

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων (MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ο Ρόλος Της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Και οι  
Αλλαγές Που Επέφερε η Οικονομική Κρίση του 2013.**

**Μελέτη Περίπτωσης Του Τραπεζικού Τομέα της Κύπρου.**

**Ελένη Μιχαήλ Θεοδότου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Σάββας Κατσικίδης**

**Ιανουάριος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων (MBA)**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο Ρόλος Της Διοίκησης Ανθρωπινού Δυναμικού Και οι  
Αλλαγές Που Επέφερε η Οικονομική Κρίση του 2013.  
Μελέτη Περίπτωσης Του Τραπεζικού Τομέα της Κύπρου.**

**Ελένη Μιχαήλ Θεοδότου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Σάββας Κατσοκίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στις 10 Ιανουαρίου 2015

από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιανουάριος 2016**



## Περίληψη

Κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι μελέτη του τρόπου δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την επίδραση που ασκούν σε αυτό οι βασικές θεωρίες παρακίνησης καθώς και η σύγχρονη πραγματικότητα της οικονομικής κρίσης και ποια η επίδραση που έχει στη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να συμβάλουν θετικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μιας επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία στηρίχτηκε για εξαγωγή των βασικών συμπερασμάτων σε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στους εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα στην Κύπρο. Με την ολοκλήρωση της έρευνας επιβεβαιώθηκαν οι θεωρίες παρακινήσεις και η θετική επίδραση που μπορούν να έχουν η ύπαρξη κινήτρων, στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού.

## **Summary**

The main objective of this study is to investigate how a Human Resource department operates, how it is influenced by the various motivation theories under the recent economic crisis and what effect it has on the behavior of the employees in order to positively contribute towards achieving the operational objectives of a business.

This work was based on a survey conducted among employees working in the banking sector in Cyprus. Upon completion of this research motivation theories were confirmed alongside the positive impact incentives have on job satisfaction towards achieving the business objectives.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω της βαθύτατες ευχαριστίες στο σύζυγο μου Πάτροκλο για την υπομονή και την στήριξη του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς και τα πεθερικά μου που στήριξαν αυτή την προσπάθεια μου με όποιο τρόπο μπορούσαν και κάλυψαν το κενό που άφηνα στα παιδιά μου και στο σπίτι ώστε να καταφέρω να ολοκληρώσω αυτή την προσπάθεια μου. Ευχαριστώ επίσης τα παιδιά μου Αντριάνα και Γιώργο που αν και μικρά σε ηλικία (7 και 4<sup>ων</sup>) έδειξαν απίστευτη ωριμότητα και η παρουσία τους μου έδωσε δύναμη να συνεχίσω. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους του τραπεζικού τομέα που για την συνεργασία τους καθώς με υπομονή απάντησα το ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1:</b>	
<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1.Γενικά .....	1
1.2.Σκοπός και οι κυριότεροι άξονες της διατριβής.....	1
1.3.Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	2
<b>Κεφάλαιο 2: Το χρονικό της οικονομικής κρίσης .....</b>	<b>3</b>
2.1. Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική κρίση.....	3
2.2. Ορισμός.....	4
<b>Κεφάλαιο 3: Η οικονομική κρίση στην Κύπρο.....</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 4 : Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π).....</b>	<b>9</b>
4.1. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
4.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο προγραμματισμό το ανθρώπινου δυναμικού.....	10
4.3. Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
4.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
4.5. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	17
<b>Κεφάλαιο 5:</b>	
<b>Παρακίνηση.....</b>	<b>19</b>
5.1. Ορισμός.....	19
5.2. Επαγγελματική ικανοποίηση και διαδικασία παρακίνησης.....	19
5.3. Θεωρίες Παρακίνησης που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης.....	20
5.3.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του A. Maslow.....	21
5.3.2. Θεωρία ERG (Alderfer, 1969).....	22
5.3.3. Θεωρία των Δυο Παραγόντων (Herzberg, 1959).....	24
5.3.4. Θεωρία Χ και Ψ (McGregor, 1960).....	26
5.3.5. Θεωρία των Αναγκών McClelland, 1953).....	27
5.4. Θεωρίες Παρακίνησης που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.....	28
5.4.1. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.....	28
5.4.2 Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964).....	30
5.4.3.Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968).....	31
<b>Κεφάλαιο 6 : Μελέτη περίπτωσης Τραπεζικού Τομέα.....</b>	<b>33</b>
6.1. Σκοπός της Έρευνας.....	33
6.2. Πεδίο της Έρευνας.....	33
6.3. Σχεδιασμός της Έρευνας και ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	34
6.4. Προσδιορισμός του Δείγματος και Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελεσμάτων.....	35
<b>Κεφάλαιο 7 : Ανάλυση και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας.....</b>	<b>36</b>
7.1. Απαντήσεις- Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία.....	36
7.1.1. Ποιο είναι το Φύλλο σας ;.....	36

7.1.2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;.....	37
7.1.3. Πόσα παιδιά έχετε;.....	37
7.1.4. Ποια είναι η θέση σας στη τράπεζα;.....	38
7.1.5. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα;.....	39
7.1.6. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;.....	40
7.1.7. Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων (από την έναρξη της οικονομικής κρίσης) η οικονομική σας κατάσταση.....	40
7.2. Απαντήσεις- Μέρος Β: Παρακίνηση & Ικανοποίηση από την Εργασία.....	42
7.2.1. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την παρούσα εργασιακή σας κατάσταση;.....	42
7.2.2. Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία σας πιστέψετε ότι είναι απαραίτητη;.....	43
7.2.3. Νιώθω ικανοποιημένος (πληρότητα) από την δουλειά που κάνω.....	43
7.2.4. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά.....	44
7.2.5. Θεωρώ πολύ σημαντικό οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά μου να είναι καλές.....	45
7.2.6. Αισθάνομαι ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρω.....	46
7.2.7. Θεωρώ ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι δίκαιο σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι συνάδελφοι μου.....	47
7.2.8. Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος/η.....	48
7.2.9. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης να λαμβάνει αποφάσεις.....	49
7.2.10. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που μου δίνει ο προϊστάμενος/η μου.....	50
7.2.11. Θεωρώ ότι η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.....	51
7.2.12. Θεωρώ ότι οι πρόσθετες παροχές (ασφάλεια υγείας, ταμείο προνοίας, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.....	52
7.2.13. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου δίνονται να χρησιμοποιώ τις ικανότητες στην εργασία μου.....	53
7.2.14. Έχω την δυνατότητα να χρησιμοποιώ την κρίση μου και να λαμβάνω αποφάσεις.....	55
7.2.15. Μου δίνεται η ευκαιρία στην δουλειά μου να κάνω διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα.....	56
7.2.16. Είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανότητων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.....	57



7.2.17. Θεωρώ ότι ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος.....	58
7.2.18. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση.....	59
7.2.19. Υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής.....	60
7.2.20. Θεωρώ ότι η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέετε με την παραγωγικότητα του.....	61
7.2.21. Νιώθω σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού.....	62
7.2.22. Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες.....	63
7.3. Συγκεντρωτική ανάλυση απαντήσεων Β Μέρους αναφορικά με την Παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία.....	65
<b>Κεφάλαιο 8:</b>	
<b>Προτάσεις.....</b>	<b>68</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>71</b>
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	71
Ξένη Βιβλιογραφία .....	73
Πηγές από το διαδίκτυο.....	74
Παράρτημα.....	76

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Γενικά

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση που ταλανίζει την παγκόσμια οικονομική κοινότητα οδηγεί όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους και να επανεξετάσουν την προοπτική τους, καθώς και νέους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στα νέα αυτά δεδομένα που δημιουργούνται η ανώτερη διεύθυνση, τα διευθυντικά στελέχη αλλά και η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού παίζουν καθοριστικό ρόλο στο τρόπο που θα διαχειριστούν τις αλλαγές αυτές και το πόσο εύκολη η δύσκολη θα κάνουν την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2000) αποτελεί ένα σύνολο ταλέντων και διάθεσης των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να συμβάλουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση του οράματος της στρατηγικής και των στόχων ενός Οργανισμού και να τον οδηγήσουν σε ανοδική πορεία. Αφού λοιπόν είναι γενικότερα παραδεκτό ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο για κάθε οργανισμό, ειδικότερα στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα διότι αποτελεί το βασικότερο συντελεστή παραγωγής του και ταυτόχρονα την αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων του Οργανισμού, πρέπει οι διοικήσεις να αντιληφθούν την σημαντικότητα του και να βρουν τρόπους να το αξιοποιήσουν ώστε να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

### 1.2 Σκοπός και οι κυριότεροι άξονες της διατριβής.

Ο κύριος σκοπός αυτής της διατριβής είναι η διερεύνηση των βασικών πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και των μεθόδων παρακίνησης που χρησιμοποιούνται και την επίδραση που έχουν στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς

των εργαζομένων και εάν επιδρούν θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας τους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός.

Στο πρώτο μέρος της διατριβής στο οποίο θα στηριχθεί η έρευνα μου είναι θεωρητικό, στόχος είναι η ανάλυση των βασικότερων θεωριών της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) καθώς και των σημαντικότερων θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το δεύτερο μέρος αποτελεί την ανάλυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια (βλέπε παράρτημα).

### **1.3. Βασικά ερευνητικά ερωτήματα:**

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θέτονται προς προβληματισμό επιγραμματικά είναι τα ακόλουθα. Με την ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους της διατριβής στόχος είναι να απαντηθούν σε μεγάλο βαθμό, όπως έχει αναφερθεί η περίπτωση μελέτης αφορά το τραπεζικό σύστημα οπότε τα ευρήματα μας θα περιστρέφονται γύρω από τον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

- Μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη οι θεωρίες παρακίνησης? Αν ναι με ποιο τρόπο επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων ενός τραπεζικού οργανισμού?
- Είναι σημαντικός ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε ποιο βαθμό συμβάλει στην σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στον τραπεζικό τομέα?
- Ποιες ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός τραπεζικού οργανισμού μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μετά την οικονομική κρίση?

# Κεφάλαιο 2

## Το Χρονικό Της Οικονομικής Κρίσης

### 2.1 Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική κρίση

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση ξεκίνησε το 2007 από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και εξαπλώθηκε σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και μετέπειτα σε ολόκληρο το κόσμο. Η απληστία των στελεχών των αμερικανικών τραπεζών για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών κερδών από την μια και η απουσία απόδοσης ευθυνών σε περίπτωση λανθασμένο επιλογών ήταν η βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν στην κατάρρευση των τραπεζών και στην κρίση του χρηματοπιστωτικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα το σύστημα αμοιβών των στελεχών τόσο των εμπορικών όσο και των επενδυτικών τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών ώθησαν τα στελέχη τους να στοχεύουν σε μεγαλύτερες αμοιβές μπόνους από την επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερων κερδών αδιαφορώντας για τα ρίσκα που έπαιρναν και τους κινδύνους που έθεταν αυτούς τους οργανισμούς. Οι τράπεζες μείωσαν τα δανειστικά επιτόκια, με στόχο την αύξηση των δανείων και κατ'έπекταση στην αύξηση των βραχυπρόθεσμων κερδών τους. Με αυτό το τρόπο προσέλκυσαν δανειολήπτες με χαμηλά εισοδήματα παραβλέποντας τον κίνδυνο να μην εξοφληθούν τα δάνεια που παραχώρησαν. Επίσης σ'αυτές τις περιπτώσεις δεν λάμβαναν ούτε επαρκείς εξασφαλίσεις για τα δάνεια που χορηγούσαν.

Από την άλλη τα νοικοκυριά θέλοντας να αποκτήσουν την δική τους στέγη εγκλωβίστηκαν σε δάνεια που όπως εξελίχτηκαν τα γεγονότα δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν διότι παρασύρθηκαν από τα χαμηλά επιτόκια των τραπεζών αλλά και

από το γεγονός ότι οι τιμές των ακινήτων είχαν μια σταθερή ανοδική πορεία οδηγώντας τους να έχουν τις ίδιες προσδοκίες για το μέλλον. Όταν όμως οι τιμές των κατοικιών άρχισαν να πέφτουν σε τέτοιο σημείο που αρκετά νοικοκυριά χρωστούσαν ψηλότερα δάνεια από την τρέχουσα πραγματική αξία του ακινήτου τότε πολλοί άρχισαν να μην πληρώνουν τις δόσεις τους. Η συμπεροφορά αυτή οδήγησε στην αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και των ζημιών για τις τράπεζες. Πολλές τράπεζες δεν διέθεταν τα απαιτούμενα ίδια κεφάλαια ώστε να καλύψουν τις ζημιές και χρεοκόπησαν. Η αλληλεξάρτηση που υπήρχε μεταξύ των τραπεζών σε διεθνές επίπεδο είχε ως συνέπεια την μόλυνση του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος και ως εκ τούτου την μόλυνση όλων των κλάδων της οικονομίας οδηγώντας με γρήγορους ρυθμούς στην παγκοσμιοποίηση της οικονομική κρίση .

Σε μεγαλύτερο βαθμό επηρεάστηκαν χώρες που η οικονομία του στηρίζεται στα χρηματιστήρια, στη βιομηχανία και στο τραπεζικό τους σύστημα καθώς και χώρες με αδύναμη οικονομία μεγάλο χρέος και ελλείμματα στον προϋπολογισμό.

Η περίπτωση της οικονομικής κρίσης στην Κύπρο που ξέσπασε το 2012 σε μια φαινομενικά ευημερούσα οικονομία φαίνεται να πηγάζει από την μεγάλη εξάρτηση της οικονομίας από το τραπεζικό σύστημα.

## 2.2. Ορισμός

Η οικονομική κρίση έχει οριστεί και αποδοθεί με πολλούς τρόπους και από πολλούς συγγραφείς της παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Η οικονομική κρίση κατά τον Sharpe ορίζεται ως μια συγκεκριμένη χρονική περίοδος όπου επικρατεί μεγάλη πτωτική τάση στην αγορά και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. ( Sharpe 1963)

Όπως είναι γνωστό η οικονομία χαρακτηρίζεται από οικονομικούς κύκλους , υπάρχει δηλαδή μια συνεχής ροή της οικονομικής δραστηριότητας κατά την οποία υπάρχουν αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με το European Commission η οικονομική κρίση αποτελεί τη φάση κατά την οποία επικρατεί κάθοδος στον οικονομικό κύκλο και συγκεκριμένα παρατηρείται συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας (European Commission, 2009). Ο βασικότερος δείκτης της οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις οι οποίες όταν αυξομειώνονται , συμπαρασύρουν μαζί τους και τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρι, 2010) , για το λόγο αυτό βλέπουμε ότι οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι αλληπάλληλες και

αλληλένδετες συμπαράσφροντας οικονομίες χωρών, κοινωνικές δομές, και πολλά κράτη σε αδιέξοδα.

Γενικότερα οι αρνητικές επιπτώσεις από την οικονομική κρίση είναι οι εξής :

- Έλλειψη ,ανεπάρκεια ρευστότητας στις τράπεζες και στις επιχειρήσεις,
- Μείωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων
- Οι πολίτες χάνουν την εμπιστοσύνη τους στο τραπεζικό σύστημα.
- Μείωση των ξένων επενδύσεων
- Εκροή κεφαλαίων
- Απολύσεις εργαζομένων
- Αύξηση της ανεργίας
- Μείωση της παραγωγής
- Μείωση του εθνικού εισοδήματος
- Μείωση της κατανάλωσης
- Χρεωκοπία πολλών επιχειρήσεων
- Χαμηλά δημόσια έσοδα
- Αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος
- Αύξηση του δημόσιου χρέους
- Μείωση του τουρισμού
- Μείωση της ποιότητας παροχής κοινωνικών υπηρεσιών όπως παιδεία, υγεία.
- Αστάθεια στις τιμές βασικών προϊόντων
- Χειροτέρευση του βιοτικού επίπεδου.

## Κεφάλαιο 3

# Η οικονομική κρίση στην Κύπρο

Η οικονομική κρίση η οποία έπληξε την Κυπριακή οικονομία το 2012 με αποκορύφωμα το κούρεμα των καταθέσεων (bail in) τον Μάρτιο 2013 ήταν επακόλουθο κάποιων σημαντικών γεγονότων. Τα γεγονότα αυτά μπορούν να θεωρηθούν επίσης ως βασικές αιτίες που οδήγησαν την Κυπριακή οικονομία στην οικονομική κρίση τα οποία θα αναφερθούν πιο κάτω.

Στην περίπτωση της κρίσης της Κυπριακής οικονομίας μπορεί να επαληθευθεί ο ορισμός που έδωσαν οι Errol, Arak, Atmaca & Oztuk (2011) για την οικονομική κρίση. Σύμφωνα με τους οποίους «η οικονομική κρίση προκύπτει από την διατάραξη της οικονομικής ισορροπίας και την εξασθένηση όλων των οικονομικών παραγόντων εξαιτίας ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που εμφανίζονται λόγω τοπικών ή παγκόσμιων αιτιών όπως οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, η διαφθορά, η διάταξη του φορολογικού συστήματος, τα προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, η αδυναμία εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, προβλήματα ανεργίας ή ακόμα και φυσικές καταστροφές» (Errol, Arak, Atmaca & Oztuk, 2011).

Η Κυπριακή οικονομία μέχρι και το 2010 κατέγραφε μια αξιοζήλευτη πορεία και τη θέση αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης κατέγραφε μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης. Οι μακροοικονομικοί δείκτες που καταγράφηκαν το 2007 έδειχνα ότι οικονομία της Κύπρου ήταν μια ευημερούσα οικονομία με προοπτικές περεταίρω ανάπτυξης. Το δημοσιονομικό πλεόνασμα ήταν στο 1,5%, το δημόσιο χρέος κάτω του 60%, πληθωρισμός στο 2,2%, ανεργία στο 3,9%, το κατά κεφαλή εισόδημα στο 92% του μέσου κοινοτικού όπου σε μονάδες αγοραστικής αξίας. (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου 2013).

Οι πρώτες αρνητικές συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην Κυπριακή οικονομία έκανα την εμφάνισή τους μετά το 2010 ακολουθώντας με καθυστέρηση τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης.

Το Σεπτέμβριο του 2011 η κυπριακή οικονομία υποβαθμίστηκε από όλους τους μεγάλους οίκους αξιολόγησης ένα μήνα μετά την καταστροφική έκρηξη στον ηλεκτροπαραγωγικό σταθμό στο Μαρί (Ιούλιος 2011). Ακολούθως μετά το κούρεμα του Ελληνικού Χρέους κατά 75% (Μάρτιο 2012), η κυπριακή οικονομία βρέθηκε σε ακόμα πιο δυσχερή θέση διότι τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα της ήταν σε μεγάλο βαθμό εκτεθειμένα στα Ελληνικά ομολόγα. Με συνέπεια την ανάγκη για επιπρόσθετα κεφάλαια και τις συνεχείς υποβαθμίσεις της Κυπριακής οικονομία από τους Διεθνείς Οίκους Αξιολόγησης (οίκο Moody's, στις 13 Μαρτίου 2012, και από τον οίκο Fitch, στις 25 Ιουνίου 2012).

Η αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος καθώς και το αυξανόμενο δημόσιο χρέος έκαναν πιο επιτακτική την ανάγκη για αναχρηματοδότηση του δημόσιου χρέους και την στήριξη των Κυπριακών τραπεζών. Η Κύπρος όμως από το καλοκαίρι του 2011 είχε αποκλεισθεί από τις διεθνείς αγορές συνεπώς ο δρόμος προς την ένταξη στον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας ήταν μονόδρομος. Η Κύπρος αιτήθηκε την ένταξή της στον Ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης. Αντιπροσωπεία της τρόικας κατέφθασε στην Κύπρο, στις 25 Ιουνίου 2012, και στις 30 Νοεμβρίου 2012 μετά από διαπραγμάτευση με την κυβέρνηση συμφώνησαν τους όρους του δανείου. Η συμφωνία περιελάμβανε σκληρούς συμβιβασμούς για την Κυπριακή πλευρά που είχαν σαν στόχο τον άμεσο περιορισμό των δημοσίων δαπανών με περικοπές σε μισθούς και κοινωνικές παροχές καθώς και την αύξηση των δημοσίων εσόδων με επιπλέον φορολόγηση σε ακίνητη περιουσία, είδη πολυτελείας, καύσιμα, τυχερά παιχνίδια κ.λπ. (<http://www.foreignaffairs.gr/articles/69205>)

Οι καθυστερήσεις που υπήρξαν στις διαπραγματεύσεις με την Τρόικα επιδείνωσαν την διαπραγματευτική θέση της Κύπρου και αύξησαν της ανάγκες των τραπεζών. Η συμφωνία με την Τρόικα ολοκληρώθηκε στις 16 Μαρτίου 2013. Οι αποφάσεις ήταν οδυνηρές για την Κυπριακή κοινωνία και πρωτοφανή για τα παγκόσμια χρονικά. Παραχωρήθηκε δάνειο στη Κυπριακή Κυβέρνηση ύψους €10δισ καθώς επίσης άντληση επιπλέον €5,8 δισ με κούρεμα των καταθέσεων στις Κυπριακές Τράπεζες. Η αρχική συμφωνία για το ποσοστό του κουρέματος ήταν :



1. 6,7 % για καταθέσεις έως 100,000€
2. 9,9% για καταθέσεις πέραν των 100,000€

Η συμφωνία απορρίφτηκε από το κυπριακό κοινοβούλιο στις 19 Μαρτίου 2013 με αποτέλεσμα στις 25 Μαρτίου 2015 να συμφωνηθεί ένα νέο σχέδιο σύμφωνα με το οποίο κουρεύτηκαν κατά 40% οι καταθέσεις της Τράπεζας Κύπρου που υπερβαίνουν τις €100,000 και συγχωνεύονται οι τράπεζες Κύπρου και Λαϊκή.(<http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All>)

Άμεση συνέπεια της οικονομικής κρίσης στην Κύπρο υπήρξε η αύξηση της ανεργίας. Σύμφωνα με την Κυπριακή Στατιστική Υπηρεσία, οι εγγεγραμμένοι άνεργοι τον Ιανουάριο του 2012 αριθμούσαν 37,102 τον Ιανουάριο του 2013 ο αριθμός τους έφτασε στις 45,933 και συνέχισε την ανοδική του πορεία μέχρι και το Φεβρουάριο του 2014.

<b>ΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟΙ ΑΝΕΡΓΟΙ</b>		
<b>ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΟΧΙΚΑ ΔΙΟΡΘΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>		
<b>Ημερομηνία</b>	<b>Εγγεγραμμένοι άνεργοι</b>	<b>Εγγεγραμμένοι άνεργοι</b>
	<b>Πραγματικά στοιχεία</b>	<b>Εποχικά Διορθωμένα στοιχεία</b>
Jan-12	37,102	32,838
Jan-13	45,933	41,089
Sep-13	47,017	51,133
Jan-14	52,783	47,750
Dec-14	47,886	46,586

Formatted Table

(Τελευταία Ενημέρωση 07/01/2015)

COPYRIGHT © :2015, REPUBLIC OF CYPRUS, STATISTICAL SERVICE

Πίνακας 1: Εγγεγραμμένοι άνεργοι

Πηγή: [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/publications\\_archive\\_gr](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/publications_archive_gr)

# Κεφάλαιο 4

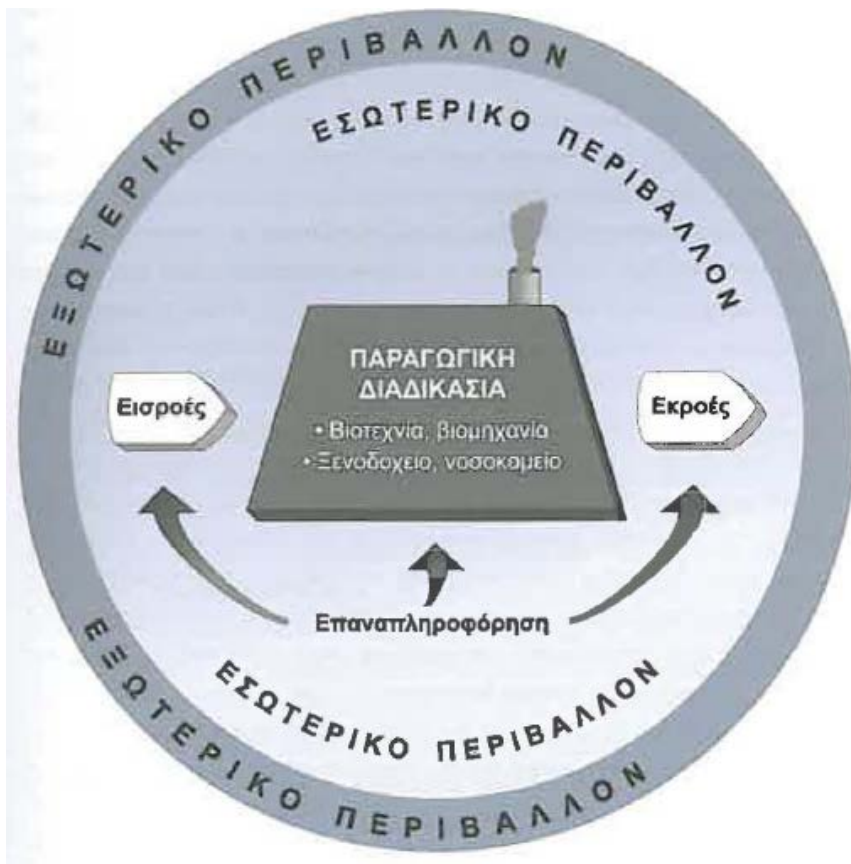
## Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π)

### 4.1. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως συντελεστή κόστους αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύει. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζακης Κ. 2004). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει πλέον έναν πολύπλοκο ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού που συνδέεται με ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων με στόχο τη μακροχρόνια διαχείριση του δυναμικού αυτού. Για το λόγο αυτό απαιτείται συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των ατόμων που στελεχώνουν το τμήμα διοίκησης προσωπικού ώστε να είναι έτοιμοι να αντεπεξέλθουν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασίας τους.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζακης Κ. 2004).

Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας λειτουργούν σαν ανοικτά συστήματα τα οποία δέχονται τις επιδράσεις στο οποίο δρουν και ανάλογα με μέγεθος τους μπορούν να επηρεάσουν και οι ίδιες το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Αυτή η σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης περιγράφεται από το πιο κάτω σχήμα ( σχήμα 1).



Σχήμα 1: Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Πηγή: Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004, Η έννοια και το περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (σελ.31, σχήμα 1,2)

## 4.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη Κ., Τζωρτζάκη Κ. 2004 τα στάδια προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι :

1. Η αξιολόγηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού,
2. Ο προγραμματισμός για τις ανάγκες που θα έχει στο μέλλον

Για να μπορεί ένας υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού να αξιοποιήσει το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να προσδιορίσει τις ανάγκες ενός οργανισμού για

απόκτηση νέου ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης αλλά και τους μελλοντικούς της στόχους.

Η αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού μπορεί να γίνει μέσω ενός έντυπου ή πίνακα όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν κάποιες πληροφορίες που θα βοηθήσουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει μια αντικειμενική εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και να προβλέψει κάποιες μελλοντικές ανάγκες για εκπαίδευση ή για πρόσληψη νέου προσωπικού.

Ο πίνακας απογραφής ζητά συνήθως τις πιο κάτω πληροφορίες :

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα Θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία Πρόσληψης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Εκπαίδευση
- Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευση
- Γνώσεις ξένων γλωσσών
- Δημοσιεύσεις
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πως περνάς τον ελεύθερο σου χρόνο κ.α. .

(Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004)

Αφού η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μια σαφή εικόνα για το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προχωρήσει στο προγραμματισμό των αναγκών που θα έχει στο μέλλον. Για τον προγραμματισμό αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι σημαντικοί παράγοντες τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης / οργανισμού, αυτοί είναι:

- Η φιλοσοφία και η κουλτούρα του οργανισμού καθώς και οι στόχοι που έχει θέσει
- Όσο αφορά εξωτερικό περιβάλλον σημαντικό ρόλο παίζει η κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία και σε ποια φάση του οικονομικού κύκλου βρίσκεται τη δεδομένη χρονική περίοδο (ανάπτυξη, ύφεση, κλπ)

- Η Τεχνολογική πρόοδος επηρεάζει τις ανάγκες που έχει μια επιχείρηση σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο όσο αφορά τον αριθμό αλλά και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που πραγματικά θα χρειαστεί.
- Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν το ποσοστό αλλά και τη ποιότητα του εργατικού δυναμικού που εισέρχεται στην αγορά εργασίας.
- Πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τις επενδύσεις καθώς κανένας επιχειρηματίας δεν θα ήθελε να ρισκάρει την αποτυχία μια επένδυσης σε ένα ασταθή πολιτικό περιβάλλον
- Επίσης η εναλλαγή κυβερνήσεων στην εξουσία επηρεάζει την οικονομική πολιτική που εφαρμόζει σε κάθε περίπτωση το κράτος η οποία με την σειρά της επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την αγορά εργασίας (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004).

### **4.3. Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το αμέσως επόμενο στάδιο μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού όπου έχουν προσδιοριστεί οι ανάγκες σε προσωπικό είναι το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Στόχος της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προσέλκυση κατάλληλου και ικανού αριθμού υποψηφίων ,έγκαιρα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Για να γίνει η διαδικασία προσέλκυσης πιο αποτελεσματική χρειάζεται να γίνει γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα καθώς και παροχή χρησίων και ουσιαστικών πληροφοριών για την θέση ώστε να στοχεύσει σ'αυτούς που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και να αποθαρρύνει όσους δεν τα διαθέτουν από το να υποβάλουν αίτηση.

Η γνωστοποίηση της κενής θέσης πρέπει να γίνει στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές.

Λέγοντας εσωτερικές πηγές αυτές μπορεί να είναι :

- Υπάρχον προσωπικό. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν πολιτική να ενημερώνουν τους υπάρχοντες υπαλλήλους για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας πριν προσπαθήσουν να προσελκύσουν υπαλλήλους από άλλες πηγές. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004). Δίνουν έτσι ευκαιρίες ανέλιξης στο προσωπικό δημιουργώντας έτσι ένα

θετικό κλίμα για τους υπαλλήλους που αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αξία τους.

- Συστάσεις εργαζομένων από το υπάρχον προσωπικό. Η μέθοδος αυτή προσέλκυσης εργαζομένων σύμφωνα με έρευνες δίνει στην επιχείρηση προσωπικό το οποίο παραμένει στην επιχείρηση για μεγαλύτερο διάστημα.
- Πρώην εργαζόμενοι. Συνήθως μια επιχείρηση επαναπροσλαμβάνει άτομα που είχαν απολυθεί διότι αποτελούσαν εποχικό προσωπικό. Οι εργαζόμενοι αυτοί μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση και κοστίζουν λιγότερο διότι έχουν γνώση της εργασίας.
- Υποψήφιοι «πόρτας»  
(Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004).

Από την άλλη εξωτερικές πηγές μπορεί να είναι :

- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Πανεπιστήμια και διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί
- Προκηρύξεις/MME με διαφημίσεις
- Εταιρείες επιλογής στελεχών
- Διαδίκτυο

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης μπορεί να έχει κάποια πλεονεκτήματα όμως δεν παύει ένα έχει και κάποιους κινδύνους. Ως πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και νέες ιδέες για να δημιουργήσουν νέες προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση. Φθηνότερη και ταχύτερη η εκπαίδευση τους διότι προσλαμβάνονται άτομα με προαπαιτούμενα προσόντα και σύγχρονη τεχνογνωσία.

Από την άλλη υπάρχει ο κίνδυνος να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Διότι οι νέοι σήμερα εκπαιδεύονται από τα πανεπιστήμια τους στο να μπορούν να διεκδικούν μια θέση εργασίας κερδίζοντας τις εντυπώσεις στις προσωπικές συνεντεύξεις. Επίσης ο χρόνος προσαρμογής που απαιτείται για κάποιο εργαζόμενο που δεν προέρχεται από εσωτερικές πηγές είναι περισσότερος. Το πιο αρνητικό όμως που μπορεί να συμβεί κατά την γνώμη μου είναι να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψήφιους από της μη επιλογή τους. (Χυτήρης Λ., 2006)

## 4.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια η εκπαίδευση παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004). Η εκπαίδευση δεν επικεντρώνεται όπως παλιότερα στην ανάπτυξη μόνο τεχνικών δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευτές σε συνεργασία με τους προϊσταμένους καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης κατόπιν εντοπίζουν την απαιτούμενη γνώση και δεξιότητες που πρέπει να έχει το Ανθρώπινο Δυναμικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Γίνεται επίσης μια έρευνα κατά πόσο το προσωπικό διαθέτει αυτές τις γνώσεις και ανάλογα με το αποτέλεσμα της έρευνας καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες τις επιχείρηση που δεν περιορίζονται μόνο στους εργαζόμενους αλλά επεκτείνονται και στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Συχνά υπάρχει η τάση να ταυτίζονται η έννοια της εκπαίδευσης με την έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζόμενους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004). Αντίθετα η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004).

Στο παρακάτω πίνακα παρατηρούμε μια συνοπτική παρουσίαση των διαφορών ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. . Πηγή: Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004, Η έννοια και το περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων( σελ.111,πινακας 6.1)

	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ανάπτυξη</b>
<b>Εστίαση</b>	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
<b>Σκοπός</b>	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
<b>Χρονικός ορίζοντας</b>	Άμεσος	<b>Μεγάλος χρονικός ορίζοντας</b>
<b>Στόχος</b>	Αντιμετώπιση τρέχουσας <b>ανεπάρκειας της απόδοσης</b>	Προετοιμασία για <b>μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων</b>

Πίνακας2 : Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού

Πηγή: Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004, Η έννοια και το περιεχόμενο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων( σελ.111,πίνακας 6.1)

Αναλύοντας το πιο πάνω σχήμα των Τερζίδη Κ., Τζωρτζάκη Κ. (2004) βλέπουμε ότι ενώ η εκπαίδευση εστιάζει στο να αναπτύξει ο εργαζόμενος γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες, και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στη τρέχουσα εργασία του η ανάπτυξη εστιάζει και στην ανάπτυξη ικανοτήτων με στόχο να του χρησιμεύσουν στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Παρόμοια άποψη εκφράζει και ο Χυτήρης Λ (2001) μέσα από το βιβλίο του διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.

Αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία λαμβάνουν χώρα οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον έχει γίνει πλέον αναγκαία η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αυτή την ανάγκη πρέπει να την αναληφθούν και να την κατανοήσουν πρώτα οι επιχειρήσεις και να δράσουν οργανώνοντας εκπαιδευτικά προγράμματα που να μπορούν να πετυχαίνουν πολλαπλούς σκοπού, όπως :

- Την άμεση βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- Την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Την αποφυγή της παρακμής λόγω έλλειψης εξιχνισμού και νέων ιδεών
- Επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων



- Αναγνώριση της ανάγκης για πρόσληψη νέων εργαζομένων
- Προετοιμασία ικανών εργαζομένων για προαγωγή και λήψη διοικητικών καθηκόντων
- Ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη στο χώρο εργασίας.

Μετά την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βασισμένων στις ανάγκες της επιχείρησης προχωρούμε στην υλοποίηση του προγράμματος.

Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι εκπαίδευσης τόσο των εργατοϋπαλλήλων όσο και των στελεχών μιας επιχείρησης.

- Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας
- Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας (αίθουσες διδασκαλίας, ένα γραφείο, αίθουσες συνεδριάσεων)
- Εκπαίδευση με πρακτική εξάσκηση υπό την επίβλεψη ενός εκπαιδευτή
- Εκπαίδευση με προσομοίωση
- Εκπαίδευση με παραδόσεις και ομιλίες (συνήθως αφορά παρουσίαση καινούριων θεμάτων)
- Εκπαίδευση μέσω συζητήσεων
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή (αφορά κυρίως την εκπαίδευση στελεχών)
- Εκπαίδευση με ασκήσεις ρόλων
- Επιχειρησιακά παιχνίδια
- Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning) κ.λ.π.

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως και κάθε άλλη διαδικασία. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004). Για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι :

1. Εάν η εκπαίδευση ήταν οικονομικά επικερδής για την επιχείρηση. Εάν δηλαδή έχει παρατηρηθεί αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων μετά από την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος σε τέτοιο βαθμό που να υπερκαλύπτεται το κόστος του.

2. Εάν έχει επιτευχθεί ο αρχικός στόχος της δημιουργίας του εκπαιδευτικού προγράμματος.

#### **4.5. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.**

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε εργαζομένου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πως και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατό να αυξηθεί. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004). Τα κριτήρια για τη βελτίωση απόδοσης για κάθε θέση έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων και έχουν γίνει γνωστά και στους εργαζόμενους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εμπεριέχει το ανθρώπινο στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την καλύτερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Με αυτό το σκεπτικό τα οφέλη από την αξιολόγηση θα είναι πολλαπλά .

- Διαπιστώνεται κατά πόσο κάποιος εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας του και το βαθμό ανταπόκρισης του στα καθήκοντα της θέσης που κατέχει.
- Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την απόδοση του καθώς και τις απαιτήσεις της επιχείρησης από αυτούς και καθορίζονται οι προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης τους
- Βελτιώνεται η απόδοση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Μπουράντας Δ.,2002)
- Ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004)
- Βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους για την από κοινού επίλυση των προβλημάτων. (Τερζιδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. 2004)
- Εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες έτσι διαμορφώνεται ένα πιο στοχευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

- Αναδεικνύονται οι δυνατότητες και το ταλέντα του αφανούς εργατικού δυναμικού (Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.,2008)
- Εντοπίζονται τα κενά σε συγκεκριμένες θέσεις και γίνονται αποτελεσματικότερες τοποθετήσεις με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες.
- Η αξιολόγηση είναι ένα βοηθητικό εργαλείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να αποφασίσει αξιοκρατικά το ύψος των αυξήσεων που θα παραχωρηθούν.(Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.,2008)
- Διαπιστώνονται οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες.
- Βελτιώνεται το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

# Κεφάλαιο 5

## Παρακίνηση

### 5.1. Ορισμός

Παρακίνηση είναι οι διεργασίες-διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για επίτευξη του στόχου του (Robbins S., Judge T., 2011).

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον έθεσε νε δεδομένα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό που τις απαρτίζουν. Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς και η παραδοχή της σημαντικότητας του ανθρώπινου δυναμικού για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης επιβάλλουν την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με σημαντικό εργαλείο την παρακίνηση .

Ετυμολογικά η παρακίνηση προέρχεται από το αγγλοσαξονικό όρο « motivation» , που προέρχεται από την λατινική λέξη « movere » που σημαίνει «κινώ».

Στον χώρο της εργασίας η παρακίνηση μπορεί να αποδοθεί ως το μίγμα των ενεργειών της διοίκησης που ενεργοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας τους και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ( Berelson B., Steiner G., 1964 & Χυτήρης Λ., 2006).

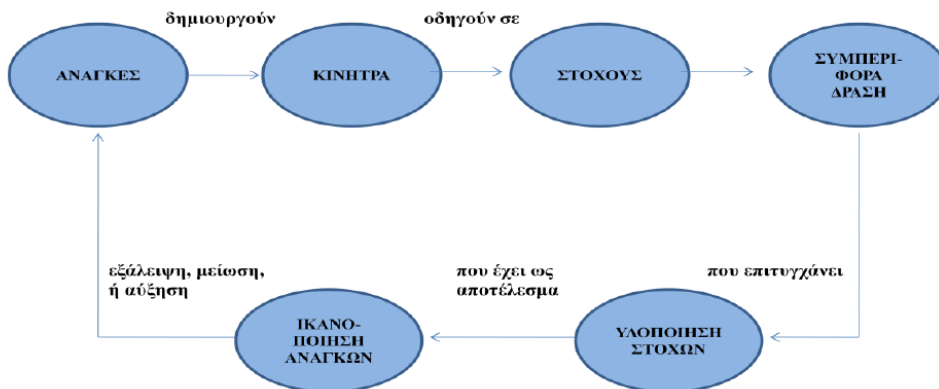
### 5.2. Επαγγελματική ικανοποίηση και διαδικασία παρακίνησης

Επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εμπειρία ή την αποτίμηση της εργασίας ενός ατόμου

(Locke E., 1976). Αυτό μεταφράζεται στο ότι το εργασιακό περιβάλλον, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους η αίσθηση της δημιουργικότητας που απολαμβάνει κάποιος από την εργασία, του δημιουργεί θετικά συναισθήματα. Ακόμα περισσότερες έρευνες έχουν δείξει ότι το θετικό κλίμα που υπάρχει στον εργασιακό χώρο συνδέεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την μείωση των λαθών, και των αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία καθώς επίσης μειώνει την επιθυμία των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους ( Ζουρνατζή Ε.,2006).

Η διαδικασία Παρακίνησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί συνεχή μελέτη των συμπεριφορών των εργαζομένων ώστε να μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες τους.

Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται η απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης.



Σχήμα 2: Απλοποιημένη Διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002, ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ, σελ 251

Η διαδικασία της παρακίνησης όπως περιγράφεται από το πιο πάνω σχήμα στηρίζεται στα εξής στοιχεία: Ανάγκες, Κίνητρα, Στόχους. Η αλληλεπίδραση αυτών των στοιχείων μπορούν να κινητοποιήσουν του εργαζομένους σε μια συμπεριφορά με στόχο την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς Δ., 2002).

### 5.3. Θεωρίες Παρακίνησης που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης.

Είναι οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν και οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά

- Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του A. Maslow, 1943
- Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)
- Θεωρία των Δυο Παραγόντων(Herzberg, 1959)
- Θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960)
- Θεωρία των Αναγκών McClelland, 1953)

### 5.3.1. Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του A. Maslow

Ίσως η πιο ευρέως γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών η οποία διατυπώθηκε από τον ψυχολόγο Abraham Maslow περί τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες και ανάλογα με την παρακινητική δύναμη που ασκούν στον άνθρωπο παίρνουν και την ανάλογη ιεραρχική θέση στην πυραμίδα του Maslow.



Σχήμα 2: Ιεραρχία αναγκών του Maslow

Σχήμα 3: ιεραρχία αναγκών του Maslow

Πηγή : Μπουραντάς Δ., 2002, ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ, σελ 257

- Στη βάση της βρίσκονται οι φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται αναπόσπαστα με την ύπαρξη του ως βιολογικού οργανισμού . Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που προσπαθεί να ικανοποιήσει,

όπως οξυγόνο, νερό, τροφή, ύπνο, τη στέγη, τον έρωτα, την ένδυση και σε επίπεδο εργασίας τον ικανοποιητικό μισθό.

- Ακολουθούν οι ανάγκες σιγουριάς ή ασφάλειας οι οποίες εκφράζονται ως η ανάγκη για σταθερό και χωρίς απειλές περιβάλλον προστατευμένοι από φυσικούς κινδύνους και ψυχολογικούς φόβους. Έχουν άμεση σχέση με την αναζήτηση της ασφάλειας, της επαγγελματικής αποκατάστασης, μόνιμης απασχόλησης, κατοικίας, σύνταξης, κοινωνικής ασφάλισης, ιατρικής περίθαλψης, ασφαλείς συνθήκες εργασία.
- Στο επόμενο σκαλί της πυραμίδας βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες που είναι οι ανάγκες για κοινωνική επαφή, φιλίες, αποδοχή από τους γύρω του, η ανάγκη να ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα, να δίνει και να παίρνει αγάπη και στοργή.
- Στο πρότελευταίο σκαλί της πυραμίδας ο A. Maslow τοποθετεί τις ανάγκες αναγνώρισης που μπορούν να αναλυθούν στις ανάγκες απόκτησης κύρους, δύναμης, αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού, επιτυχίας και αναγνώρισης από τους άλλους.
- Στη κορυφή της πυραμίδας βλέπουμε τις ανάγκες για ολοκλήρωση ή αυτοπραγμάτωση την ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να πραγματοποιήσει τα όνειρα του να εκπληρώσει τους στόχους του να εξελιχτεί και αξιοποιήσει στο μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες του ώστε εκπληρώνοντας τα όνειρα του να νιώσει ολοκληρωμένος και πλήρης τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

### **5.3.2. Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)**

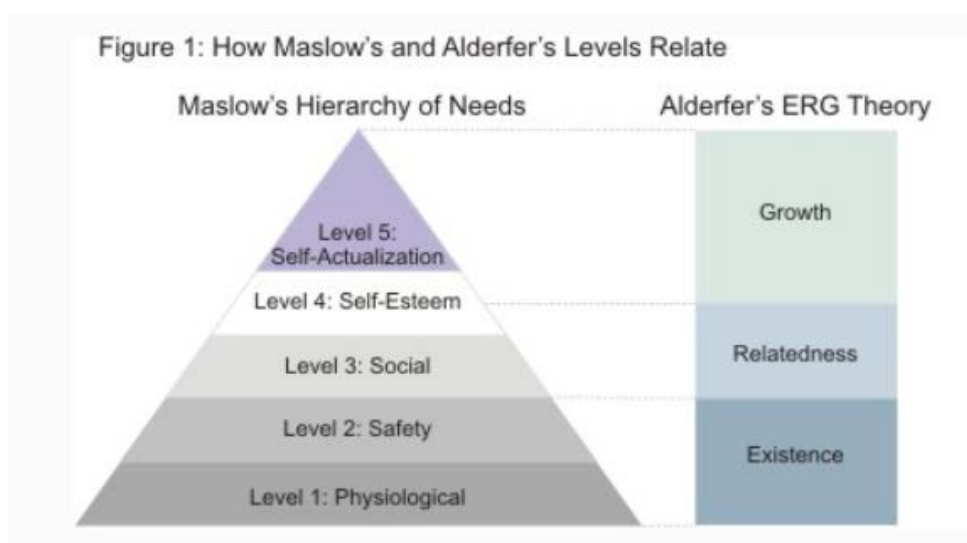
Ο P. Alderfer βασισμένος στη θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow ανέπτυξε τη δική του θεωρία κατατάσσοντας τις ανάγκες ικανοποίησης σε τρεις ομάδες που έχουν τα αρχικά της θεωρίας ERG : Existence-Relatedness- Growth. Η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης- Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης.

Η θεωρία του P. Alderfer, αναπτύσσει τα τρία ακόλουθα επίπεδα αναγκών, αναλυτικότερα Ανάγκες ύπαρξης που αντιστοιχούν στις δυο πρώτες βαθμίδες των

βιολογικών και αναγκών ασφάλειας της θεωρίας του Maslow που περιγράψαμε πιο πάνω.

- Ανάγκες σχέσεων που αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow
- Ανάγκες ανάπτυξης που αντιστοιχούν στις δυο ανώτερες κλίμακες του Maslow , των αναγκών ολοκλήρωσης και αναγνώρισης.

(Χυτήρης Λ., 2006)



Σχήμα 4: πως συνδέονται οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer

Πηγή :[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_78.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm)

Η θεωρία ERG έχει τρεις βασικές διαφορές από την θεωρία του Maslow

- Θεώρει ότι οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν από ταυτόχρονα τις ανάγκες που ταξινομούνται σε διαφορετικά επίπεδα χωρίς να είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πρώτου επιπέδου για να ακολουθήσουν αυτές του δεύτερου επιπέδου.
- Θεώρει ότι ανάλογα με το κάθε άτομο και την κατάσταση που βρίσκεται σε μια δεδομένη χρονική στιγμή οι ανάγκες μπορεί να ανακαταταχθούν ως προς το επίπεδο σημαντικότητάς τους. Μπορεί δηλαδή για κάποιο άτομο η ανάγκη της



ανάπτυξης να είναι σημαντικότερη από την ανάγκη των σχέσεων σε κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

- Εάν κάποιος ανάγκη σε ανώτερο επίπεδο μείνει ανικανοποίητος τότε το άτομο απογοητεύεται και επιστρέφει για να ικανοποιήσει ανάγκες από ένα κατώτερο επίπεδο.

### 5.3.3. Θεωρία των Δυο Παραγόντων (Herzberg, 1959)

Ο F. Herzberg, έγινε διάσημος το 1959, όταν ανέπτυξε τη θεωρία των δυο παραγόντων Υγιεινής-Παρακίνησης με την οποία προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης στο χώρο εργασίας. Η θεωρία των δυο παραγόντων Υγιεινής - Παρακίνησης ξεκίνησε ως μια μελέτη για την επαγγελματική ικανοποίηση στη περιοχή Pittsburg των ΗΠΑ με δείγμα 228 εργαζόμενους (μηχανικούς και λογιστές).

Η έρευνα αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο είδη παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία.

- Το πρώτο είδος είναι οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και σχετίζεται με την ανάγκη που έχει κάθε άνθρωπος να εργάζεται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της αποδοτικότητάς τους, ωστόσο είναι σημαντικοί για την συνεισφορά τους διότι βοηθούν να μην υπάρχει δυσαρέσκεια με συνέπεια να διατηρείται η απόδοση των εργαζομένων στα φυσιολογικά επίπεδα.
- Το δεύτερο είδος είναι οι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ιδίου του εργαζομένου. Η παρουσία αυτών των παραγόντων παρακινεί τους εργαζομένους να έχουν την θέληση να προσπαθούν να έχουν την μέγιστη απόδοση. Η ύπαρξη των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τον Herzberg προαπαιτεί την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας, τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης η απουσία των οποίων προκαλεί δυσαρέσκεια στους εργαζομένους.

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

Σχήμα 5: Η θεωρία του Herzberg

Πηγή: Μπουραντας Δ., 2002, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, σελ 264

Όπως παρατηρούμε και στο πιο πάνω σχήμα οι παράγοντες υγιεινής αποτελούνται από στοιχεία που δεν συνδέονται άμεσα με την εργασία που κάνει ο εργαζόμενος όπως:

1. Η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης
2. Ο τρόπος εποπτείας
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις
4. Οι συνθήκες εργασίας π.χ. η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, τα τεχνολογικά μέσα που έχουν στη διάθεση τους οι εργαζόμενοι κ.α.
5. Ο μισθός και η ασφάλεια που αισθάνεται ο εργαζόμενος στην εργασία του

Από την άλλη πλευρά του σχήματος αντιπαρατίθενται οι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την εργασία του ατόμου και είναι αυτοί που ωθούν τους εργαζομένους να μεγιστοποιήσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους. Ο Herzberg συμπέρανε ότι είναι άμεσα συνδεδεμένες με την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και με ανάληψη ευθυνών μέσα στην επιχείρηση. Τα στοιχεία που θεωρούνται ως παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων είναι:

1. Τα επιτεύγματα

2. Η αναγνώριση
3. Οι δυνατότητες ανάπτυξης
4. Η δυνατότητα προαγωγής
5. Το ενδιαφέρον της δουλειάς

#### **5.3.4. Θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960)**

Ο McGregor, διατύπωσε το 1960 τη θεωρία σχετικά με την ανθρώπινη προσωπικότητα και την παρακίνηση. Υποθέτει ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες εργαζομένων και ανέπτυξε τις θεωρίες X και Y.

Η θεωρία X υποθέτει ότι ο άνθρωπος ως εργαζόμενος έχουν μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν. Αποφεύγουν επίσης να αναλάβουν ευθύνες, δεν τους αρέσουν οι αλλαγές. Επίσης δεν έχουν φιλοδοξίες και επιθυμούν να εργάζονται εκ του ασφαλούς και κάτω από την εποπτεία και την καθοδήγηση άλλων. Για το λόγο αυτό η κατηγορία αυτή των εργαζομένων κρίνεται ότι πρέπει να διοικείται με τις παραδοσιακές αρχές διοίκησης. Πρέπει δηλαδή σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι να επιτηρούνται αυστηρά, να ελέγχονται συνεχώς ακόμα και να απειλούνται με τιμωρία ώστε να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν θέσει.

Η θεωρία X δέχτηκε έντονη κριτική διότι οι υποθέσεις που διατύπωσε για την ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν ακραίες και ανακριβείς οδηγώντας με αυτό το τρόπο στην εφαρμογή διοικητικών μεθόδων οι οποίες τις πλείστες φορές αποτύγχαναν.

Ο McGregor, επηρεασμένος από την αρνητική κριτική αλλά και από την αποτυχία των διοικητικών μεθόδων αντέκρουσε τις θέσεις της πρώτης θεωρίας X. Σύμφωνα με τη θεωρία Y οι εργαζόμενοι αρέσκονται να εργάζονται, παρακινούνται από την εργασία του, είναι δημιουργικοί και επιθυμούν την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, τους αρέσουν οι προκλήσεις γι' αυτό και δέχονται τις αλλαγές. Δεν χρειάζονται στενή επίβλεψη καθώς έχουν αυτοέλεγχο και μπορούν να επιτύχουν τους στόχους που θέτουν με θετική παρακίνηση ή όταν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Οι διοικήσεις αυτής της ομάδας εργαζομένων εφαρμόζουν σύγχρονες αρχές διοίκησης λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες και τις ανάγκες των εργαζομένων στη διαδικασία

λήψεως αποφάσεων, ενθαρρύνου την ανάληψη πρωτοβουλιών και στοχεύουν στην δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων.

Οι δυο θεωρίες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και βασίζονται σε δυο διαφορετικές υποθέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις κατώτερες ανάγκες σε ιεράρχηση σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow που είναι οι φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται αναπόσπαστα με την ύπαρξη του ως βιολογικού οργανισμού. Αντίθετα σύμφωνα με τη θεωρία Y οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις ανώτερες ανάγκες οι οποίες σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow που είναι οι ανάγκες για ολοκλήρωση ή αυτοπραγμάτωση την ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να πραγματοποιήσει τα όνειρα του να εκπληρώσει τους στόχους του να εξελιχτεί και αξιοποιήσει στο μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες του ώστε εκπληρώνοντας τα όνειρα του.

### **5.3.5. Θεωρία των Αναγκών McClelland, (1953)**

Ο McClelland ανέπτυξε τη δική του θεωρία ξεκινώντας από την παραδοχή της υπόθεσης ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους οι οποίες και διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους και κατόπιν αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό και εργασιακό τους παραβάλλον.

Οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες και παρουσιάζονται πιο κάτω :

- Η ανάγκη για επίτευξη περιγράφει την επιθυμία του εργαζομένου να επιτυγχάνει τους στόχους του και να αριστεύει. Τα άτομα αυτά επιζητούν την επιτυχία μέσα από την εργασία τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες υπολογίζοντας το ρίσκο για να αποφύγουν τον κίνδυνο αποτυχίας.
- Η ανάγκη για εξουσία και δύναμη προσδιορίζεται ως η ανάγκη που έχει ένα άτομο να ασκεί επιρροή και έλεγχο στους άλλους. Τα άτομα αυτά καταλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις είναι αποφασιστικοί και αρέσκονται στον έντονο ανταγωνισμό. Άτομα με ανάγκη εξουσίας ενδιαφέρονται περισσότερο για την απόκτηση δύναμης και επιρροής παρά για το αν είναι αποδοτικοί σε αυτό που κάνουν.

- Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών χαρακτηρίζει άτομα που επιθυμούν την ανάπτυξη φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τα άτομα αυτά έχουν ανάγκη για ένταξη και αποδοχή τους σε διάφορες κοινωνικές ομάδες. επιλέγουν την συνεργασία από τον ανταγωνισμό αποφεύγουν τις συγκρούσεις θέλοντας έτσι να κερδίσουν την αποδοχή. Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις είναι τις περισσότερες φορές αρνητικός παράγοντας όσο αφορά την απόδοση διότι οι συναισθηματισμοί εμποδίζουν την αντικειμενικότητα ενός στελέχους.

## 5.4. Θεωρίες Παρακίνησης που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.

Είναι οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες της παρακίνησης διότι σε αντίθεση με τις θεωρίες διαδικασίας θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία που το άτομο έχει την ικανότητα να συλλέγει και να αναλύει πληροφορίες και να λαμβάνει αποφάσεις. Οι θεωρίες που θα αναλύσουμε πιο κάτω αναλύουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση καθώς και το πώς η μια συσχετίζεται με την άλλη οδηγώντας σε συγκεκριμένες συμπεριφορές

Οι θεωρίες διαδικασιών που θα αναπτυχθούν πιο κάτω είναι:

- Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)
- Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)
- Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

(Χυτήρης Λ., 2006 και Μπουραντάς Δ., 2002 και Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,2012)

### 5.4.1. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

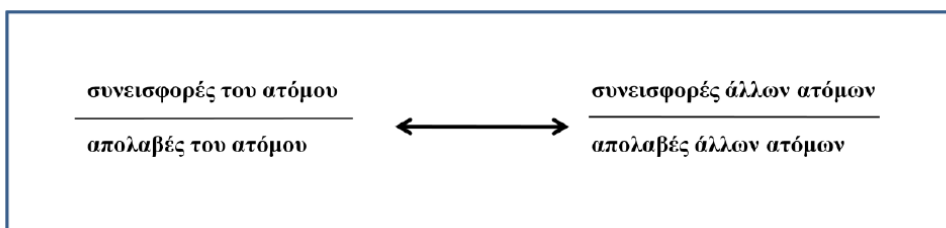
Η θεωρία της δικαιοσύνης, που ανέπτυξε ο αμερικανός ψυχολόγος S. Adams το 1963, βασίστηκε στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν, οι σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με επιχειρήσεις και οργανισμούς να χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και ίση μεταχείριση.

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

1. Τη σύγκριση της ανταμοιβής του ατόμου σε σχέση με την προσωπική προσπάθεια, πείρα, εκπαίδευση, ικανότητες και θέση του στην επιχείρηση
2. Τη σύγκριση των ανταμοιβών του ατόμου σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων στην επιχείρηση

Το αίσθημα της δικαιοσύνης δηλαδή προκύπτει από μια σειρά συγκρίσεων μεταξύ της προσφοράς των εργαζομένων σε ένα οργανισμό και των απολαβών που έχει από τον οργανισμό. Αναλυτικά η συνεισφορά των εργαζομένων < περιλαμβάνουν τη μόρφωση και την εμπειρία του ατόμου, την ικανότητα στην εργασία, την παραγωγικότητα, την προσπάθεια και τις απαιτήσεις της εργασίας> (Σκουλάς & Οικονομάκη 1998, σελ. 98). Οι απολαβές συμπεριλαμβάνουν τις αποδοχές, τις ανταμοιβές, την αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων από τον εργοδότη, την ίση και δίκαιη αντιμετώπιση από την διοίκηση και τις καλές συνθήκες εργασίας.

Το πιο κάτω σχήμα παριστάνει τους δείκτες που συγκρίνει ο εργαζόμενος προκειμένου να επιλέξει την δική του συμπεριφορά μέσα σε ένα οργανισμό.



Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2002, ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ, σελ 272

Η θεωρία της δικαιοσύνης συμπεραίνει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει ή να υποβαθμίσει την ποιότητα της εργασίας του και την παραγωγικότητα του ανάλογα με το αίσθημα δικαιοσύνης που νιώθει ότι εκλαμβάνει από τον εργοδότη του.

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams μπορεί να φανεί σε μεγάλο βαθμό χρήσιμη στις επιχειρήσεις διότι δίνει κίνητρο στις επιχειρήσεις να ελέγχουν και να εντοπίζουν τυχόν αδικίες σε βάρος των εργαζομένων και να δίνουν λύσεις. Επιπλέον χρειάζεται να εφαρμόζονται συστήματα ανταμοιβών που να βασίζονται σε όσο το δυνατό πιο

αντικειμενικά και ξεκάθαρα κριτήρια καθώς επίσης κρίνεται επιτακτικό να λαμβάνονται υπ' όψιν στις παροχές οι ανάγκες και γενικότερα ότι έχει αξία για τους εργαζομένους.( Μπουραντάς Δ., 2002).

### 5.4.2 Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος αφού επιλέξει τα αποτελέσματα που προτιμά να έχει (προτίμηση) στη συνέχεια επιλέγει την αντίδραση εκείνη που θεωρεί ότι εάν την υιοθετήσει θα του φέρει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα.(Δίκαιος Κ, Μ. Κουτουζής. Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας, Μ Χλέτσος, 1999).

Η θεωρία του Vroom στηρίχτηκε σε τρεις βασικές υποθέσεις οι οποίες σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) είναι :

1. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν η απόδοση τους και γενικότερα η προσφορά τους στην επιχείρηση συνδέεται με τις εξωτερικές ή τις εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και είναι το αίσθημα της επιτυχίας, της ολοκλήρωσης και ανάπτυξης. Ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές δεν εξαρτώνται από τον εργαζόμενο και είναι το χρήμα, η προαγωγή, η αναγνώριση από τον εργοδότη.
2. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να φτάσουν στο επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης.
3. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν αν οι ανταμοιβές που τους προσφέρει ο εργοδότης τους έχουν αξία για τους ίδιους.

Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει τη θεωρία του Vroom.

<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ =</b>	<b>£</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
	Προσδοκία ότι η αύξηση των προ- σπαθειών θα οδη- γήσει στην αύξη- ση της απόδοσης		Προσδοκία ότι η αύξηση της από- δοσης θα οδηγή- σει στην αύξηση των ανταμοιβών
			Ένταση επι- θυμίας των ανταμοιβών

Σύμφωνα και με το πιο πάνω σχήμα η θεωρία του Vroom διατυπώνεται ως εξής. Ένας εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα αυξήσει την απόδοση του με αποτέλεσμα να αποκτήσει ανταμοιβές που έχουν αξία για τον ίδιο. Η υποκίνηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης και η προσδοκία για αύξηση της αποδοτικότητας θα οδηγήσει στην αύξηση των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζομένου για αύξηση των ανταμοιβών .( Μπουραντάς Δ., 2002).

Η θεωρία του Vroom μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων . επειδή κάθε άτομο (εργαζόμενος) είναι διαφορετικό και έχει διαφορετικές επιθυμίες, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις πολιτικές τους ανάλογα και με γνώμονα τη θετική συσχέτιση προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών .( Μπουραντάς Δ., 2002).

#### **5.4.3. Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)**

Ο Edwin Locke αναπτύσσοντας την θεωρία καθορισμού στόχων το 1960 έθεσε ως βασική δύναμη παρακίνησης τον καθορισμό στόχων. Επίσης προχώρησε στο να συσχετίσει τη σαφήνεια και τη δυσκολία ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι στόχοι οι οποίοι δημιουργούν την παρακίνηση είναι τα εξής ( Βακόλα ., Νικολαου Ι., 2012):

- Να είναι σαφείς, ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι ώστε να μην προκαλούν σύγχυση και ερωτηματικά
- Να είναι μετρήσιμοι, χαρακτηριστικό το οποίο εξασφαλίζει την μέτρηση της επίτευξης πράγμα που είναι χρήσιμο για την κατανόηση της αξιολόγησης
- Να είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν και να μην προκαλούν απογοήτευση
- Να συνδέονται με χρονικό όριο ώστε να υπάρχει καλύτερη κατανομή της προσπάθειας του εργαζόμενου.



Η θεωρία της στοχοθέτησης εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις ως μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων. Διότι με βάση τα συμπεράσματα που κατέληξε η θεωρία αυτή, ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων επειδή οι εργαζόμενοι εστιάζουν τις ενέργειες τους προς την σωστή κατεύθυνση χωρίς παρεκτροπές.

# Κεφάλαιο 6

## Μελέτη περίπτωσης Τραπεζικού Τομέα

### 6.1. Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού και τους τρόπους δράσης της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κάτω από το πρίσμα της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Κυπριακή οικονομία. Συγκεκριμένα θα μελετήσουμε την διασύνδεση των βασικών θεωριών παρακίνησης με του τρόπους δράσης τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα στην Κύπρο. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να καταγράψουν οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης και αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός που εργάζονται καθώς και οι σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους και την Διοίκηση του οργανισμού κάτω από το πέπλο της οικονομικής κρίσης.

### 6.2. Πεδίο της Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους υπαλλήλους των 2 μεγάλων συστημικών τραπεζών που δημιουργήθηκαν μετά τον Μάρτιο 2013, δηλαδή Τρ. Κύπρου και Ελληνική Τράπεζα. Ο συνεργατισμός δεν επιλέγηκε καθότι μετά το bail in έχει κρατικοποιηθεί και το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα ήταν έξω από τον σκοπό της έρευνας αυτής. Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899 με έδρα την Λευκωσία

και αποτελεί το μεγαλύτερο Συγκρότημα τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Κύπρο με σημαντικό μερίδιο αγοράς σε όλες τις δραστηριότητες.

Το Συγκρότημα δραστηριοποιείται μέσω 136 καταστημάτων, από τα οποία 130 βρίσκονται στην Κύπρο, 1 στη Ρουμανία, 4 στο Ηνωμένο Βασίλειο και 1 στα Channel Islands. Η Τράπεζα Κύπρου διατηρεί επίσης γραφεία αντιπροσωπείας στη Ρωσία, την Ουκρανία και την Κίνα. Το ανθρώπινο δυναμικό της αριθμεί περίπου 4,000 άτομα.

(<https://www.bankofcyprus.com/>).

Η Ελληνική Τράπεζα άρχισε τη λειτουργία της το 1976. Μέσα σε σύντομο διάστημα κατάφερε να καθιερωθεί ως ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς της Κύπρου. Αυτή τη στιγμή διαθέτει ένα ολοκληρωμένο Δίκτυο καταστημάτων που ξεπερνά τα 60 στην Κύπρο και ανθρώπινο δυναμικό πέραν των 1400 ατόμων στην Κύπρο και το εξωτερικό.

Η Ελληνική Τράπεζα λειτουργεί τέσσερα Γραφεία Αντιπροσωπείας. Δύο στη Ρωσία (ένα στη Μόσχα και ένα στην Αγία Πετρούπολη), ένα στην Ουκρανία (στο Κίεβο) και ένα στη Νότιο Αφρική (στο Γιοχάνεσμπουργκ).

( <https://www.hellenicbank.com/>)

### **6.3. Σχεδιασμός της Έρευνας και ανάπτυξη ερωτηματολογίου**

Από μια σχετική μελέτη άλλων διπλωματικών εργασιών αποφάσισα η έρευνα για την τρέχουσα Διπλωματική εργασία να είναι πρωτογενή και ποσοτική. Ως εργαλείο για την δημοσκόπηση χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο λόγω του χαμηλού κόστους, αποτελεσματικό λόγω του περιορισμένου χρόνου και αξιόπιστο διότι ήταν ανώνυμο.

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε με βάση προηγούμενες έρευνες στο πεδίο της παρακίνησης, αξιολόγησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δυο μέρη με συνολικά 29 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος (ερωτήσεις από 1 έως 7) αφορά ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία και την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης του ερωτευμένου πριν και μετά την κρίση. Το δεύτερο μέρος αφορά ερωτήσεις για την παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία καθώς και εξακρίβωση της σχέσης με τους προϊσταμένους και την διοίκηση της τράπεζας.

## **6.4. Προσδιορισμός του Δείγματος και Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελεσμάτων**

Το δείγμα της έρευνας μου αποτελείται από 50 εργαζομένους στις 2 μεγαλύτερες τράπεζες της Κύπρου ( Ελληνικής και Τράπεζας Κύπρου).

Συνολικά μοιράστηκαν 50 ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν όλα. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν είτε προσωπικά είτε στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων , αυτά που στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τυπώθηκαν από τους ίδιους και όταν συγκεντρώθηκαν όλα μαζί τότε στάλθηκαν κοντά μου σε κλειστό φάκελο.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας έγινε με τη μέθοδο της μη πιθανότητας (τα άτομα επιλέγονται τυχαία) σε αντίθεση με την μέθοδο της πιθανότητας δηλαδή το κάθε άτομο έχει την ίδια πιθανότητα να συμμετέχει στην έρευνα.

Το πλεονέκτημα της 2<sup>ης</sup> μεθόδου είναι πως το ποσοστό σφάλματος του δείγματος μπορεί να υπολογιστεί, ενώ με την 1<sup>η</sup> μέθοδο, το ποσοστό στο οποίο διαφέρει δημογραφικά το επιλεγμένο δείγμα από το συνολικό πληθυσμό παραμένει άγνωστο.

# Κεφάλαιο 7

## Ανάλυση και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας.

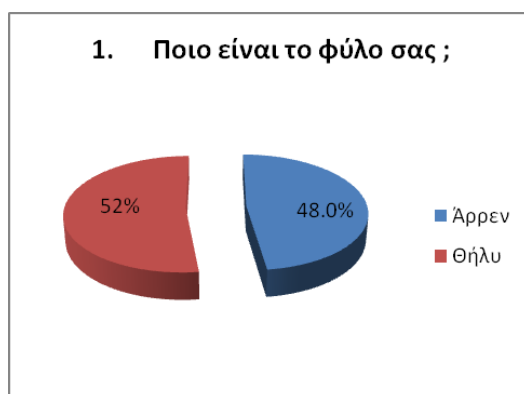
### 7.1. Απαντήσεις- Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία

#### 7.1.1. Ποιο είναι το Φύλλο σας ;

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 50 άτομα από τα οποία το (52%) ήταν γυναίκες έναντι (48%) που ήταν άνδρες (πίνακας 1, Διάγραμμα 1)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άρρεν	24	48.0	48.0	48.0
Θήλυ	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

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



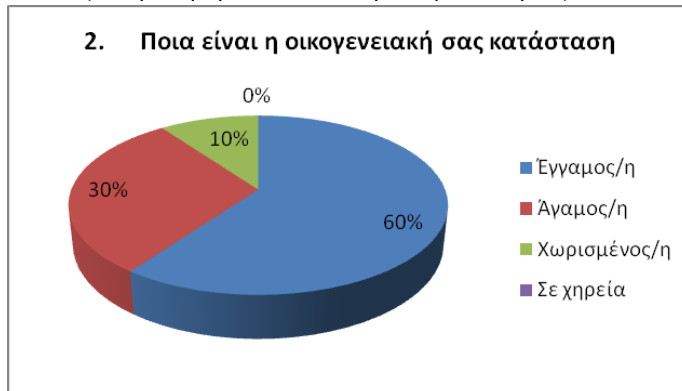
Διάγραμμα 1

### 7.1.2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Στην ερώτηση 2 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι έγγαμοι κατά 60%, ενώ το 30% αποτελείται από άγαμους εργαζόμενους, ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό (10%) που απάντησαν ότι είναι χωρισμένοι. Κανένας από αυτούς δεν είναι σε χηρεία (πίνακας 2, Διάγραμμα 2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	30	60.0	60.0	60.0
Άγαμος/η	15	30.0	30.0	90.0
Χωρισμένος/η	5	10.0	10.0	100.0
Σε χηρεία	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 2: Ερώτηση 2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;



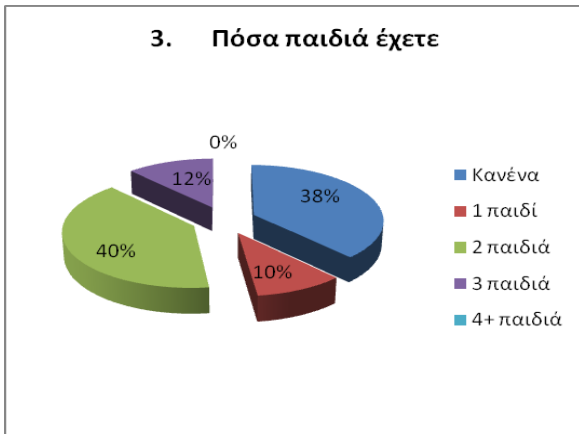
Διάγραμμα 2

### 7.1.3. Πόσα παιδιά έχετε;

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έχουν, είτε 2 παιδιά ή κανένα (49% και 38% αντίστοιχα) ενώ σε μικρότερα ποσοστά (10% και 12%) έχουν είτε 1 παιδί ή τρία παιδιά, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν είχε πάνω από 4 παιδιά. (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κανένα	19	38	38	38
1 παιδί	5	10	10	48
2 παιδιά	20	40	40	88
3 παιδιά	6	12	12	100
4+ παιδιά	0	0	0	100
Total	50	100	100	

Πίνακας 3: Ερώτηση 3. Πόσα παιδιά έχετε;



Διάγραμμα 3

#### 7.1.4. Ποια είναι η θέση σας στη τράπεζα;

Η μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων (76%) είναι απλοί υπάλληλοι, 20% έχουν κάποια οργανική θέση ενώ μόνο το 4% έχουν διευθυντική θέση. (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής	2	4.0	4.0	4.0
Προϊστάμενος	10	20.0	20.0	24.0
Υπάλληλος	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 4: Ερώτηση 4. Ποια είναι η θέση σας στη τράπεζα;



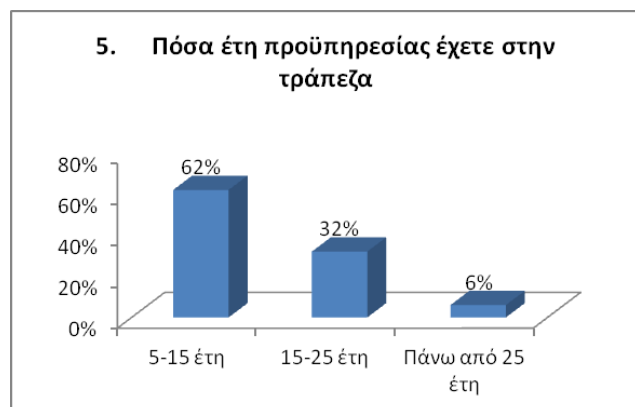
Διάγραμμα 4

### 7.1.5. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα;

Έγινε μέτρηση της εμπειρίας των ερωτηθέντων μετρώντας τα έτη προϋπηρεσίας στην τράπεζα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων εργάζονται στην τράπεζα 5-15 έτη (62%) ενώ αμέσως μετά με ποσοστό 32% είναι άτομα τα οποία και εργάζονται στην τράπεζα 15-25 έτη, ενώ μόλις το 6% ανήκει στην κατηγορία των εργαζομένων με πέραν των 25 ετών προϋπηρεσίας. Στο δείγμα δεν είχαμε άτομα με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 5, Διάγραμμα 5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-15 έτη	31	62.0	62.0	62.0
15-25 έτη	16	32.0	32.0	94.0
Πάνω από 25 έτη	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

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



Διάγραμμα 5

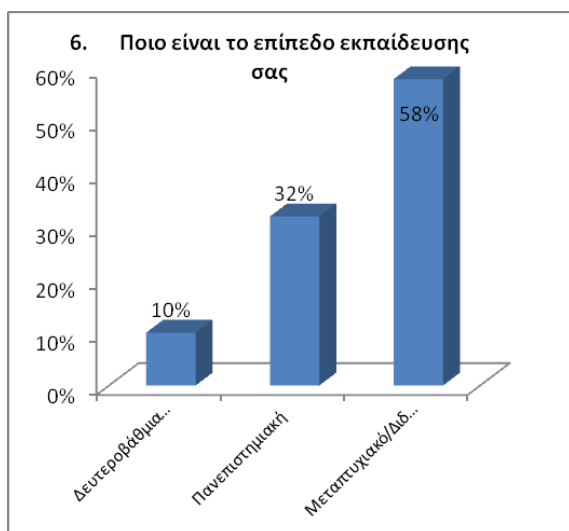


### 7.1.6. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης αυτό φαίνεται αν είναι αρκετά ψηλό αφού το 90% έχουν πτυχιακή ή/και μεταπτυχιακή μόρφωση ενώ μόλις το 5% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	5	10.0	10.0	10.0
Πανεπιστημιακή	16	32.0	32.0	42.0
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 6 : Ερώτηση 6. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;



Διάγραμμα 6

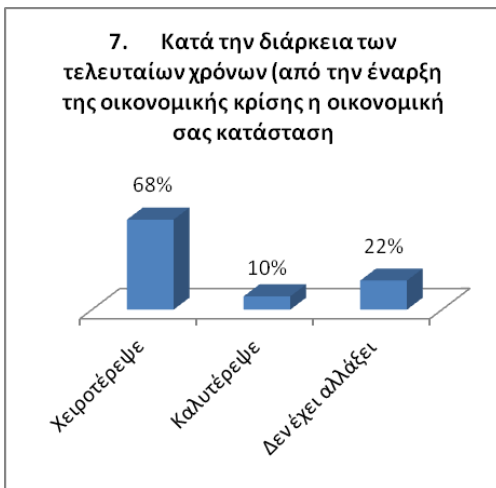
### 7.1.7. Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων (από την έναρξη της οικονομικής κρίσης) η οικονομική σας κατάσταση

Στην 7<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να συγκρίνουν τη διαφορά ανάμεσα στην οικονομική τους κατάσταση πριν και μετά την οικονομική κρίση στην Κύπρο (Πίνακας 7 και Διάγραμμα 7). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι η οικονομική τους κατάσταση έχει αλλάξει προς το χειρότερο (68%), ένα σημαντικό μικρότερο ποσοστό μόλις (22%) θεωρεί ότι η οικονομική τους κατάσταση δεν έχει αλλάξει, παραμένει σταθερή ακόμα και μετά την κρίση. Μόλις ένα (10%) των ερωτηθέντων απάντησε ότι η οικονομική τους κατάσταση έχει καλύτερευσει.

Ενδιαφέρον προκαλεί το ποσοστό αυτό διότι μια το ποσοστό αυτό μπορεί να έχει επηρεαστεί το εισόδημα του από άλλους μεταβλητούς παράγοντες που δεν αφορούν την έρευνα μας για την οικονομική κρίση. Επομένως στο μετέπιπτα επίπεδο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα ήταν καλό να εντοπίσει τις αιτίες που δεν σχετίζονται με την οικονομική κρίση αλλά με εξωγενής παράγοντες ή ακόμα και διοικητικές αποφάσεις της τράπεζας. (π.χ. η οικονομική κατάσταση κάποιου εργαζόμενου μπορεί να έχει βελτιωθεί εάν έχει κερδίσει κάποιο τυχερό παιχνίδι , ή εάν έχει πάρει προαγωγή).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Χειροτέρευσε	34	68.0	68.0	68.0
Καλύτερευσε	5	10.0	10.0	78.0
Δεν έχει αλλάξει	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 7 : Ερώτηση 7. Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων (από την έναρξη της οικονομικής κρίσης) η οικονομική σας κατάσταση



Διάγραμμα 7

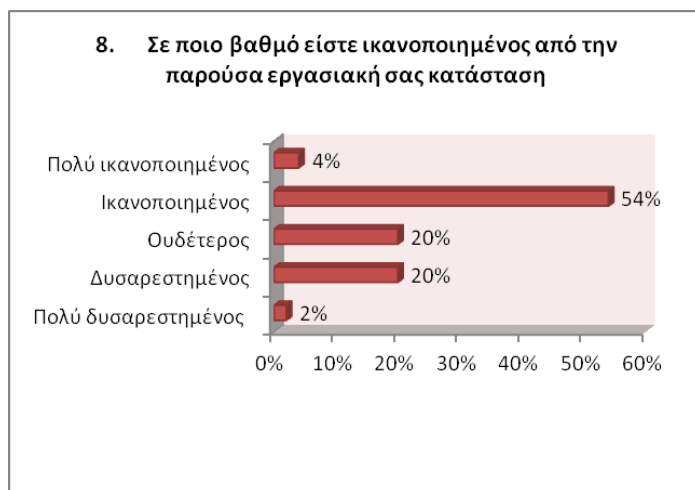
## 7.2. Απαντήσεις- Μέρος Β: Παρακίνηση & Ικανοποίηση από την Εργασία

### 7.2.1. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την παρούσα εργασιακή σας κατάσταση;

Η ερώτηση 8 του Β μέρους είναι διατυπωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση. Το 54% των ερωτευμένων είναι ικανοποιημένο από την παρούσα εργασιακή τους κατάσταση. Ποσοστό 22% είναι δυσαρεστημένο έως πολύ δυσαρεστημένο (2%) από την παρούσα εργασιακή του κατάσταση. Ουδέτερο δηλώνει ένα ποσοστό 20% ενώ πολύ ικανοποιημένο δηλώνει μόλις το 4% των ερωτηθέντων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ δυσαρεστημένος	1.0	2.0	2.0	2.0
Δυσαρεστημένος	10.0	20.0	20.0	22.0
Ουδέτερος	10.0	20.0	20.0	42.0
Ικανοποιημένος	27.0	54.0	54.0	96.0
Πολύ ικανοποιημένος	2.0	4.0	4.0	100.0
Total	50.0	100.0	100.0	

Πίνακας 8: Ερώτηση 8. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την παρούσα εργασιακή σας κατάσταση;



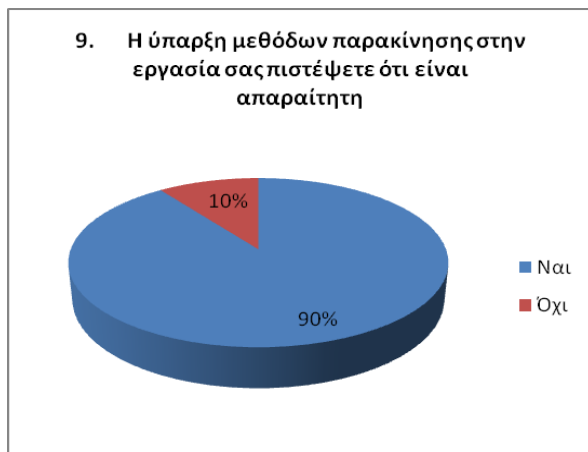
Διάγραμμα 8

### 7.2.2. Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία σας πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη;

Στην 9<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητείται από τους εργαζομένους να παραθέσουν την άποψη τους σχετικά με το αν θεωρούν την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης απαραίτητη. Ένα συντριπτικά μεγάλο ποσοστό 90% θεωρεί απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία, ενώ το υπόλοιπο 10% απάντησαν αρνητικά. Ενδιαφέρον προκαλεί η αρνητική απάντηση σε αυτή την ερώτηση, γεγονός που μπορεί να ερευνηθεί ποιοτικά ως προς τους λόγους που δεν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	45	90.0	90.0	90.0
Όχι	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 9



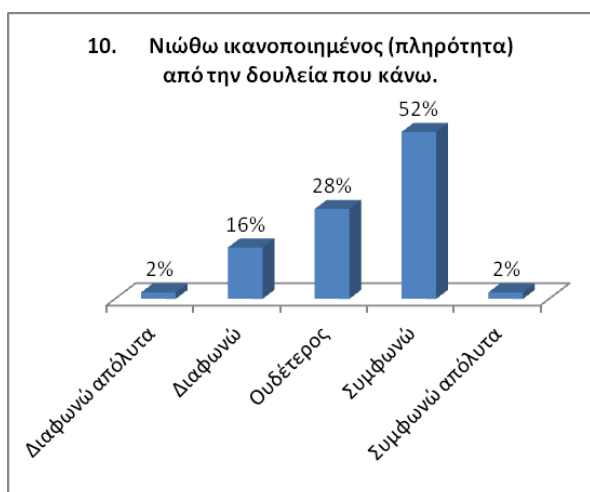
Διάγραμμα 9

### 7.2.3. Νιώθω ικανοποιημένος (πληρότητα) από την δουλειά που κάνω.

Η ερώτηση αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει τα ποσοστά που απάντησαν στην ερώτηση 8. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την παρούσα εργασιακή σας κατάσταση; Ένα μεγάλο ποσοστό 52% νιώθει ικανοποίηση από την δουλειά που κάνει, ενώ μόλις το 2% διαφωνεί απόλυτα με την πιο πάνω πρόταση και ένα ποσοστό 16% διαφωνεί με την πρόταση που δηλώνει την ικανοποίηση για την δουλειά που κάνουν. Το 28% είναι ουδέτεροι ενώ μόλις το 2% νιώθουν απόλυτη ικανοποίηση από την δουλειά που κάνουν.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	2.0	2.0	2.0
Διαφωνώ	8	16.0	16.0	18.0
Ουδέτερος	14	28.0	28.0	46.0
Συμφωνώ	26	52.0	52.0	98.0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 10



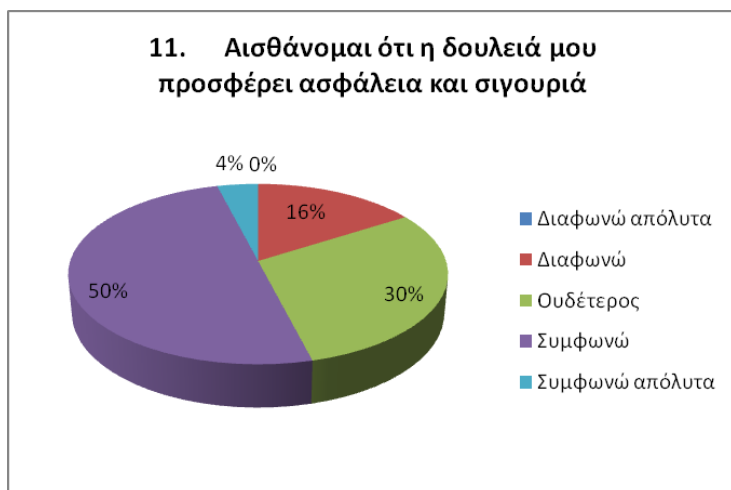
Διάγραμμα 10

#### 7.2.4. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά

Στην 11<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας ως προς την πρόταση εάν αισθάνονται η εργασία τους, τους προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά. Ποσοστό 50% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συμφωνούν, 4% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ενώ ποσοστό 30% παραμένει ουδέτερο ως προς την πρόταση αυτή. Εντύπωση προκαλεί το μεγάλο ποσοστό 16% που απάντησαν ότι διαφωνούν με την πρόταση αυτή γεγονός που αξίζει μελλοντικά να διερευνηθούν οι λόγοι που αισθάνονται έτσι οι εργαζόμενοι.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	8	16.0	16.0	16.0
Ουδέτερος	15	30.0	30.0	46.0
Συμφωνώ	25	50.0	50.0	96.0
Συμφωνώ απόλυτα	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 11



Διάγραμμα 11

### 7.2.5. Θεωρώ πολύ σημαντικό οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά μου να είναι καλές

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (70%) συμφωνούν απόλυτα με την πρόταση αυτή, ποσοστό 26% συμφωνεί επίσης ότι οι συνθήκες εργασίας είναι ένα σημαντικός παράγοντας. Ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% μένει ουδέτερο ως προς αυτή την άποψη. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι σε αυτή την ερώτηση δεν έχει απαντήσει κανείς αρνητικά, ότι δηλαδή διαφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	0	0.0	0.0	0.0
Ουδέτερος	2	4.0	4.0	4.0
Συμφωνώ	13	26.0	26.0	30.0
Συμφωνώ απόλυτα	35	70.0	70.0	100.0
Total		100.0	100.0	

Πίνακας 12



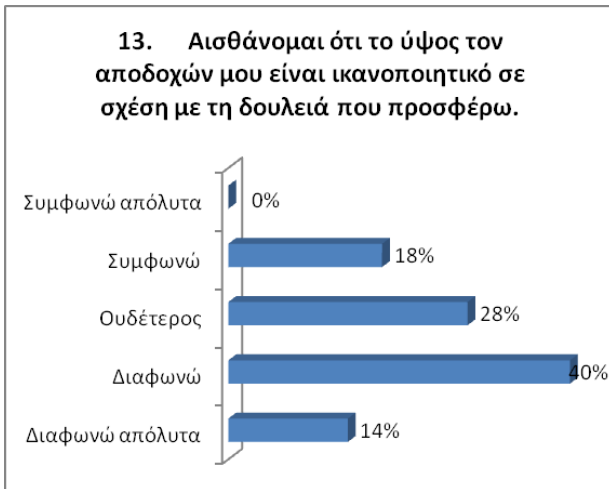
Διάγραμμα 12

### 7.2.6. Αισθάνομαι ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρω.

Στην 13<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας ως προς την πρόταση εάν αισθάνονται ότι το ύψος των αποδοχών τους είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την δουλειά που προσφέρουν. Βασικό συμπέρασμα εκ του αποτελέσματος είναι ότι πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες απάντησαν ότι διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Συγκεκριμένα 40% διαφωνούν απλά και 14% διαφωνούν απόλυτα. Ένα ποσοστό 28% απάντησε ότι είναι ουδέτερο, ενώ μόλις το 18% των ερωτηθέντων συμφωνούν με την πρόταση, άρα θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	7	14.0	14.0	14.0
Διαφωνώ	20	40.0	40.0	54.0
Ουδέτερος	14	28.0	28.0	82.0
Συμφωνώ	9	18.0	18.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 13



Διάγραμμα 13

### 7.2.7. Θεωρώ ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι δίκαιο σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι συνάδελφοι μου.

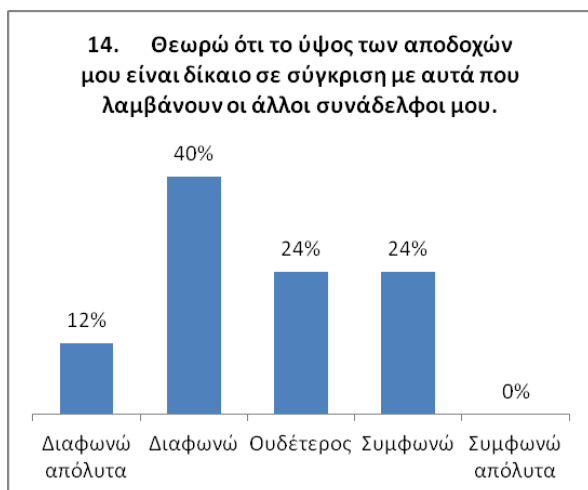
Στην ερώτηση 14 προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε το βαθμό του αισθήματος δικαιοσύνης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για το ύψος των αποδοχών τους σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους. Ομοίως με την προηγούμενη ερώτηση ποσοστό πάνω από 50% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι διαφωνούν με την πρόταση αυτή. Συγκεκριμένα ποσοστό 12% διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 40% διαφωνεί απλά. Ένα ποσοστό 24% των ερωτηθέντων δηλώνουν ουδέτεροι και επίσης 24% δηλώνουν ότι συμφωνούν με την παραπάνω πρόταση και νιώθουν ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι συνάδελφοι τους.

Εάν συνδυάσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 13 με αυτές που δόθηκαν στην ερώτηση 14 μπορούμε να εξαγάγουμε το συμπέρασμα ότι ένα ποσοστό 53% θεωρεί ότι αμείβεται άδικα τόσο ως προς την εργασία που προσφέρει όσο και ως προς την αμοιβή που λαμβάνουν οι συνάδελφοι τους. Εδώ είναι καλό να αναφέρουμε ότι στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πέραν του 85% των εξόδων τους αποτελείται από τις αμοιβές των υπαλλήλων και των διοικητικών συμβούλων.



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	12.0	12.0	12.0
Διαφωνώ	20	40.0	40.0	52.0
Ουδέτερος	12	24.0	24.0	76.0
Συμφωνώ	12	24.0	24.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 14



Διάγραμμα 14

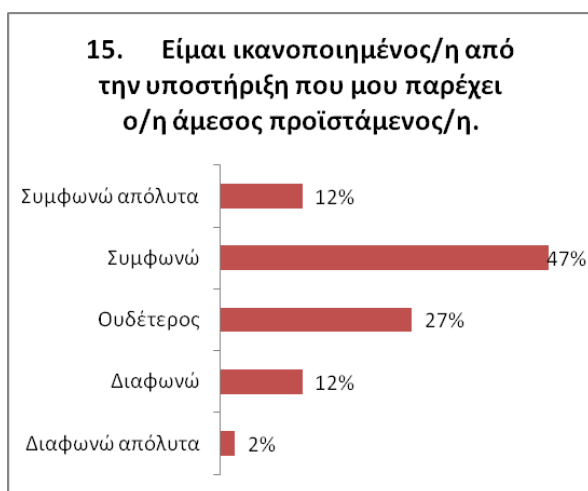
### 7.2.8. Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος/η.

Στη 15<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να απαντήσουν σε ποιο βαθμό νιώθουν ικανοποίηση από την υποστήριξη που τους παρέχει ο προϊστάμενος τους. Το 47% των ερωτηθέντων συμφωνούν με την πιο πάνω πρόταση και το 12% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. Συνεπώς η πλειοψηφία των εργαζομένων 52% νιώθουν ικανοποιημένοι από το άμεσο προϊστάμενο τους. Αντίθετα ένα πολύ μικρό ποσοστό διαφωνεί με την πιο πάνω πρόταση 14% (12% απάντησαν διαφωνώ και 2% απάντησαν διαφωνώ απόλυτα). Επίσης 27% των ερωτηθέντων δήλωσαν ουδετερότητα ως προς την ερώτηση κατά πόσο νιώθουν ικανοποιημένοι από την σχέση τους με το άμεσο προϊστάμενο του. Συνεπώς από τις απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση φαίνεται ότι στην τράπεζα αναπτύσσονται ικανοποιητικές σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους. Σε μετέπειτα επίπεδο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να εξετάσει το ποσοστό των 14% που

διαφωνεί με την πιο πάνω πρόταση και τους παράγοντες που οδήγησαν τους εργαζομένους να αισθάνονται δυσαρέσκεια από την υποστήριξη του προϊσταμένου τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	2.0	2.0	2.0
Διαφωνώ	6	12.0	12.0	14.0
Ουδέτερος	14	28.0	28.0	42.0
Συμφωνώ	23	46.0	46.0	88.0
Συμφωνώ απόλυτα	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 15



Διαγραμμα 15

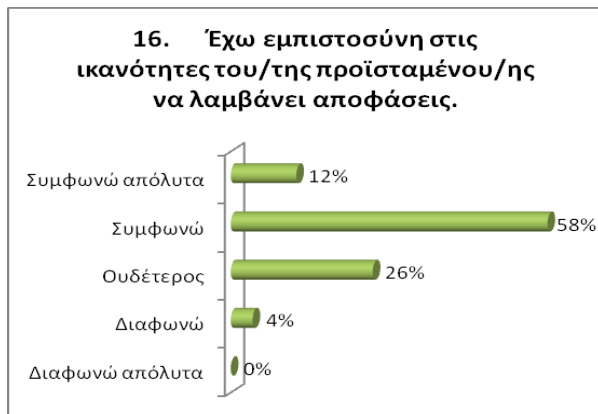
### 7.2.9. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης να λαμβάνει αποφάσεις.

Στην ερώτηση 16 έχει ζητηθεί από τους εργαζομένους να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους ή διαφωνίας τους με την πιο πάνω πρόταση, δηλαδή με την εμπιστοσύνη που δείχνουν στον προϊστάμενο τους να λαμβάνει αποφάσεις. Ένα ποσοστό 70% συμφωνεί με την πιο πάνω πρόταση και συγκεκριμένα το 12% των ερωτηθέντων συμφωνούν απόλυτα ενώ το υπόλοιπο 58% των ερωτηθέντων δήλωσαν απλά ότι συμφωνούν. Ποσοστό 26% έχουν δηλώσει ουδετερότητα ως προς αυτή την πρόταση ενώ ένα ποσοστό μόλις 4% δήλωσαν ότι διαφωνούν. Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση συνάδουν με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση,

ότι δηλαδή περίπου το 60% είναι ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	2	4.0	4.0	4.0
Ουδέτερος	13	26.0	26.0	30.0
Συμφωνώ	29	58.0	58.0	88.0
Συμφωνώ απόλυτα	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 16



Διάγραμμα 16

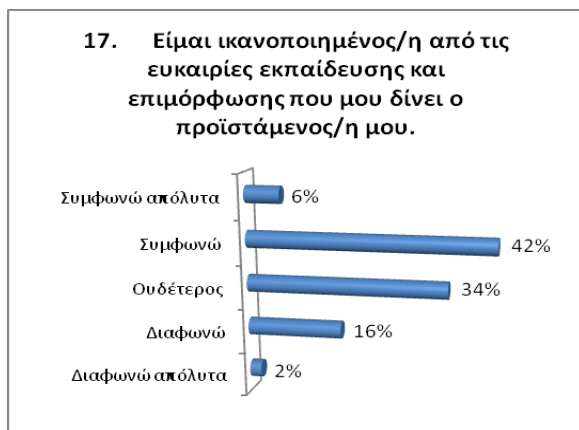
#### **7.2.10. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που μου δίνει ο προϊστάμενος/η μου.**

Στην 17<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους /ερωτηθέντες να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την δήλωση εάν είναι ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που τους δίνει ο προϊστάμενος τους. Ποσοστό 48% δήλωσαν ότι συμφωνούν με την πρόταση αυτή ( 6% συμφωνούν απόλυτα και 42% συμφωνούν). Το ποσοστό των ερωτηθέντων που επέλεξαν να δηλώσουν ουδετερότητα ως προς τη δήλωση αυτή είναι αρκετά μεγάλο 34% όπως επίσης και το ποσοστό που απάντησαν ότι διαφωνούν με την πρόταση αυτή 18% εκ των οποίων το

2% δήλωσαν ότι διαφωνούν απόλυτα με την πρόταση αυτή. Ενδιαφέρον προκαλεί το μεγάλο ποσοστό τόσο αυτών που δήλωσαν ότι διαφωνούν όσο και αυτών που δήλωσα ουδετερότητα σε σημείο που αξίζει να γίνει μια ποιοτική ανάλυση ώστε να εντοπιστούν οι λόγοι που έδωσαν αυτή την απάντηση και να διερευνηθεί από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εάν υπάρχουν ανάγκες για περεταίρω εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	2.0	2.0	2.0
Διαφωνώ	8	16.0	16.0	18.0
Ουδέτερος	17	34.0	34.0	52.0
Συμφωνώ	21	42.0	42.0	94.0
Συμφωνώ απόλυτα	3	6.0	6.0	100.0
Total		100.0	100.0	

Πίνακας 17



Διαγραμμα 17

### 7.2.11. Θεωρώ ότι η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

Στην 18<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν ότι η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Η πλειοψηφία ή ποσοστό 94% δήλωσε ότι συμφωνεί με την πρόταση αυτή όπως ήταν και το αναμενόμενο και μόλις το 4%

δήλωσε ουδετερότητα καθώς επίσης πολύ μικρό ποσοστό μόλις 2% δήλωσαν ότι διαφωνούν με την πρόταση αυτή.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	1	2.0	2.0	2.0
Ουδέτερος	2	4.0	4.0	6.0
Συμφωνώ	32	64.0	64.0	70.0
Συμφωνώ απόλυτα	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100	100.0	

Πίνακας 18



Διαγραμμα 18

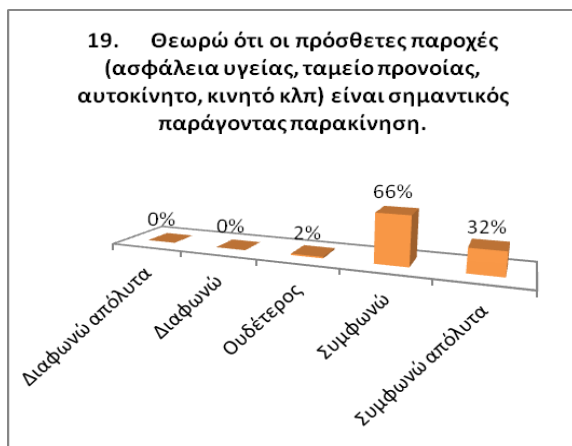
### 7.2.12. Θεωρώ ότι οι πρόσθετες παροχές (ασφάλεια υγείας, ταμείο προνοίας, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

Στην 19<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν ότι οι πρόσθετες παροχές (ασφάλεια υγείας, ταμείο προνοίας, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Το ποσοστό της συμφωνίας με την πρόταση αυτή όπως διαφαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα είναι συντριπτικό αγγίζοντας το 98% των ερωτηθέντων ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό μόλις 2% δήλωσε ουδετερότητα ως προς την πρόταση αυτή. Επίσης κανείς δεν απάντησε ότι διαφωνεί. Συγκρίνοντας τις

απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή τη ερώτηση με αυτές που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου, αριθμό 18 συμπεραίνουμε ότι τόσο η χρηματική αμοιβή όσο και οι πρόσθετες παροχές θεωρούνται από τους εργαζομένους σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης με τις δεύτερες (πρόσθετες παροχές) να έχουν ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης από τις πρώτες (αμοιβή) κατά 4% (98%-94%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	0	0.0	0.0	0.0
Ουδέτερος	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ	33	66.0	66.0	68.0
Συμφωνώ απόλυτα	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 19



Διαγραμμα 19

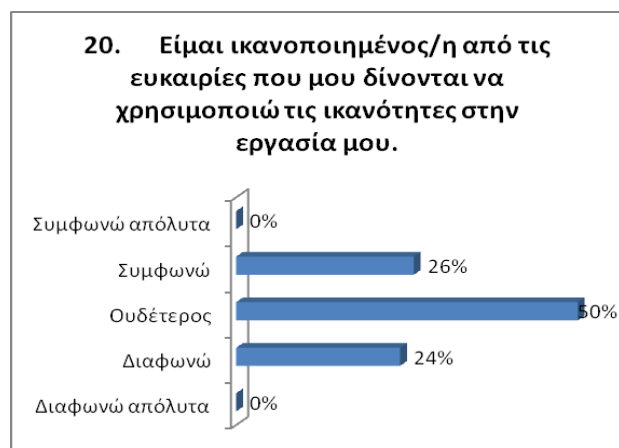
### 7.2.13. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου δίνονται να χρησιμοποιώ τις ικανότητες στην εργασία μου.

Στην 20<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν νιώθουν ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους δίνονται να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους στην εργασία τους.

Ποσοστό 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ουδετερότητα ως προς την πρόταση αυτή. Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι το ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι συμφωνούν με την πρόταση αυτή (26%) και αυτών που απάντησαν ότι διαφωνούν (24%) είναι σχεδόν τα ίδια με μια μικρή διαφορά (2%) να υπερτερεί το ποσοστό που δήλωσε ότι συμφωνεί. Συνεπώς μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι σε κάποια μερίδα εργαζομένων δίνονται ευκαιρίες να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους και αντίθετα σε μια άλλη μερίδα όχι. Θα ήταν ενδιαφέρον για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να διερευνήσει του λόγους που έδωσαν αυτή την απάντηση τα δυο αυτά ποσοστά ώστε να εξάγει χρήσιμα αποτελέσματα για τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	12	24.0	24.0	24.0
Ουδέτερος	25	50.0	50.0	74.0
Συμφωνώ	13	26.0	26.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	
Total	50	100	100	

Πίνακας 20



Διαγραμμα 20

#### 7.2.14. Έχω την δυνατότητα να χρησιμοποιώ την κρίση μου και να λαμβάνω αποφάσεις.

Στην 21<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν την κρίση τους και να λαμβάνουν αποφάσεις. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (82%) απάντησε ότι συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση (72% συμφωνεί και 10% συμφωνεί απόλυτα). Ένα ποσοστό 14% δηλώνει ουδέτερο ως προς την πρόταση αυτή ενώ ένα μικρό ποσοστό μόλις 4% δηλώνει ότι διαφωνεί. Ενδιαφέρον προκαλεί το μεγάλο ποσοστό που απάντησε ότι συμφωνεί με την πρόταση αυτή εάν λάβουμε υπόψη τις απαντήσεις που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου αριθμός 20.

Όταν ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν νιώθουν ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που τους δίνονται να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους στην εργασία τους. Ποσοστό 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ουδετερότητα ως προς την πρόταση αυτή ενώ ποσοστό 24% δήλωσε ότι διαφωνεί, γεγονός που θεωρώ έρχεται σε αντίθεση με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	
Διαφωνώ	2	4.0	4.0	
Ουδέτερος	7	14.0	14.0	
Συμφωνώ	36	72.0	72.0	
Συμφωνώ απόλυτα	5	10.0	10.0	
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 21





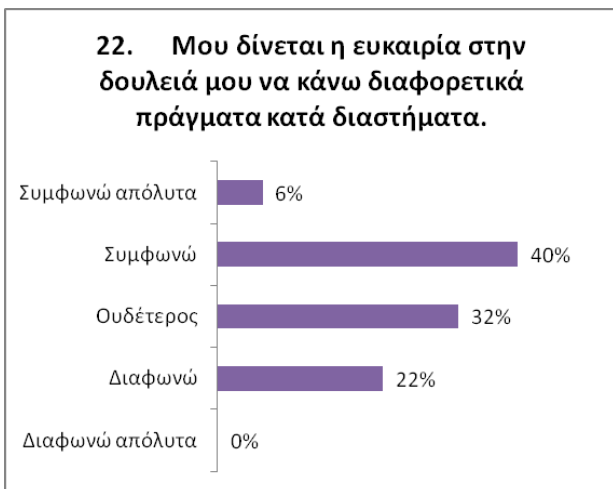
Διαγραμμα 21

### 7.2.15. Μου δίνεται η ευκαιρία στην δουλειά μου να κάνω διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα.

Στην 22<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν έχουν την δυνατότητα στην δουλειά τους να κάνουν διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα. Ποσοστό 46% απάντησαν ότι συμφωνούν με την πρόταση αυτή. Μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτών που απάντησαν ουδέτεροι ως προς την πρόταση αυτή 32%. Επίσης μεγάλο είναι και το ποσοστό αυτών που διαφωνεί με την πρόταση αυτή 22%.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	11	22.0	22.0	22.0
Ουδέτερος	16	32.0	32.0	54.0
Συμφωνώ	20	40.0	40.0	94.0
Συμφωνώ απόλυτα	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 22



Διαγραμμα 22

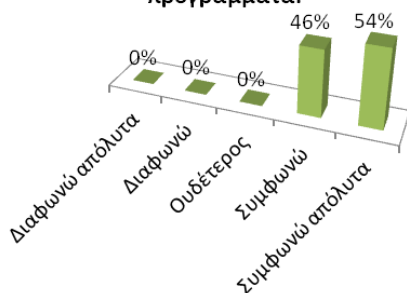
**7.2.16. Είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.**

Στην 23<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν σημαντικό να τους προσφέρει ο εργοδότης τους την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων τους και των γνώσεων τους μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο τρόπος που απάντησαν σε αυτή την ερώτηση επιβεβαιώνει την θεωρία του Herzberg ο οποίος θεωρεί σημαντικά στοιχεία παρακίνησης των εργαζομένων την ανάγκη που έχουν για επιτεύγματα, αναγνώριση καθώς επίσης την ανάγκη να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται. Ποσοστό 100% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συμφωνεί με την πρόταση αυτή (46% απάντησαν συμφωνώ και 54% απάντησαν συμφωνώ απόλυτα).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	0	0.0	0.0	0.0
Ουδέτερος	0	0.0	0.0	0.0
Συμφωνώ	23	46.0	46.0	46.0
Συμφωνώ απόλυτα	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 23

23. Είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.



Διαγραμμα 23

### 7.2.17. Θεωρώ ότι ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος.

Στην 24<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν ότι ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι μόλις το 4% των ερωτηθέντων απάντησα ότι συμφωνούν με την πρόταση αυτή. Ενώ πάνω από τους μισούς εργαζομένους αισθάνονται ότι ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού δεν είναι δίκαιος. Συγκεκριμένα 34% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι διαφωνούν και 18% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα με την πιο πάνω πρόταση, ουδέτερο παραμένει επίσης ένα μεγάλο ποσοστό 44% των ερωτηθέντων. Το αποτέλεσμα αυτό θα πρέπει κατά την γνώμη μου να προβληματίσει την Διοίκηση της Τράπεζας διότι σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams ένας εργαζόμενο μπορεί να βελτιώσει ή να υποβαθμίσει την ποιότητα της εργασίας του και την παραγωγικότητα του ανάλογα με το αίσθημα δικαιοσύνης που νιώθει ότι εκλαμβάνει από τον εργοδότη του.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	18.0	18.0	18.0
Διαφωνώ	17	34.0	34.0	52.0
Ουδέτερος	22	44.0	44.0	96.0
Συμφωνώ	2	4.0	4.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 24



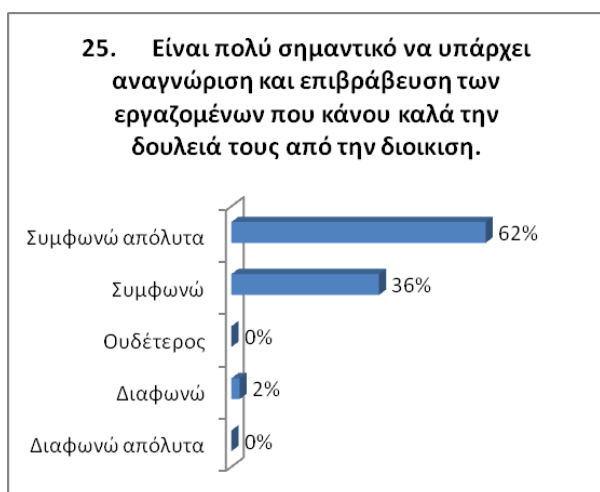
Διαγραμμα 24

#### **7.2.18. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση.**

Στην 25<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση. Όπως ήταν αναμενόμενο η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν πως συμφωνεί με την πιο πάνω πρόταση. Συγκεκριμένα το 62% των εργαζομένων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, το 36% ότι συμφωνούν και μόλις το 2% απάντησαν ότι διαφωνούν με την πιο πάνω πρόταση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	1	2.0	2.0	2.0
Ουδέτερος	0	0.0	0.0	2.0
Συμφωνώ	18	36.0	36.0	38.0
Συμφωνώ απόλυτα	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 25



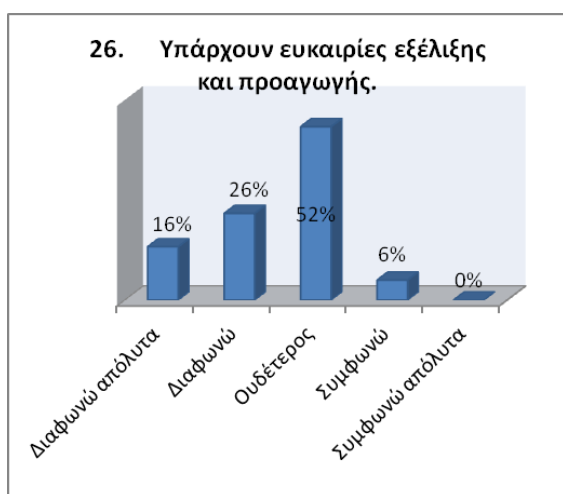
Διαγραμμα 25

### 7.2.19. Υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής.

Στην 26<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν ότι υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες 52% δηλώνουν ουδετερότητα ως προς τη πιο πάνω πρόταση ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό μόλις 6% απάντησε ότι συμφωνεί με τη πρόταση ότι υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 42% διαφωνεί με αυτή τη πρόταση και συγκεκριμένα ποσοστό 16% διαφωνεί απόλυτα ενώ 26% διαφωνεί.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	8	16.0	16.0	16.0
Διαφωνώ	13	26.0	26.0	42.0
Ουδέτερος	26	52.0	52.0	94.0
Συμφωνώ	3	6.0	6.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 26



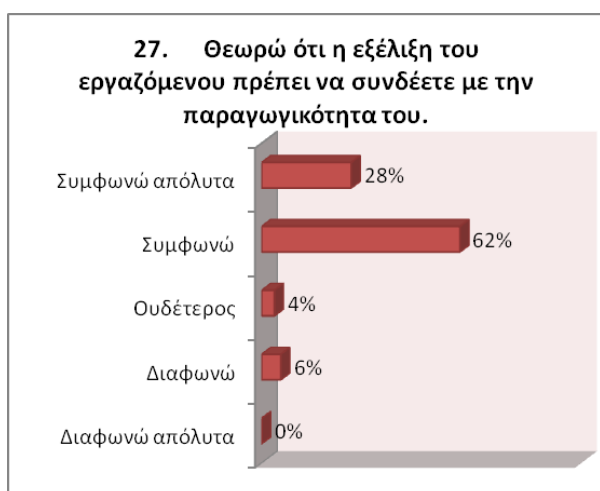
Διαγραμμα 26

#### 7.2.20. Θεωρώ ότι η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέεται με την παραγωγικότητα του.

Στην 27<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν θεωρούν ότι η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέεται με την παραγωγικότητα του. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι με ποσοστό 90% απάντησαν ότι συμφωνεί με την πιο πάνω δήλωση ( 28% συμφωνούν απόλυτα και 62% συμφωνούν). Ένα μικρό ποσοστό 6% απάντησε ότι διαφωνεί και το υπόλοιπο 4% μένει ουδέτερο .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	0.0
Διαφωνώ	3	6.0	6.0	6.0
Ουδέτερος	2	4.0	4.0	10.0
Συμφωνώ	31	62.0	62.0	72.0
Συμφωνώ απόλυτα	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 27



Διαγραμμα 27

### 7.2.21. Νιώθω σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού.

Στην 28<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν αισθάνονται σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού. Ενδιαφέρον για περεταίρω μελέτη παρουσιάζει ο τρόπος που απάντησα οι ερωτηθέντες στη πιο πάνω ερώτηση. Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες ποσοστό 54% δηλώνουν ουδέτεροι, 2% διαφωνεί απόλυτα, 6% απλά διαφωνούν. Το 34% νιώθει σιγουριά για το μέλλον του οργανισμού και μόλις το 4% συμφωνεί απόλυτα με τη πιο πάνω πρόταση.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι επικρατεί ένα κλίμα αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων. Για να εξαρθούν ασφαλή συμπεράσματα θα πρέπει να διερευνηθούν οι λόγοι που προκάλεσαν αυτή την αβεβαιότητα μεταξύ των

εργαζομένων. Να διερευνηθεί δηλαδή κατά πόσο το αρνητικό αυτό κλίμα οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες (οικονομική κρίση/ κούρεμα καταθέσεων/ κατάρρευση της Λαϊκής Τράπεζας) ή εάν οφείλεται σε ενδογενείς παράγοντες (την κατάσταση της τράπεζας, την εμπιστοσύνη στη Διοίκηση της τράπεζας κ.α.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	2.0	2.0	2.0
Διαφωνώ	3	6.0	6.0	8.0
Ουδέτερος	27	54.0	54.0	62.0
Συμφωνώ	17	34.0	34.0	96.0
Συμφωνώ απόλυτα	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Πίνακας 28



Διαγραμμα 28

#### 7.2.22. Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες.

Στην 29<sup>η</sup> ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζομένους να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση εάν πιστεύουν ότι οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στη πιο πάνω ερώτηση μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι οι σχέσεις διοίκησης εργαζομένων δεν είναι άριστες. Ποσοστό 44% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι διαφωνούν με τη πιο πάνω

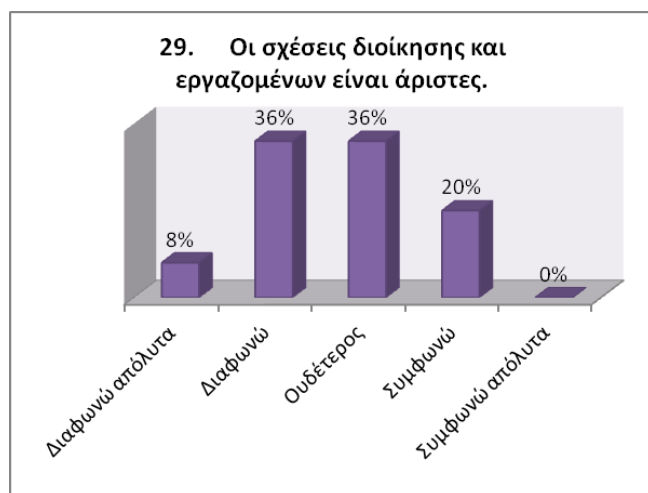


πρόταση εκ των οποίων 8% δηλώνουν ότι διαφωνεί απόλυτα. Ένα ποσοστό 36% δηλώνει ουδετερότητα ενώ το 20% των ερωτηθέντων συμφωνεί και άρα θεωρεί ότι οι σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης είναι άριστες.

Καλό θα ήταν να ληφθεί υπόψη το μεγάλο ποσοστό 44% που διαφωνεί με την πιο πάνω πρόταση και να διερευνηθούν οι λόγοι που επικρατεί αυτό το αρνητικό κλίμα ώστε να μπορέσουν να γίνουν οι σωστές ενέργειες ώστε να βελτιωθεί.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	8.0	8.0	8.0
Διαφωνώ	18	36.0	36.0	44.0
Ουδέτερος	18	36.0	36.0	80.0
Συμφωνώ	10	20.0	20.0	100.0
Συμφωνώ απόλυτα	0	0.0	0.0	100.0
Total	50	100	100	

Πίνακας 29



Διάγραμμα 29

### 7.3. Συγκεντρωτική ανάλυση απαντήσεων Β Μέρους αναφορικά με την Παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Ανακεφαλαιώνοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του Β μέρους του ερωτηματολογίου (10 μέχρι 29) παραθέτουμε στον πιο κάτω πίνακα τους μέσους όρους για κάθε ερώτηση

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Mean	Standard Deviation
10. Νιώθω ικανοποιημένος (πληρότητα) από την δουλειά που κάνω.	3.35	0.86
11. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά	3.44	0.80
12. Θεωρώ πολύ σημαντικό οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά μου να είναι καλές	4.67	0.55
13. Αισθάνομαι ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρω.	2.51	0.96
14. Θεωρώ ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι δίκαιο σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι συνάδελφοι μου.	2.61	1.00
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος/η.	3.61	0.86
16. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης να λαμβάνει αποφάσεις.	3.78	0.71
17. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που μου δίνει ο προϊστάμενος/η μου.	3.35	0.90
18. Θεωρώ ότι η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.	4.20	0.61
19. Θεωρώ ότι οι πρόσθετες παροχές (ασφάλεια υγείας, ταμείο προνοίας, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.	4.29	0.50
20. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου δίνονται να χρησιμοποιώ τις ικανότητες στην εργασία μου.	3.02	0.72
21. Έχω την δυνατότητα να χρησιμοποιώ την κρίση μου και να λαμβάνω αποφάσεις.	3.88	0.63
22. Μου δίνεται η ευκαιρία στην δουλειά μου να κάνω διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα.	3.27	0.89
23. Είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.	4.53	0.50
24. Θεωρώ ότι ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος.	2.33	0.83
25. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση.	4.56	0.62
26. Υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής.	2.47	0.84

27. Θεωρώ ότι η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέετε με την παραγωγικότητα του.	4.10	0.74
28. Νιώθω σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού.	3.31	0.74
29. Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες.	2.65	0.88
<b>AVERAGE</b>	<b>3.50</b>	<b>0.76</b>

1=Διαφωνώ απόλυτα  
2=Διαφωνώ  
3=Ουδέτερος  
4=Συμφωνώ  
5=Συμφωνώ απόλυτα  
N=50  
Πίνακας 30

Οι ερωτήσεις 10, 11, 12 μπορούν να μας δείξουν τον βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την εργασία του και πόσο σημαντικό θεωρούν τις συνθήκες εργασίας να είναι καλές.

Συγκρίνοντας τους μέσους όρους των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις 10, 11, 12 βλέπουμε ότι στην ερώτηση 12 εάν θεωρούν πολύ σημαντικό οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά τους να είναι καλές σχεδόν συμφωνούν απόλυτα (M.O.=4,67± 0,55), συμφωνούν αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό στο ότι αισθάνονται ασφάλεια και σιγουριά από την δουλειά τους (M.O.=3,44± 0,80) και στο ότι νιώθουν ικανοποιημένοι από την δουλειά που κάνουν (M.O.=3,35± 0,86).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με την αμοιβή (ερωτήσεις 13,14,18,19) βλέπουμε ότι σχεδόν συμφωνούν απόλυτα ότι το ύψος τις αμοιβής είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης (M.O.=4,20± 0,62) καθώς επίσης και οι πρόσθετες παροχές (M.O.=4,29± 0,50). Αντίθετα φαίνεται να διαφωνούν με την πρόταση ότι το ύψος των αποδοχών τους είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρουν (M.O.=2,51± 0,96) αλλά και με το ότι το ύψος των αποδοχών τους είναι δίκαιο σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι συνάδελφοι τους (M.O.=2,61± 1,00).

Επίσης στις ερωτήσεις που αφορούν τους προϊστάμενους (15,16,17), οι ερωτούμενοι τείνουν να συμφωνούν με την ερώτηση εάν έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης να λαμβάνει αποφάσεις (M.O.=3,78± 0,71) , επίσης συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό με την ερώτηση εάν είστε ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος/η (M.O.=3,61± 0,86) και είναι

πιο ουδέτεροι στην ερώτηση εάν είστε ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που μου δίνει ο προϊστάμενος/η μου (M.O.=3,35± 0,90). Στις ερωτήσεις που σκοπό είχαν να διερευνήσω κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αξιοποιούνται οι ικανότητες τους και τυγχάνουν μια δίκαιη αξιολόγηση από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ερωτήσεις 20, 21, 22, 23, 24, 25) παρατηρούμε ότι συμφωνούν σχεδόν απόλυτα με την πρόταση ότι είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα (M.O.=4,51± 0,50) καθώς επίσης θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση (M.O.=4,56± 0,62) συμφωνούν επίσης σε μικρότερο βαθμό με την πρόταση εάν έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν την κρίση μου και να λαμβάνουν αποφάσεις (M.O.=3,88± 0,63). Ενώ τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς την ερώτηση εάν τους δίνεται η ευκαιρία στην δουλειά τους να κάνουν διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα (M.O.=3,27± 0,89) αλλά και στην ερώτηση κατά πόσο «είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου δίνονται να χρησιμοποιώ τις ικανότητες στην εργασία μου» (M.O.=3,02± 0,72). Ενώ στην ερώτηση που αφορά κατά πόσο θεωρούν ότι ο τρόπος η διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος διαφωνούν (M.O.=2,33± 0,83). Οι ερωτήσεις που σκοπό είχαν να διερευνήσουν κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία του αλλά και την γνώμη τους για το μέλλον του οργανισμού και τη σχέση τους με τη Διοίκηση απαντήθηκαν ως εξής. Οι ερωτούμενοι διαφωνούν με την πρόταση ότι υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής (M.O.=2,47± 0,84) ,ωστόσο συμφωνούν με την πρόταση η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέεται με την παραγωγικότητα του (M.O.=4,10± 0,74) και στη ερώτηση εάν νιώθουν σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού απαντούν ουδέτεροι (M.O.=3,31± 0,74). Επίσης τείνουν να διαφωνούν με την πρόταση ότι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες(M.O.=2,65± 0,88).

Ακόμα πιο σημαντική έχει γίνει η παρουσία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία ενός οργανισμού μετά την κρίση. Διότι έχει αυξηθεί η αβεβαιότητα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο αλλά και ο φόβος να χάσουν την εργασία του.

# Κεφάλαιο 8

## Προτάσεις

Παρά τα δυσμενή γεγονότα Μαρτίου 2013, το bail in καταθέτων αλλά και κούρεμα των ταμείων προνοίας των υπαλλήλων Τράπεζας Κύπρου και Λαϊκής, τις μειώσεις μισθών (>30%) και την εφαρμογή σχεδίων εθελούσιας αποχώρησης των εργαζομένων το ηθικό τους φαίνεται να παραμένει σχετικά ψηλά (M.O.=3,50± 0,76).

Η περεταίρω ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων οι οποίοι "επιβίωσαν" θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει στοχεύσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζικών ιδρυμάτων της Κύπρου.

Οι άνθρωποι που εξακολουθούν να στελεχώνουν τις τράπεζες σήμερα δέχονται μόνο αρνητικά μηνύματα (σχεδόν κάθε μέρα ανακοινώνονται νέα στοιχεία σχετικά με περικοπές προσωπικού, μισθών και την ραγδαία αύξηση της ανεργίας) με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η ψυχολογία τους. Οι περισσότεροι νιώθουν απαισιοδοξία, φόβο και θυμό για την κατάσταση που δημιουργήθηκε. Τα συναισθήματα αυτά είναι σίγουρο ότι θα επηρεάσουν αρνητικά την διάθεση των εργαζομένων για εργασία και συνεπώς την παραγωγικότητα τους. Κάποιες αντιδράσεις του δυσαρεστημένου προσωπικού μπορεί ακόμα να είναι η ανία, εκνευρισμός, έλλειψη ενδιαφέροντος για το αποτέλεσμα της εργασίας, περιορισμένη διαίσθηση, αίσθηση ότι δεν χρησιμοποιούν την δυναμικότητα τους, απουσίες από τη δουλειά. Η λήψη άμεσων μέτρων επιβάλλεται ώστε να δοθούν στους εργαζόμενους τα απαραίτητα κίνητρα για να παραμείνουν ισορροπημένοι και δημιουργικοί. Για παράδειγμα ένα σχέδιο κινήτρων ανά τμήμα/κατάστημα (branch assessment model) όπου θα βραβεύονται ομαδικά κάποια τμήματα/καταστήματα της τράπεζας αν η απόδοση τους έχει ξεπεράσει την προϋπολογιζόμενη απόδοση. Τα κίνητρα μπορεί να είναι και χρηματικά αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ομαδικά, για παράδειγμα ομαδικό ταξίδι αναψυχής ή βραδινή ομαδική έξοδος για φαγητό ή κάποια άλλη δραστηριότητα (σκι, σκοποβολή, ιππασία).

Εφόσον από την έρευνα πρόέκυψε ότι είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων η ύπαρξη σχεδίου εισηγήσεων και η τιμητική βράβευση υπαλλήλων εφόσον οι τελευταίοι έχουν κάνει εισηγήσεις και η διοίκηση τις υιοθέτησε όσο αφορά την απλοποίηση διαδικασιών, αυτοματοποίηση και εξοικονόμηση κόστους θα πρέπει να είναι επιτακτική.

Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε τραπεζικού υπαλλήλου στην επιχείρησή , εκτός από το θετικό κλίμα που δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα στα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα οι διοικήσεις των τραπεζών θα πρέπει να αφήσουν τα μέλη των ομάδων να πάρουν μέρος στη λήψη αποφάσεων όπως και οι διευθυντές/προισταμενοι ιδιαίτερα στις καθημερινές αποφάσεις, π.χ. να λαμβάνουν μέρος σε συναντήσεις με πελάτες. Και αυτό γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να πάρουν μέρος σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους, Forsyth, P. (2006).

Η παροχή όμως, αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων αποτελεί μια περιορισμένη αντιμετώπιση της διαδικασίας της υποκίνησης ενώ η παροχή κοινωνικών κινήτρων, που σημαίνει την δημιουργία πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του προβλήματος. Διότι μια τέτοια προσπάθεια μπορεί να σημαίνει την αναγνώριση της εργασίας και της συνολικής προσφοράς των εργαζομένων στην πράξη με τη δημιουργία πιο ευχάριστων χώρων εργασίας και ξεκούρασης (π.χ. την δημιουργία χώρου γυμναστηρίου, καντίνας ή αναψυκτηρίου), την ενίσχυση κοινωνικών εκδηλώσεων στο χώρο της δουλειάς και γενικά οποιοδήποτε μέτρο που μπορεί να βελτιώσει το χώρο, τη διάθεση και τη στάση των εργαζόμενων απέναντι στην εργασία τους.

Ένα επίσης ερώτημα που θεωρήθηκε σημαντικό είναι οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά μου να είναι καλές, δηλαδή η τράπεζα έχει υποχρέωση να ενημερώνει τους υπαλλήλους της για τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς που πρέπει να έχουν μέσα στην τράπεζα. Αρχίζοντας από τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου καθώς και τις αλλαγές που υφίστανται. Η τράπεζα μπορεί να το κάνει αυτό μέσα από ενημερωτικά φυλλάδια-emails, εγκυκλίους, συγκεντρώσεις, σεμινάρια που να ενημερώνει το προσωπικό για τις σύγχρονες μεθόδους σχετικά με την δραστηριότητα της επιχείρησης. Δημιουργία ενός κλίματος

σύπνιας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Η τράπεζα πρέπει να πείσει τους εργαζομένους ότι η συνεργασία, η ομόνοια μεταξύ τους αλλά και μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων λειτουργεί προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και των ιδίων των εργαζομένων (εδώ οι τακτικές συγκεντρώσεις/συναντήσεις διοίκησης και προσωπικού επιβάλλονται).

Ένα άλλο ερώτημα που θεωρήθηκε σημαντικό είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η απόκτηση ικανοτήτων μέσα από την εκπαίδευση ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων, για αυτό και οι τράπεζες πρέπει να φροντίζουν να παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να έχουν μια γενική μόρφωση αλλά και μια εξειδίκευση στον τομέα της εργασίας τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στους νέους υπαλλήλους ή στους εργαζομένους που είναι στην χαμηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας αλλά πρέπει να επεκτείνεται και σ' αυτούς που βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια και να προσανατολίζεται ακόμα και στη εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών θα πρέπει να τύχουν εκπαίδευσης ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Πρέπει να μάθουν τρόπους αντιμετώπισης του εργασιακού και οικονομικού άγχους καθώς και μεθόδους ενθάρρυνσης του προσωπικού, όπως η δημιουργία ενός κλίματος νίκης.

Δεχόμαστε λοιπόν χωρίς αμφιβολία ότι η τόνωση του ηθικού, η εκπαίδευση, η παρακίνηση, η παροχή επιπρόσθετων κινήτρων, εκπαίδευσης, το καλό εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων στα τραπεζικά ιδρύματα είναι μεγάλης σημασίας ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης για την εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος του οργανισμού, ή της επιχείρησης.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

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

Βαγιάτης Γ. (2008), Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδότης ΕΑΠ.

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Γούναρης Σ., (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Δημητριάδης Π.& Τζωρτζάκη Α. (2010), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις Rosili

Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., (1999), Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management)Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα ΕΑΠ

Θεοδωράτου Ε. (2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδότης Σταμούλης

Ιορδάνογλου Δ. (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδότης Κριτική.

Καντας Α., (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

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

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπενου

Μουζά-Λαζαριδη Α.-Μ., (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπενου

Παπαδακης Β., (2005), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπενου

Παπούλιας Δ., (2009), Η Κρίση Αλλάζει τη Ζωή μας και το Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Πατρινός Δ. (2005) Μάνατζμεντ ΙΙ- Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Εκδότης Παπαζήση



Σκουλάς Ν. Ε. & Κ. Π. Οικονομάκη Κ. Π., (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις. Καλιφωλιας Εκδοτική Α. Ε.

Σταθακοπουλος Β., (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Τερζίδης Κ., Τζωρτζακης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, , Εκδοτικός Οίκος Rosili

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

Τζωρτζακης Κ. & Τζωρτζακη Α., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Φαναριώτης Π., (2001), Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη

Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδότης Interbooks.

Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

Χυτήρης Λ., (2006), Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Adams J.S., (1963), «Towards an Understanding of Inequality», *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Alderfer C. P., (1972), *Existence, relatedness, and growth*, Free Press, New York.
- Berelson B & Steiner G A.(1964), *Human behaviour*, New York: Harcourt, Brace & World.
- Forsyth, P. (2006). Πώς να εμπνέετε τους Συνεργάτες σας
- Gruneberg M. M., (1976), *Job satisfaction – a reader*, Macmillan, London.
- Herzberg F., Mausner B., Peterson R. O., & Capwell D. F., (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Herzberg F., (1968), «One more time: How do you motivate employees?» *Harvard Business Review*, Jan-Feb 53-62.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley
- Hoppock R., (1935), *Job satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
- Landy F.J., (1989), *Psychology of Work Behavior*, Wadsworth, 4<sup>th</sup> ed., Belmont.
- Locke E., (2001), The nature and causes of job satisfaction, in M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297 – 1349, Rand McNally, Chicago.
- Maslow A. H., (1954), *Motivation and personality*, Harper and Brothers, New York.
- Maslow A. H., (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, pp. 370-96.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, N.Y.
- Montana, P. and Charnov, B., (2000). *Management*. Hauppauge, N.Y.: Barron's.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart P., Επιστημονική επιμέλεια: Αθανασόπουλος Κ.(2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Εκδότης Παπαζηση
- Pezzullo M. A., 2006. *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών*. β' έκδοση, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις ANIKΟΥΛΑΡooltan, J., and Barclay, I. (1998), *New product development from past research to future applications*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 27 pp.197-212.

Porter L.W., (1961), «A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs», *Journal of Applied Psychology*, 31, pp. 1-10.

Porter L.W. and E.E. Lawler III, (1968), *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc, Illinois.

Smith P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin, (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.

Vroom V. H., (1964), *Work and Motivation*, Wiley, NewYork.

## Πηγές από το διαδίκτυο

Πώς και γιατί η Κύπρος βυθίστηκε στην κρίση-Τα πραγματικά αίτια και οι ευθύνες  
Συγγραφείς: [Χριστίνα Ιωάννου](#) και [Αχιλλέας Αιμιλιανίδης](#) 03/03/2013  
<http://www.foreignaffairs.gr/articles/69205/xristina-ioannoy-kai-axilleas-aimilianidis/pos-kai-giati-i-kypros-bythistike-stin-krisi?page=show>

HELLENIC BANK,(2015)-<https://www.hellenicbank.com/el/thegroup>

[http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a\\_id=11247](http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=11247)

[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)

<http://www.etyk.org.cy/dnn5/>

<http://www.cse.com.cy/el-GR/profile/articles/>

[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_78.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm)

[http://ac.els-cdn.com/S1877042811016144/1-s2.0-S1877042811016144-main.pdf?\\_tid=17898ffe-b69c-11e5-9bcf-0000aab0f6c&acdnat=1452321903\\_802c7c13099e06b49a176885eff63b09](http://ac.els-cdn.com/S1877042811016144/1-s2.0-S1877042811016144-main.pdf?_tid=17898ffe-b69c-11e5-9bcf-0000aab0f6c&acdnat=1452321903_802c7c13099e06b49a176885eff63b09)

Management measures to be taken for the enterprises in  
difficulty during times of global crisis: An empirical study

<http://www.foreignaffairs.gr/articles/69205>)

(<https://www.bankofcyprus.com/>).

( <https://www.hellenicbank.com/>

# Παράτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Εισαγωγή

Σκοπός του πιο κάτω ερωτηματολογίου είναι η διεξαγωγή έρευνας για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διατριβής μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και εμπιστευτική και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων στα οποία θα βασιστώ για να εκπονήσω την Διατριβή μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία και τον χρόνο σας.

### Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία

1. Ποιο είναι το φύλο σας ;
  - Άρρεν
  - Θήλυ
2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση
  - Έγγαμος/η
  - Άγαμος/η
  - Χωρισμένος/η
  - Σε χηρεία
3. Πόσα παιδιά έχετε
  - Κανένα
  - 1 παιδί
  - 2 παιδιά
  - 3 παιδιά
  - 4+ παιδιά
4. Ποια είναι η θέση σας στη τράπεζα
  - Διευθυντής
  - Προϊστάμενος
  - Υπάλληλος
5. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην τράπεζα
  - 5-15 έτη
  - 15-25 έτη
  - Πάνω από 25 έτη

6. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Πανεπιστημιακή
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

7. Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων (από την έναρξη της οικονομικής κρίσης η οικονομική σας κατάσταση

- Χειροτέρεψε
- Καλύτερεψε
- Δεν έχει αλλάξει

### **Μέρος Β: παρακίνηση & ικανοποίηση από την εργασία**

8. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος από την παρούσα εργασιακή σας κατάσταση

- Πολύ δυσαρεστημένος
- Δυσάρεστημένος
- Ουδέτερος
- Ικανοποιημένος
- Πολύ ικανοποιημένος

9. Η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία σας πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη

- Ναι
- Όχι

10. Νιώθω ικανοποιημένος (πληρότητα) από την δουλειά που κάνω.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου προσφέρει ασφάλεια και σιγουριά

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Θεωρώ πολύ σημαντικό οι συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στη δουλειά μου να είναι καλές

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Αισθάνομαι ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρω.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
14. Θεωρώ ότι το ύψος των αποδοχών μου είναι δίκαιο σε σύγκριση με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι συνάδελφοι μου.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
15. Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη που μου παρέχει ο/η άμεσος προϊστάμενος/η.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
16. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες του/της προϊσταμένου/ης να λαμβάνει αποφάσεις.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
17. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που μου δίνει ο προϊστάμενος/η μου.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ
  - Συμφωνώ απόλυτα
18. Θεωρώ ότι η χρηματική αμοιβή είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- Διαφωνώ απόλυτα
  - Διαφωνώ
  - Ουδέτερος
  - Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

19. Θεωρώ ότι οι πρόσθετες παροχές (ασφάλεια υγείας, ταμείο προνοίας, αυτοκίνητο, κινητό κλπ) είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνηση.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

20. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου δίνονται να χρησιμοποιώ τις ικανότητες στην εργασία μου.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

21. Έχω την δυνατότητα να χρησιμοποιώ την κρίση μου και να λαμβάνω αποφάσεις.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Μου δίνεται η ευκαιρία στην δουλειά μου να κάνω διαφορετικά πράγματα κατά διαστήματα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Είναι σημαντικό να σου προσφέρει ο εργοδότης σου την ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων σου και των γνώσεων σου μέσα από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Θεωρώ ότι ο τρόπος διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού είναι δίκαιος.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος



- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που κάνουν καλά την δουλειά τους από την διοίκηση.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Θεωρώ ότι η εξέλιξη του εργαζόμενου πρέπει να συνδέεται με την παραγωγικότητα του.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

28. Νιώθω σιγουριά για τις προοπτικές και το μέλλον του οργανισμού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Οι σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων είναι άριστες.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Τέλος

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας