεια της θέσης εργασίας του.

9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη σε οκτώ καταστήματα της κεντρικής και δυτικής Μακεδονίας και σε δύο κεντρικές μονάδες της Θεσσαλονίκης της τράπεζας Πειραιώς. Ως εκ τούτου θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά των δύο περιφερειών. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στις υπόλοιπες περιφέρειες ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα και να έχουν άλλες ανάγκες, σκόπιμο θα ήταν μια μελλοντική έρευνα να απευθύνεται σε μεγαλύτερο δείγμα που να καλύπτει όλες τις περιφέρειες. Επιπρόσθετα, οι δημογραφικές μεταβολές στον εργασιακό χώρο, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση, επιβάλλουν τη συνεχή παρακολούθηση των αναγκών του προσωπικού σε μελλοντικές έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού.

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μάρκοβιτς, Γ., 2002. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Παρακίνηση - Εξουσία. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Μπουραντάς, Δ., 2002. MANATZMENT, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., 1997. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα .

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., 2010. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Σαρμανιώτης, Χ., 2012. MANATZMENT Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ.

Φλώρος, Χ., 1993. Σύγχρονη ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ των ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΑΘΗΝΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Appleby, R., 1994. Modern business administration. London: Financial Times Management.

Campbell, J. P. & Pritchard, R. D., 1976. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand Mc Nally.

Crompton, M., 2013. keeping the motivation going. Managing library finances, 26(4).

Edward, L. E., 1973. Motivation in Work Organizations. Monterey, California: Brooks/Cole.

Gellerman, S. W., 1992. Motivation in the Real World. New York: Penguin Group.

Guillén, A. & Matsaganis, M., 2000. Testing the 'social dumping' hypothesis in Southern Europe: welfare policies in Greece and Spain during the last 20 years. Journal of European Social Policy, Volume 10.

Jones, L. & Page, D., 1987. Theories of motivation. Education + Training, 29(3), pp. 12-16.

- Kaila, H. L.**, 2006. Organizational Psychology. Delhi: Kalpaz.
- Kentikelenis, A.** , 2011. The Lancet.
- Kreitner, R.**, 1995. Management. Boston: Houghton Mifflin.
- Mullins, L.**, 1996. Management and organization. London: Pitman.
- Mylonas, H.**, 2011. Is Greece a Failing Developed State? Causes and Socio-economic Consequences of the Financial Crisis. Springer.
- Montana, P. & Charnov, B.**, 2000. Μάνατζμεντ, Κλασική Θεωρία Μάνατζμεντ, Δομές οργανισμών, Μάνατζμεντ προσωπικού, Δυναμική ομάδων εργασίας και πολλά άλλα. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Reinhart, C. & Rogoff, K.**, 2008. "IS THE 2007 U.S. SUB-PRIME FINANCIAL CRISIS SO DIFFERENT? AN INTERNATIONAL HISTORICAL COMPARISON", NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. American Economic Review.
- Ryan, R. & Deci, E.**, 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and new Directions. Contemporary Educational Psychology, January, 25(1).
- Ryan, R. & Deci, E.**, 2000. Self - determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well - being. American psychologist, 55(1), pp. 68-78.
- Steers, R. M. & Porter, L. W.**, 1991. Motivation and work behavior. New York: McGraw- Hill .
- Thornburg, L.**, 1992. Pay - for - performance: What should you know?. HR Magazine, 39(6).
- Topper, E.**, 2009. Keeping staff motivated in tough times. New Library Word, 110(7).
- Watson, T.**, 1994. Linking employee motivation and satisfaction to the bottom line. CMA Magazine, 68(3).

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

BPIR.COM, 2015. *Business Performance Improvement Resource*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.bpir.com/employee-motivation-bpir.com/menu-id-71/conclusion.html>

[Πρόσβαση 31 1 2015].

Cabral, R., 2010. *VOX CEPR' S Policy Portal*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.voxeu.org/>

[Πρόσβαση 09 03 2014].

Dewani, V., 2013. *slideshare.net*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.slideshare.net/vijaydewani7/motivation-15959567>

[Πρόσβαση 24 02 2014].

Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E., 2009. *McKinsey*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=motivating+people+getting+beyond+money>

[Πρόσβαση 03 16 2015].

el.wikibooks.org, 2014. *ΒΙΚΙ ΒΙΒΛΙΑ*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%B2%CE%B1%CE%B8%CE%B9%CE%AC_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%80%CE%BF%CF%85_%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%B5%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE

[Πρόσβαση 14 03 2015].

el.Wikibooks, 2015. *ΒΙΚΙ ΒΙΒΛΙΑ*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85_%CE%94%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D

[Πρόσβαση 16 03 2015].

Management Study Guide, 2013. *MSG Learn Connect & Share*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: http://www.managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm

[Πρόσβαση 9 2 2015].

Markantonatou, M., 2013. *Max Planck Institute For the Study Of Societies*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_dp/dp13-3.pdf

[Πρόσβαση 15 04 2015].

Ozgurzan, 2011. *Business Management ideas about Entrepreneurship, Innovation, & Leadership.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://ozgurzan.com/management/management-theories/theories-about-motivation/>

[Πρόσβαση 13 02 2014].

piraeusbankgroup, 2015. *ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

[Πρόσβαση 28 03 2015].

wikipedia, 2015. *wikipedia the free encyclopedia.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

[Πρόσβαση 29 01 2015].

Σιάτρας, Γ., 2011. *Eurocapital.gr.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.eurocapital.gr/index.php/permalink/32489.html>

[Πρόσβαση 2015 03 2014].

Χλέτσος, Β., 2014. *ΜΥΘΑΓΩΓΙΑ-MYTHAGOGIA.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>

[Πρόσβαση 15 02 2014].

11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης στην τράπεζα Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Κωνσταντία Αθανασιάδου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

I. ΦΥΛΟ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΑΝΔΡΑΣ

II. ΗΛΙΚΙΑ

- 23-30
- 30-39
- 40-49
- 50-56
- 57-άνω

III. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

V. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΣΤΕΛΕΧΟΣ

2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

I. ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΜΕ ΣΕΙΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ;

1	ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	
2	ΠΡΟΑΓΩΓΗ	
3	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ/ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
4	ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	
5	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	
6	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
7	ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	
8	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
9	ΣΑΦΗΣ ΚΑΙ ΕΦΙΚΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ	
10	ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
11	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΔΕΙΕΣ	
12	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	

II. Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΑΤΩΘΙ ΤΡΟΠΟΥΣ;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ				
ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ				
ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ				
ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ				
ΕΠΙΔΙΩΚΕΙ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΟΥ				

**III. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ
ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ
ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;**

1. ΚΑΘΟΛΟΥ
2. ΑΝΕΠΑΙΣΘΗΤΑ
3. ΑΡΚΕΤΑ
4. ΠΟΛΥ

**IV. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΧΟΥΝ ΕΠΗΡΕΑΣΤΕΙ ΤΑ
ΚΑΤΩΘΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ**

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ				
ΜΙΣΘΟΣ				
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΡΦΟΥΣ/ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΠΙΕΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ				
ΦΟΒΟΣ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				