

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Διερεύνηση της Παρακίνησης των Εργαζομένων
σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης.
Διεξαγωγή Έρευνας στον Τραπεζικό Κλάδο.»**

ΔΗΜΗΤΡΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΜΕΛΙΤΑ ΧΑΡΙΤΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Τραπεζική*

Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διερεύνηση της Παρακίνησης των Εργαζομένων σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης. Διεξαγωγή Έρευνας στον Τραπεζικό Κλάδο

Δήμητρα Αναγνώστου

Επιβλέπων Καθηγήτρια
Μελίτα Χαρίτου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στην Τραπεζική Χρηματοοικονομική
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2016

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την οικονομική αστάθεια και έρχονται αντιμέτωπες με πολυσύνθετες προκλήσεις, ευκαιρίες και αλλαγές. Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει οφείλει να διαχειριστεί σωστά τον πλέον πιο πολύτιμο πόρο που έχει, το ανθρώπινο δυναμικό.

Η επιτυχία των οργανωσιακών στόχων είναι αποτέλεσμα του συνόλου των εργαζομένων. Η απόδοση του κάθε εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις και τις ικανότητες του αλλά και από τη θέληση που έχει και την προσπάθεια που επιθυμεί να καταβάλει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που θέτει η Διοίκηση. Οπότε η Διοίκηση οφείλει να έχει μια πιο ανθρωποκεντρική στάση. Μέσα από την υποστήριξη, την καθοδήγηση και την επιβράβευση να οδηγούν τους εργαζομένους σε μια υψηλότερη απόδοση.

Στην παρούσα εργασία αρχικά παρουσιάζονται οι κύριες θεωρίες παρακίνησης-υποκίνησης, ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες καθώς και η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Έπειτα παρουσιάζεται μία έρευνα που αφορά τους εργαζομένους του Κυπριακού Τραπεζικού Κλάδου. Η έρευνα πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίων και θέτει ως στόχο την εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος εξετάζεται και το αίσθημα της αναγνώρισης των προσπαθειών που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, ικανοποίηση από την εργασία

Summary

Modern companies operate in a competitive and constantly changing environment. Their key feature is the economic instability and they are faced with complex challenges, opportunities and changes. In order to succeed, they must properly manage their most valuable resource; human resources.

The success of each company's organizational goals is a result of its entire workforce. The performance of each employee depends, not only on their knowledge and their skills, but also on their will and the effort that they wish to make in order to achieve the goals set by the Management. Therefore, the Management should have a more people-centered attitude. Through support, guidance and reward, they should motivate their employees towards a higher yield.

This paper firstly presents the main theories of motivation-stimulation, the role of job satisfaction, the importance of human resources in banks, as well as the motivation in times of economic crisis. Then, a study about the employees of the Cypriot Banking Industry is presented. The research is carried out using questionnaires and aims to examine job satisfaction. Finally, the feeling of recognition of the efforts made by each employee is also examined.

Keywords: motivation, job satisfaction

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου, κυρία Μελίτα Χαρίτου για την συνεργασία και τη βοήθεια που μου προσέφερε προκειμένου να ολοκληρώσω επιτυχώς την παρούσα διατριβή.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές που είχα κατά τη διάρκεια των Μεταπτυχιακών μου σπουδών για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για όλους τους εργαζομένους που πήραν μέρος στη έρευνα μου και αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους για να απαντήσουν και να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο.

Εν κατακλείδι θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου που ήταν συνοδοιπόρος σε αυτό το ταξίδι, καθώς και την οικογένεια μου και τους φίλους μου για τη υποστήριξη και τη κατανόηση που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες	v
Περιεχόμενα.....	vi
1 Κεφάλαιο Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός της Έρευνας.....	3
1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	3
1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα Έρευνας.....	4
1.4 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
2 Έννοια και θεωρίες παρακίνησης.....	6
2.1 Έννοια της παρακίνησης.....	6
2.2 Διαδικασία της παρακίνησης.....	7
2.3 Θεωρίες περιεχομένου.....	8
2.3.1 Η πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών – A.H. Maslow	8
2.3.2 Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G) – C.D. Alderfer	10
2.3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg	11
2.3.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών – D.Mc Clelland	12
2.3.5 Η θεωρία Χ και Ψ – Douglas Mc Gregor	13
2.4 Θεωρίες διαδικασιών.....	14
2.4.1 Η θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom	14
2.4.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας – W. Porter και E. Lawler	15
2.4.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης – J. Adams	15
2.4.4 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων – E. Locke	16
3 Κεφάλαιο Ικανοποίηση από την εργασία	17
3.1 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία	17
3.2 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση	19
3.3 Μέτρηση της ικανοποίησης	19
3.4 Επιπτώσεις από τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης	21
4 Κεφάλαιο Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες	24
4.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο Δυναμικό».....	24
4.2 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες	26
4.3 Επαγγελματική ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων	27
5 Κεφάλαιο Η οικονομική κρίση	29

5.1 Ορισμός και συνοπτική ανάλυση της οικονομικής κρίσης	29
5.2 Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης	32
6 Κεφάλαιο Εμπειρική ανάλυση	33
6.1 Το δείγμα	33
6.2 Μεθοδολογία έρευνας	33
6.3 Δομή του Ερωτηματολογίου.....	34
6.4 Αποτελέσματα και ανάλυση	35
7 Κεφάλαιο Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	65
7.1 Συμπεράσματα	65
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	68
Παράρτημα	69
A. Ερωτηματολόγιο.....	69
Βιβλιογραφία	76

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί αλλά και τα Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λειτουργούν μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Θέτουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους επιδιώκουν να επιτύχουν μέσα από τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση όλων των παραγωγικών τους πόρων . Βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η απόδοση του οποίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Η απόδοση κάθε εργαζομένου εξαρτάται από τις γνώσεις του και τα προσόντα του. Ωστόσο εξαρτάται και από την ικανοποίηση που του δίνει η εργασία του και την αναγνώριση της προσπάθειάς του. Κατ'επέκταση επηρεάζεται η φήμη του οργανισμού, η εικόνα που βγάζει προς τα έξω ακόμα και η βιωσιμότητά της.

Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τους στόχους της, διότι χωρίς την αφοσίωση του οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν. Η αναγνώριση των κόπων του εκάστοτε εργαζόμενου κρίνεται αναγκαία. Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι εργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά και κατ'επέκταση αυξάνονται και τα κέρδη της επιχείρησης.

Για τον κάθε άνθρωπο η εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της βιωσιμότητάς του. Με την αύξηση του ποσοστού της ανεργίας δημιουργήθηκε ανασφάλεια σε όλους τους εργαζομένους. Ανασφάλεια σχετικά με το εάν αύριο θα εργάζονται. Όμως ακόμα και υπό την απειλή της ανεργίας επιθυμούν οι κόποι τους να ανταμείβονται.

Η παρακίνηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και τους οργανισμούς, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα μέσα από την κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων.

Μέσω αυτών ο κάθε οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις δυσκολίες της αγοράς.

Η παγκόσμια Χρηματοπιστωτική κρίση προέκυψε από τον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα. Επηρέασε όλες τις χώρες, όλες τις επιχειρήσεις καθώς και τους εργαζομένους αυτών. Ορισμένες τράπεζες έκλεισαν και άλλες συγχωνεύτηκαν. Μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων απολύθηκαν και ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό κινδύνεψε να απολυθεί.

Στην Κύπρο η οικονομική κρίση ξεκίνησε το 2012 και υπήρξε η μεγαλύτερη οικονομική κρίση που γνώρισε η Κυπριακή Δημοκρατία. Κύρια αιτία της υπήρξε η μεγάλη έκθεση των κυπριακών τραπεζών σε ελληνικά ομόλογα, που κουρεύτηκαν την άνοιξη του 2012. Αν και έχει χαμηλό πληθυσμό και μικρή οικονομία ωστόσο έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο τραπεζικό κλάδο. Άμεση συνέπεια της οικονομικής κρίσης υπήρξε η αύξηση της ανεργίας.

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να εξετάσει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κύπρου ενόψει οικονομικής κρίσης καθώς και ποιοι μέθοδοι τους ωθούν προκειμένου να εργάζονται πιο παραγωγικά.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ο σκοπός της έρευνας, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας και γίνεται και ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια της παρακίνησης, η διαδικασία που ακολουθείται και επίσης αναλύονται οι διάφορες θεωρίες που υπάρχουν όσον αφορά την παρακίνηση.

Εν συνεχεία στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία, οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίησης, οι μέθοδοι μέτρησης της καθώς επίσης και ποιες είναι οι επιπτώσεις από τη μείωση της.

Έπειτα το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες. Στην αρχή γίνεται αναφορά στο περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινο Δυναμικό, εν συνεχεία παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες και τέλος η επαγγελματική ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η οικονομική κρίση καθώς επίσης και η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Το έκτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία και το δείγμα της έρευνας. Επίσης παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο και γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω των απαντήσεων που είχαμε από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Εκ κατακλείδι στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα από τη διεξαγωγή της έρευνας και δίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της Κύπρου. Συγκεκριμένα γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστεί κατά πόσο η εργασία τους έχει επηρεαστεί από την Οικονομική Κρίση. Όπως επίσης και να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία τους στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Επιπλέον γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες που σύμφωνα με την άποψη τους αποτελούν τα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους.

1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

- Οι εργαζόμενοι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Κύπρου νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους;
- Πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία τους από την Οικονομική Κρίση;
- Ποιοι μέθοδοι παρακινούν τους εργαζόμενους;

1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας

Η έρευνα αυτή παρέχει σημαντική πληροφόρηση για την ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου και κατά πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει.

Επιπρόσθετα θα δείξει το πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία των εργαζομένων στα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κύπρου από την Οικονομική κρίση.

Τέλος θα εξεταστούν οι μέθοδοι οι οποίοι παρακινούν τους εργαζομένους.

Το σημαντικότερο είναι ότι ολοκληρώνοντας την έρευνα θα έχουμε μια εικόνα για το πως νιώθουν οι εργαζόμενοι των Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων της Κύπρου εν καιρό οικονομικής κρίσης.

1.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Η έρευνα που διεξήγαγε η Χατζηχαραλάμπους Αποστολία (2010) είχε ως σκοπό τη διερεύνηση της παρακίνησης και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και κατά πόσο αισθάνονται αφοσιωμένοι στην τράπεζα που εργάζονται. Το πρώτο μέρος αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας αναλύοντας τις θεωρίες παρακίνησης καθώς και τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στο δεύτερο μέρος ξεκινάει με τις εξελίξεις στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις στον τραπεζικό κλάδο. Συνεχίζει με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Ολοκληρώνει με την παρουσίαση της έρευνας. Σκοπός της έρευνας δεν ήταν να μετρηθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων αλλά να διαπιστωθεί η στάση των υπαλλήλων απέναντι σε βασικές παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η φύση της δουλειάς, οι μισθοί, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα των προαγωγών, το εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργικές διαδικασίες, η επικοινωνία, οι σχέσεις με

συναδέλφους και προϊσταμένους. Η έρευνα όμως περιορίζεται σε μικρό δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων (48) και μόνο στα όρια του Νομού Θεσσαλονίκης.

Οι Δαφνομήλη Αναστασία και Κοντοπόδη Αργυρώ (2011) ερεύνησαν πως γίνεται η υποκίνηση των εργαζομένων, ποιές θεωρίες και ποιά συστήματα χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα στις Τράπεζες. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε τη Βιβλιογραφική επισκόπηση. Έγινε μια αναφορά στις γενικές αρχές μάνατζμεντ και τη σημασία τους, καθώς και στις κυριότερες θεωρίες υποκίνησης. Επιπλέον αναπτύχθηκε ο όρος παρακίνηση ως εργαλείο ανάπτυξης της κερδοφορίας. Τέλος έγινε αναφορά στη σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες. Το δεύτερο μέρος ήταν το ερευνητικό κομμάτι. Από την έρευνα τους διαπιστώθηκε η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη φύση της εργασίας καθώς και πως τα χρήματα θεωρούνται το βασικότερο κίνητρο. Η έρευνα αυτή περιορίστηκε σε 26 εργαζομένους της Εμπορικής Τράπεζας οι οποίοι επιλέχτηκαν με τυχαίο τρόπο μέσα από τις καταστάσεις προσωπικού.

Η Μαντζίλα Αικατερίνη (2012) στην έρευνα της ασχολήθηκε κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην Eurobank (EFG) αισθάνονται παρακινήμενοι-ικανοποιημένοι από την εργασία τους και πόσο αφοσιωμένοι είναι σε αυτήν. Χώρισε την εργασία της σε δύο μέρη. Στη θεωρητική ανάλυση και στην Εμπειρική. Στη θεωρητική ανάλυση αναφέρθηκε στις γενικές αρχές μάνατζμεντ, στις θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης-παρακίνησης, την έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον και τέλος της σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες. Στην εμπειρική ανάλυση συμπεραίνετε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι και ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και τους στόχους της, επίσης έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και με τη Διοίκηση. Ωστόσο το δείγμα της ήταν μόνο 24 εργαζόμενοι της Eurobank (EFG) των 3 καταστημάτων που εδρεύουν στο Ν. Ιωαννίνων.

Κεφάλαιο 2

Έννοια και θεωρίες παρακίνησης

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μία βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι πολύ σημαντική στο να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η πολυπλοκότητα της αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δυο συμπερασματικές παραλλαγές (E. Camilleri, 2007, σελ: 356-377).

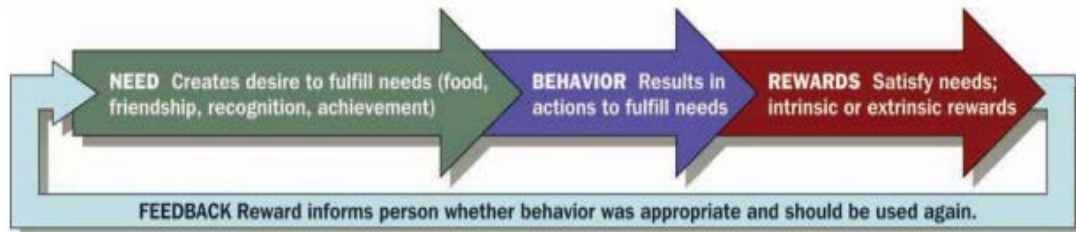
Ο Atkinson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη.

Σύμφωνα με την Κουφίδου (2001), παρακίνηση είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ως παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οριστεί το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Άρα τα τρία στοιχεία που μπορούν να ορίσουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι ατομικές ανάγκες και οι οργανωσιακοί στόχοι.

2.2 Διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης μπορεί να εξηγηθεί με το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Πηγή: Daft R.L., (2009), Management, 9th edition, Thomson Sout – Western (σελ. 443)

Με βάση το παραπάνω σχήμα, τα άτομα έχουν ανάγκες όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους ή ακόμα και ανάγκη για επίτευξη και για αναγνώριση.

Μία ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο που οδηγεί σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίηση αυτής. Όταν μια συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι η ανάγκη του ικανοποιείται. Κατ' επέκταση η ανταμοιβή επιβεβαιώνει το άτομο πως η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει με αυτό τον τρόπο και στο μέλλον.

Ο Thomas K. (2002) διακρίνει δύο κατηγορίες ανταμοιβών: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο όταν εκτελεί μία εργασία. Πρόκειται για την εσωτερική ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του. Παραδείγματος χάρη, εσωτερική ανταμοιβή είναι η αναγνώριση των προσπαθειών ενός εργαζόμενου, η επιβράβευση του για αυτές τις προσπάθειες ή το ευχάριστο συναίσθημα για τη συμβολή του στη λύση ενός προβλήματος. Οι εξωτερικές ανταμοιβές ωστόσο παρέχονται από τρίτα άτομα. Για παράδειγμα από τον εργοδότη (περιλαμβάνονται οι προαγωγές, η αύξηση του μισθού κτλ.). Με βάση την κατηγορία των ανταμοιβών χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική.

2.3 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες παρακίνησης, αναφορικά με την εργασία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν. Ωστόσο καμία θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια διότι κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική προσωπικότητα που αντιδρά ξεχωριστά με αποτέλεσμα να μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς 2002).

Οι θεωρίες εργασιακής παρακίνησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στις θεωρίες περιεχομένου οι οποίες εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και στις θεωρίες διαδικασιών οι οποίες εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης.

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως ιεραρχούνται και πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν δηλαδή να μελετήσουν τι πραγματικά παρακινεί το άτομο, δηλαδή τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα προς μια θετική ή ακόμα και αρνητική συμπεριφορά. Οι κυριότεροι μελετητές θεωρητικοί που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι ο Maslow A.H., ο Alderfer C.D., ο F. Herzberg, και ο D.Mc Clelland.

2.3.1 Η πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών – A.H. Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει. Διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατάταξε ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές (Μπουραντάς 2002).



Σχήμα 2 Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Πηγή: Χατζηπαντελή Π. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σελ. 64

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές (βασικές) ανάγκες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, όπως είναι η ανάγκη για τροφή, οξυγόνο, νερό, στέγη κλπ.

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας, αν και δεν είναι τόσο απαραίτητες όσο οι φυσιολογικές είναι όμως σημαντικές. Για παράδειγμα η επιθυμία για σταθερή απασχόληση, η ανάγκη για προστασία από τους κινδύνους του περιβάλλοντος, παροχή περίθαλψης και γενικά την ύπαρξη ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους φόβο ή απειλή.

Στην συνέχεια βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάγκη για αγάπη, για στοργή, την αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν.

Στο επόμενο στάδιο βρίσκονται οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης. Στις ανάγκες αυτές βρίσκεται η κοινωνική αναγνώριση, το αίσθημα της επιτυχίας, τα επιτεύγματα, η

ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους. Έπειτα από την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων, οι ανάγκες αυτές καθίστανται όλο και πιο σημαντικές.

Τέλος στο υψηλότερο επίπεδο κατά τον Maslow είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης. Είναι η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό (Χατζηπαντελή Π 1999 σελ. 64)

Οι ανάγκες αυτές σύμφωνα με τον Maslow είναι ιεραρχημένες σε αυτή την πυραμίδα. Πρωταρχικός σκοπός είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση και σταδιακά οι επόμενες ανάγκες. Όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί μόνο τότε το άτομο μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) μετέπειτα έρευνες (1972,1976) έδειξαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει πάντοτε την ικανοποίηση των αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου διότι είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό συμβαίνει γιατί η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους εξαρτάται από μεταβλητές όπως η ηλικία, ο χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του ατόμου.

2.3.2 Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G) – C.D. Alderfer

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών ύπαρξης-κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης. Πρόκειται ουσιαστικά για μία προέκταση της Θεωρίας του Maslow και ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες έναντι των πέντε κατηγοριών στην πυραμίδα του Maslow (Ζαβλάνος 2002).

Η πρώτη κατηγορία είναι οι ανάγκες ύπαρξης (existence needs) και περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (relatedness needs) και ουσιαστικά είναι η ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων. Τέλος στην Τρίτη κατηγορία είναι οι ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) και αφορά τις ανάγκες της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου.

Η θεωρία E.R.G. οφείλει το όνομα της στο αρχικό γράμμα των αγγλικών όρων (Existence-Relatedness-Growth) από τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Κάντας 1998).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η θεωρία E.R.G έρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow. Ωστόσο δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου.

2.3.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg

Η θεωρία του Herzberg αποτελεί μια περεταίρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Η διαφορά των δυο θεωριών έγκειται στο γεγονός ότι ο Maslow εντόπιζε και ταξινομούσε τις ανάγκες του ατόμου, ενώ ο Herzberg προσπαθούσε να αναλύσει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Η θεωρία του Herzberg (1966) στηριζόταν στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και της πραγματικής ικανοποίησης που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του.

Η θεωρία του Herzberg βασίστηκε σε μια εμπειρική μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης. Το δείγμα ήταν 200 περίπου μηχανικοί και λογιστές μιας επιχείρησης. Το βασικό ερώτημα ήταν το εξής: « Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος από τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Εξήγησέ μας τότε τι συνέβη;». Με λίγα λόγια το βασικό ερευνητικό ερώτημα ήταν ποιοί παράγοντες κάνουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ιδιαίτερα καλά ή άσχημα στην εργασία τους.

Με βάση της απαντήσεις τους ο Herzberg κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η πρώτη κατηγορία είναι γνωστή ως παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και η δεύτερη κατηγορία είναι οι παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα.

Η πρώτη κατηγορία περιγράφει τη σχέση του εργαζομένου με το περιβάλλον της εργασίας, αφορά δηλαδή τις αποδοχές, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, την πολιτική της διοίκησης και την εποπτεία(Χατζηπαντελή 1999). Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Όμως αν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει τους παράγοντες αυτούς, τότε δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια αλλά και δεν είναι ικανοί να παρακινήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση του.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους παράγοντες που ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος, τα επιτεύγματα του στην ολοκλήρωση ενός έργου, η πρόοδος ή η εξέλιξη που μπορεί να του προσφέρει η εργασία, η προαγωγή και το ίδιο αντικείμενο της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Herzberg (1966) για να είναι μια εργασία ενδιαφέρουσα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη του ατόμου. Από την άλλη, η διαχείριση των «παραγόντων υγιεινής» όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η πολιτική διοίκησης, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία (Gary P., 2007 σελ. 37-42).

2.3.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών – D.Mc Clelland

Ο D.Mc Clelland εξέτασε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διάφορων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Πρόκειται δηλαδή για επίκτητες ανάγκες και οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για σχέσεις και η ανάγκη για δύναμη.

Η ανάγκη για επίτευξη σχετίζεται με άτομα ανταγωνιστικά που επιδιώκουν την επιτυχία θέτοντας προκλητικούς στόχους. Όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι τόσο

μεγαλύτερο είναι το αίσθημα της επιτυχίας. Όμως πρέπει να είναι και ρεαλιστικοί διότι πιστεύουν το να επιτύχεις μη ρεαλιστικούς στόχους δεν είναι αποτέλεσμα των προσωπικών σου ικανοτήτων αλλά είναι αποτέλεσμα τύχης. Τα άτομα αυτά πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις σχετικά με πωλήσεις και σε μετρίου επιπέδου διοικητικές θέσεις.

Η ανάγκη για σχέσεις αφορά την ανάγκη για φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και για ανθρώπινη επικοινωνία. Πρόκειται για την ανάγκη κάποιου να είναι αρεστός, αποδεκτός και ένα τέτοιο άτομο αποφεύγει τις συγκρούσεις. Τα άτομα αυτά πετυχαίνουν σε θέσεις που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Τέλος είναι η ανάγκη για εξουσία, για δύναμη. Αυτά τα άτομα έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους έλεγχο και επιρροή. Επιθυμεί να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει. Τα άτομα αυτά είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις και τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης (R.L. Daft, 2009 σελ. 447-448).

2.3.5 Η θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor

Στη θεωρία του ο Mc Gregor (1960) διατυπώνει πως η ανθρώπινη φύση έχει δύο διαφορετικές όψεις και για αυτό ονομάστηκε διπολική θεωρία X και Ψ (Robbins 2002). σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ιδιοσυγκρασία, η ψυχολογία και ο τρόπος σκέψης των ανθρώπων και γενικότερα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης, έχουν καθοριστικό ρόλο και σημασία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Πίσω από κάθε ενέργεια των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης κρύβονται κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, τη ψυχολογία του και τη συμπεριφορά του (Πετρίδου 2001 σελ 158).

Με βάση τη θεωρία X οι άνθρωποι εκ φύσεως απεχθάνονται την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν όσο είναι δυνατόν. Έχουν αρνητική διάθεση για εργασία και προκειμένου να επιτύχει κάποιον στόχο πρέπει να δέχεται πιέσεις. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να καθοδηγούνται στενά από τους προϊσταμένους του.

Αντίθετα στη θεωρία Ψ τα άτομα αυτής της κατηγορίας αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Είναι διορατικοί, διαθέτουν φαντασία, δημιουργικότητα, εφευρετικότητα και είναι ικανά να αντιμετωπίσουν πολυδιάστατα προβλήματα.

Σύμφωνα με τον Berman (2010) καμία από τις δυο αυτές προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μία επιχείρηση και αυτό γιατί οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στο χρόνο. Έτσι το ίδιο άτομο μπορεί σε μια περίοδο της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας να χαρακτηρίζεται από ωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη χρονική περίοδο να είναι δημιουργικός και ενεργητικός.

2.4 Θεωρίες διαδικασιών

2.4.1 Η θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom

Ο Vroom (1964) υποστηρίζει ότι η υποκίνηση ενός ατόμου για να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί επιθυμητά, από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν και για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001 σελ. 205).

Η θεωρία των προσδοκιών υποστηρίζει ότι τα άτομα μπορούν αν προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τα επιτύχουν.

Υπό μορφή συνάρτησης η θεωρία προσδοκιών του Vroom γράφεται:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Αξία Ανταμοιβής} * \text{Προσδοκία Ανταμοιβής} * \text{Προσδοκία Απόδοσης}$$

Σύμφωνα με το παραπάνω για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός, να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί και ότι επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

2.4.2 Το υπόδειγμα της προσδοκίας – W. Porter και E. Lawler

Οι W. Porter και E. Lawler (1968) εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom υποστηρίζοντας πως η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μιας εργασίας είναι συνάρτηση δυο παραγόντων, της αντίληψης του εργαζόμενου αν η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε κάποιο θετικό αποτέλεσμα και στην υποκειμενική αξία που επιθυμεί ο εργαζόμενος να ανταμειφθεί. Το άτομο πρέπει να διαθέτει σωστή αντίληψη ώστε να αναγνωρίζει πόσο απαιτητική είναι η δουλειά του και τι ακριβώς χρειάζεται. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (εκτίμηση, σεβασμός) ή εξωτερικές (χρηματικά μπόνους). Ωστόσο ο εργαζόμενος θα αισθανθεί πλήρης ικανοποίηση μόνο όταν οι ανταμοιβές που θα λάβει θα είναι αυτές που επιθυμεί (Κουφίδου 2001).

2.4.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης – J. Adams

Στη θεωρία που ανέπτυξε ο Adams (1965) υποστήριξε ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις συναναστροφές με άλλους ανθρώπους ή οργανώσεις. Βασική υπόθεση είναι ότι όταν ένα άτομο αποτελεί μέλος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Το άτομο συγκρίνει την απόδοση του και τις αμοιβές που πήρε με την απόδοση και τις αμοιβές άλλων ατόμων για την ίδια εργασία (Χατζηπαντελή 1999).

Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\text{Προσωπική Προσφορά}}{\text{Προσωπική Ανταμοιβή}} = \frac{\text{Προσφορά Άλλων}}{\text{Ανταμοιβή Άλλων}}$$

Αν πέσει στην αντίληψη του ότι αμείβεται λιγότερο θα δυσαρεστηθεί και θα αισθανθεί αδικία με αποτέλεσμα να ελαττώσει την απόδοση του. Το αντίθετο θα συμβεί αν διαπιστώσει πως αμείβεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει.

2.4.4 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων – E. Locke

Η Θεωρία του καθορισμού των στόχων που αρχικά αναπτύχθηκε από τον Locke (1979) υποστηρίζει πως ο στόχος είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι.

Ένας στόχος για να κινητοποιήσει κάποιον προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και καθορισμένος με σαφήνεια, να εμπεριέχει μια σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός προκειμένου να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο, να είναι αποδεκτός από τους εργαζόμενους και να παρέχεται ενημέρωση σε αυτούς για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί (Aldag 1991).

Κεφάλαιο 3

Ικανοποίηση από την εργασία

3.1 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της οργανωτικής-εργασιακής ψυχολογίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει διεθνώς ένας τεράστιος αριθμός ερευνών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Κουστέλιος Α. 2001).

Σύμφωνα με τον Pestonjee (1973), η ικανοποίηση από την εργασία για έναν εργαζόμενο εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες. Πρώτον από τη φύση της εργασίας, τις ώρες εργασίας, τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες και προοπτικές για προαγωγή και ανάπτυξη, τους κανονισμούς για τις υπερωρίες, το περιβάλλον, τα μηχανήματα και τα εργαλεία. Δεύτερον εξαρτάται από τη διοίκηση και την εποπτεία, τη συμμετοχή, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, τους επαίνους και τις κατηγορίες, την πολιτική αδειών και την ευνοιοκρατία. Τρίτον από τις κοινωνικές σχέσεις του με φίλους, συνεργάτες, γείτονες και τη συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες. Τέλος από την προσωπική του προσαρμογή καθώς και την υγεία του.

Ο Locke (1976) χαρακτηρίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Επιπλέον η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις αξίες που έχει ένα άτομο ή θέλει, την αντίληψη του για το πως η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και τέλος τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Colin P.)

Επίσης οι Granny, Smith & Stone (1992) υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του και προέρχεται από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που καρπώνεται και σε αυτά που θα ήθελε να έχει. Ακόμα υποστηρίζουν πως όλοι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα είναι επαρκείς, όμως αυτοί αναφέρονται στην πρακτική διάσταση της ικανοποίησης, λέγοντας πως η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά (Παπάκης & Ρόντος 2005).

Ο Spector (1997) αναφέρει πως η ικανοποίηση είναι ένα παγκόσμιο συναίσθημα που συνδυάζεται με διάφορους τομείς στη ζωή του ανθρώπου. Ο βαθμός ικανοποίησης κάθε εργαζομένου καθορίζεται από το πόσο ικανοποιημένος είναι από τις δραστηριότητες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει στον επαγγελματικό χώρο. Οι ανάγκες του είναι αρκετές όταν όμως εκπληρωθούν τότε δημιουργείται το αίσθημα της ικανοποίησης. (Spagnoli 2012).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο.

Επιπλέον οι Steers & Porter (1973) ορίζουν την παρακίνηση ως η δύναμη που οδηγεί σε τρεις λειτουργίες. Ενεργοποιεί, ή αλλιώς προκαλεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν, κατευθύνει συμπεριφορές προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στηρίζει την προσπάθεια αυτή (Riggio 1990).

Ωστόσο παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις, η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως κάτι αυτονόητο και έτσι ελάχιστοι επιχειρήσαν να διατυπώσουν έναν αυστηρό εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό της (Evans 1999).

3.2 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Σύμφωνα με τον Locke (1976) υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να προωθήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζομένους. Η εργασία πρέπει να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή. Επιθυμεί η απόδοση του να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στον εργαζόμενο. Όταν ένας εργαζόμενος φέρει εις πέρας ένα έργο να δίνεται θετική ενίσχυση για αυτή του την επιτυχία, δηλαδή λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές. Επίσης σημαντικό είναι να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου. Όπως επίσης και καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Επίσης να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους και να παρέχουν οι ανώτεροι βοήθεια σε αυτούς κατά την εκτέλεση του έργου τους. Ακόμα να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να υποβοηθά τους εργαζομένους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ένας άλλος παράγοντας είναι η διασφάλιση της εργασίας και η καλλιέργεια στους εργαζομένους του αισθήματος της σιγουριάς, δηλαδή ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους. Επίσης να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια και να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τέλος να δίνεται όσο το δυνατόν αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο καθώς και να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει (Καντάς 1998).

3.3 Μέτρηση της ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται συνήθως με τη χρήση ερωτηματολογίων διότι παρέχετε η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα και με χαμηλό κόστος.

Έχουν δημιουργηθεί διάφορα μοντέλα ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ένα από τα μοντέλα αυτά είναι το ερωτηματολόγιο των Smith, Kendal & Hulin γνωστό ως Job Descriptive Index (JDI) . Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε επιμέρους διαστάσεις: την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις δυνατότητες προαγωγής. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε τομέα. Οι απαντήσεις είναι κλειστού τύπου της μορφής Ναι, Δεν είμαι σίγουρος/η , Όχι . Σε κάθε τομέα του ερωτηματολογίου υπάρχει μια σύντομη εξήγηση που αφορά τα ερωτήματα που ακολουθούν (Spector 1997).

Το ερωτηματολόγιο του Ironson και της ερευνητικής του ομάδας (1989) γνωστό ως Job in General Scale (JIG) στηρίχθηκε στην κλίμακα JDI . Περιέχει 18 στοιχεία που άλλοτε έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε τη μορφή σύντομων φράσεων για την εργασία. Έχει καλή αξιοπιστία και συνδέεται και με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Στόχος είναι να δώσει μια συνολική αξιολόγηση και κρίση για την εργασία ενός εργαζομένου (Russel 2004).

Το ερωτηματολόγιο των Weiss, Dawis, England και Lofquist γνωστό ως Minnessoya Satisfaction Questionnairi (MSQ) έχει δύο διαστάσεις. Στη μία ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει σε 100 ερωτήσεις και στην άλλη σε 20 (σύντομη έκδοση). Μετρά την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις. Όπως η δραστηριότητα, η ανεξαρτησία, η ποικιλία, η αξιοποίηση ικανοτήτων, η επίτευξη, η προαγωγή, η εξουσία, η πολιτική της εταιρείας, η αμοιβή, οι συνεργάτες, η δημιουργικότητα, οι ηθικές αξίες, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η ασφάλεια, η κοινωνική υπηρεσία, το κοινωνικό γόητρο, η εποπτεία όσον αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις, η τεχνική της εποπτείας και οι συνθήκες εργασίας (Weiss, Dawis, Engalnd and Lofquist 1967).

Το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman και Oldham, δημιουργήθηκε με σκοπό να μελέτα τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Έχει συνολικά 23 ερωτήσεις και περιέχει πέντε διαστάσεις για τη μέτρηση της εργασίας:

ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση (Hackman και Oldham 1975).

Ο Spector (1985) δημιούργησε ένα ακόμη εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης προσπαθώντας να καλύψει την ανάγκη για την ύπαρξη ενός εργαλείου που να απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, σε δημόσιους φορείς καθώς και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το εργαλείο αυτό ονομάζεται Job Satisfaction Survey (JSS). Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε εννέα διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με τον προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση-επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Επίσης αποτελείται από 36 ερωτήσεις. (Spector 1985).

Στη σημερινή εποχή τα εργαλεία αυτά είτε χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές αυτούσια είτε ως βάση προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο ερωτηματολόγιο το οποίο θα είναι προσαρμοσμένο στις δικές τους ανάγκες. Είναι σημαντική η διεξαγωγή τέτοιων ερευνών μέσα σε μια επιχείρηση προκειμένου η διοίκηση να γνωρίζει την ικανοποίηση και τις ανάγκες των εργαζομένων της ούτως ώστε να βελτιώνει καταστάσεις και να οδηγεί την επιχείρηση σε ομαλή λειτουργία χωρίς προβλήματα.

3.4 Επιπτώσεις από τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές τους υποχρεώσεις με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η καθημερινή απασχόληση μέσα σε ένα απαιτητικό περιβάλλον δημιουργεί συχνά στον εργαζόμενο αρνητικά συναισθήματα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης (Θελερίτης, 2010).

Όταν ένας εργαζόμενος εργάζεται υπό πίεση, τότε εμφανίζεται ψυχολογική δυσφορία και δημιουργούνται εντάσεις τόσο ανάμεσα στους συναδέλφους όσο και στο κοινωνικό του περίγυρο. Η επαγγελματική εξουθένωση των ατόμων, αποτελεί μια παρατεταμένη μορφή επαγγελματικού άγχους που ξεπερνά τα όρια αντοχής του (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Το επαγγελματικό άγχος είναι μια επικίνδυνη παράμετρος για την ψυχική υγεία του ατόμου και είναι εμπόδιο στη δυσλειτουργική - ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. (Faragher, Cass, Cooper, 2005 και Gupta, 1979).

Παράγοντες που επιφέρουν εργασιακό άγχος πρέπει να αντιμετωπίζονται τόσο από το ίδιο το άτομο αλλά και την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας, πίεση χρόνου, έλλειψη επικοινωνίας, κακές σχέσεις με προϊσταμένους τους, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναζητούν αλλαγές στις θέσεις εργασίας λόγω υπερβολικής πίεσης. Επίσης, η μη διευκρίνηση αρμοδιοτήτων σε μια θέση εργασίας οδηγεί σε άγχος και ανασφάλεια. Επιπλέον ο σχεδιασμός ορισμένων κλειστών θέσεων εργασίας είναι ένας ακόμα αρνητικός παράγοντας, αφού αφορά θέσεις με περιορισμένη ποικιλία καθηκόντων και μικρό εύρος πρωτοβουλιών, που δεν ανταποκρίνονται σε ανωτέρου επιπέδου ανάγκες εργαζομένων με αποτέλεσμα να επέρχεται εργασιακό άγχος (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Το άγχος δημιουργεί στον εργαζόμενο μια απογοήτευση καθώς και σε μια πιθανή αλλαγή της συμπεριφοράς τους με επιθέσεις και συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Linden, Muschalla, 2007).

Το στρες σε συνδυασμό με το άγχος, έχει επίσης αρνητικές επιδράσεις στην ψυχολογία και την υγεία του εργαζομένου καθώς συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το αίσθημα αυτό προκαλείται από υπερφόρτωση αρμοδιοτήτων και μπορεί να επιφέρει επιπτώσεις στην υγεία του (χοληστερόλη και καρδιακές παθήσεις) (Rahman, 1989).

Οι εργαζόμενοι, σε αυτή την περίπτωση, εμφανίζουν συστηματική κόπωση και κακή συγκέντρωση στην εργασία τους, που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους μέσα σε αυτή. Αυτό γίνεται εμφανές με συχνές απουσίες τους από την εργασία, πολλούς εκνευρισμούς, δυσαρέσκεια και αύξηση της ανίας (Linden & Muschalla, 2007).

Η ανία αποτελεί και αυτή με τη σειρά της μια ψυχολογική επίδραση, η οποία αυξάνει για τους εργαζόμενους την έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία. Αυτό έχει ως συνέπεια την

πτώση του ηθικού τους και μείωση της απόδοσης τους για εργασία (Φαναριώτης, 2004).

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την εργασιακή και ψυχική εξουθένωση, δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση. Για να περιοριστούν αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις, η κάθε επιχείρηση οφείλει να βρει τα κατάλληλα μέσα, με τα οποία θα δημιουργήσει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον χωρίς άγχος και στρες. Έτσι θα πετύχει την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Κεφάλαιο 4

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες

4.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο Δυναμικό»

Η Διοίκηση Προσωπικού που πλέον ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύσει (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004).

Σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μια επιχείρησης, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Ενώ οι στόχοι στην Διοίκηση Προσωπικού ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση, την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία (Δημητριάδης, Θερίου).

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Διότι κάτω από τις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν, ο παράγοντας αυτός βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή

τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και ουσιαστικά την επιβίωση της (Παπαστεφανάκη 2006).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνεργασία τους. Η συνεργασία αυτή αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην εκπλήρωση των επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων της.

Σύμφωνα με τον Storey (1992) ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό δεν αποτελεί μόνο το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως στοχεύει στην επίτευξη των συμφερόντων τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων παράλληλα. Ορίζει τον ανθρώπινο δυναμικό ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών (επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση,) που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Ο French (1994) υποστηρίζει πως ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις, να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό, να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, να γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις, να αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους, να

ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας, να αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη καθώς και να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2002).

Οι κυριότερες λειτουργίες της είναι: η ανάλυση και ο προγραμματισμός θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, οι αμοιβές και παροχές, η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εργαζομένων, η αξιολόγηση προσωπικού, η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α. (Ιορδάνογλου 2008).

4.2 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες

Ο τραπεζικός χώρος στις μέρες μας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό . Η σημασία που δίνεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό είναι εμφανής, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Υπάρχουν δύο διαστάσεις σε σχέση με το προσωπικό, το προσωπικό ως στοιχείο της επιχείρησης που συνδέεται με την αγορά ή το προσωπικό ως στοιχείο του οργανισμού, με το οποίο είναι αλληλοεξαρτώμενος και αλληλοσυμπληρούμενος.

Αν συγκρίνουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις εκάστωτε τράπεζας θα παρατηρήσουμε ελάχιστες διαφορές. Αυτό που θα επηρεάσει τον πελάτη και θα τον προσελκύσει είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο εργαζόμενος αντιπροσωπεύει την τράπεζα, πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποδοτικός στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για αυτό κρίθηκε αναγκαία η ανάπτυξη των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δίνοντας προσοχή στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευσης προσπαθεί να εντάξει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

Ωστόσο αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα της ικανοποίησης του προσωπικού διότι αποδίδει περισσότερο και φέρει τα επιθυμητά για την τράπεζα αποτελέσματα,

παρέχοντας υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες και δυναμώνει τη θέση της στον κλάδο. Όλα αυτά έχουν ως απόρροια την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών επιλογής, των μεθόδων εκπαίδευσης, των συστημάτων αξιολόγησης όπως επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων. Απαιτείται επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου να ευθυγραμμιστεί στο νέο απαιτητικό περιβάλλον. Πως; Μέσα από μια ουσιαστική διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης απαιτούνται και κάποια επαγγελματικά πιστοποιητικά που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι διότι με την απόκτηση τους η τράπεζα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το χρηματοοικονομικό σύστημα από πλευράς λειτουργιών γίνεται περισσότερο περίπλοκο. Περίπλοκο τόσο από πλευράς λειτουργιών όσο και από πλευράς προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οπότε η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία (Μανούσος Π. 2001).

Οι Hamel και Prahalad (1996) υποστήριξαν πως για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εκπαιδούνται στο «πώς να σκέφτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι» (Βικιβιβλία 2014).

4.3 Επαγγελματική ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται τόσο από την εξειδίκευση όσο και από τις προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Αποτελεί τη βασική αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η μέτρηση της ικανοποίησης τους αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την κάθε επιχείρηση (Κουστέλιος και Κουστέλιου 2001).

Στις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις η ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων οδηγεί στην καλύτερη απόδοση και με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Crossman και Abou-Zaki 2003)

Σύμφωνα με τους Singh και Kaur (2009), σχετικά με την ικανοποίηση στο τραπεζικό κλάδο, υποστήριξαν ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από παράγοντες όπως η επιτήρηση, η συνεργασία με τους συναδέλφους, ο μισθός και η ηγεσία.

Στην έρευνα τους οι Malik και Mallik (1988) συμπέραναν πως υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων σε σχέση με τη θέση τους στην τράπεζα. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές των τραπεζών παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό.

Ο Allam (2007) στην έρευνα του σε 300 τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους, συμπέρανε ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από το αίσθημα της προσωπικής ολοκλήρωσης.

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα οφείλει να εκπαιδεύει τον εργαζόμενο διότι μέσω της εκπαίδευσης του θα αναπτύξει νέες ιδέες και θα διευρυνθούν οι γνώσεις του, άρα θα αυξηθεί η παραγωγικότητα του ιδρύματος σε σχέση με τα άλλα ιδρύματα του κλάδου του. Ένας άρτια εκπαιδευμένος εργαζόμενος σε μια τράπεζα γνωρίζει πως να συμπεριφέρεται και να εξυπηρετεί με ευκολία και ταχύτητα την εργασία του. Οι πελάτες αναζητούν ένα ικανό, πρόθυμο και εκπαιδευμένο προσωπικό προκειμένου να εξυπηρετήσει τις διάφορες ανάγκες τους. Έτσι οι πελάτες αναπτύσσουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης, ικανοποίησης και σταθερότητας (Rowden, Conine 2005).

Οπότε η εκπαίδευση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι διευθυντές- στελέχη οφείλουν να δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση τους ούτως ώστε να ενισχύεται η εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι έχοντας τα απαραίτητα εφόδια, μέσω της εκπαίδευσης, έχουν την ευκαιρία να εμπλουτίσουν την εργασία τους με νέες ιδέες με αποτέλεσμα να αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη και ευχέρεια μέσα στον χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (Rowden, Conine 2005).

Κεφάλαιο 5

Η οικονομική κρίση

5.1 Ορισμός και συνοπτική ανάλυση της οικονομικής κρίσης

Σύμφωνα με τον Πανηγυράκη (2001) η λέξη Κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω. Χαρακτηρίζει μία δύσκολη και επικίνδυνη κατάσταση. Πρόκειται για μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να πάρει διαβαθμίσεις ανικανότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση χάους και πανικού.

Ο Σφακιανάκης (1998) παρουσιάζει τον κύκλο ζωής μιας κρίσης μέσα από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια:

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).
2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (Acute crisis stage).
3. Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).
4. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (Crisis resolution stage).

Όσον αφορά τον ορισμό της Οικονομικής Κρίσης κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις. Σύμφωνα με τον Κουφάρη (2010) η Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα γίνετε αναφορά σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις και άλλα.

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 τα οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, η διαφθορά, η διατάραξη του φορολογικού συστήματος, τα προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, η αδυναμία εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, προβλήματα ανεργίας ή ακόμα και φυσικές καταστροφές (Erol, Arak, Atmaca & Ozturk, 2011).

Όσον αφορά τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται μεταξύ των χωρών. Γενικότερα, μια οικονομική κρίση μπορεί να προκαλέσει τα εξής (Πουρνάρα Σ. 2012):

- προβλήματα ρευστότητας σε τράπεζες και επιχειρήσεις
- δυσκολία παροχής δανείων
- μείωση του κύκλου εργασιών και του τζίρου των επιχειρήσεων
- μαζικές απολύσεις εργαζομένων
- υψηλή ανεργία
- μείωση παραγωγής
- μείωση εθνικού εισοδήματος
- μείωση κατανάλωσης
- χρεοκοπία επιχειρήσεων
- μείωση της χρηματιστηριακής δραστηριότητας πολλών χρηματοοικονομικών οργανισμών
- χαμηλά δημόσια έσοδα
- αύξηση δημόσιου ελλείμματος
- υψηλά επίπεδα χρέους
- μείωση εξαγωγών κ.α.

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2006 στις ΗΠΑ με το σπάσιμο της φούσκας ακινήτων και οδήγησε σε μεγάλο αριθμό χρεοκοπιών στεγαστικών δανείων και στη συνέχεια μεταφέρθηκε στην αγορά εταιρικών ομολόγων μειωμένης εξασφάλισης που είχαν εκδοθεί για τη χρηματοδότηση των τιτλοποιημένων στεγαστικών δανείων (Κομπόλης Χ. Τράυλος Ν. 2009).

Στις 15 Σεπτεμβρίου 2009 η επενδυτική εταιρεία Lehman Brothers καταρρέει και το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα εισήλθε σε μια φάση οξείας

αποσταθεροποίησης, κακής λειτουργίας των πιστωτικών αγορών, πρωτοφανούς υποτίμησης της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, γενικευμένης αποστροφής στην ανάληψη κινδύνου και απειλής της σταθερότητας του τραπεζικού τομέα. Η κρίση πέρασε γρήγορα στην οικονομία των ΗΠΑ και του υπόλοιπου κόσμου και επηρέασε το εμπόριο, τις επενδύσεις, την κατανάλωση, τις θέσεις εργασίας και το βιοτικό επίπεδο (Πουρνάρα Σ. 2012).

Ο Χαρδούβελης (2009) αναφέρει ότι κάποια από τα κυριότερα αίτια ήταν:

- οι διεθνείς ανισορροπίες όσον αφορά το διαφορετικό βαθμό αποταμίευσης και επένδυσης
- η φούσκα των τιμών των ακινήτων στις ΗΠΑ
- η ραγδαία αύξηση των δανείων χαμηλής εξασφάλισης που συνέβαλαν στην αύξηση των τιμών των κατοικιών
- οι νέες μορφές τιτλοποιήσεων, με πολύπλοκους δομημένους τίτλους, στους οποίους οι οίκοι αξιολόγησης παρείχαν υψηλές βαθμολογήσεις
- οι υπέρογκες αμοιβές των στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα
- οι ατέλειες του συστήματος εποπτείας
- η υψηλή μόχλευση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και νοικοκυριών κλπ.

Όπως ήταν φυσικό η Κύπρος δεν γινόταν να μην επηρεαστεί. Τον Σεπτέμβριο του 2011, η κυπριακή οικονομία υποβαθμίστηκε από όλους τους μεγάλους οίκους αξιολόγησης. Κύρια αιτία υπήρξε η μεγάλη έκθεση των κυπριακών τραπεζών σε ελληνικά ομόλογα, που κουρεύτηκαν την άνοιξη του 2012. Μετά την υποβάθμιση από τους οίκους Moody's και Fitch η Κύπρος αιτήθηκε την ένταξη στον Ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης. Οι διαπραγματεύσεις συνεχίστηκαν και στις 16 Μαρτίου 2013 επήλθε συμφωνία για το ακριβές ποσό της αναχρηματοδότησης των τραπεζών. Η συμφωνία περιλάμβανε λήψη μέτρων, όπως οι περικοπές σε μισθούς και κοινωνικές παροχές, επιπλέον φορολόγηση ειδών πολυτελείας, καυσίμων, τυχερών παιχνιδιών κλπ. Ορίστηκε κούρεμα 40% για καταθέσεις που υπέρβαιναν τις 100.000€ και συγχωνεύτηκαν οι τράπεζες Κύπρου και Λαϊκή (Βικιπέδεια).

Άμεση συνέπεια της οικονομικής κρίσης στην Κύπρο υπήρξε η αύξηση της ανεργίας. Η ανεργία έφτασε στο 15,9% στο πρώτο τρίμηνο του 2013 από 11,1% που ήταν το πρώτο

τρίμηνο του 2012. Το πρώτο τρίμηνο του 2014 η ανεργία έφτασε στο 19% και το 2015 έπεσε στο 17,7%. Στο πρώτο τρίμηνο του 2016 η ανεργία στην Κύπρο είναι στο 16,4% (Στατιστική Υπηρεσία).

5.2 Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Διανύουμε μια περίοδο κρίσης όπου η μείωση των θέσεων εργασίας και η απογοήτευση των εργαζομένων είναι γεγονός. Μέσα από αυτές τις δύσκολες καταστάσεις ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να βρει το κίνητρο που θα τον ωθήσει να εργασθεί παραγωγικά και αποδοτικά. Δεν είναι πλέον οι οικονομικές απολαβές πρωταρχικό κίνητρο διότι οι μισθοί έχουν μειωθεί σημαντικά και τα πριμ παραγωγικότητας τείνουν να εξαλείφουν.

Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον κάθε άνθρωπο. Μέσω αυτής αποκτούνται κοινωνικές δεξιότητες και βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο του καθενός. Ο φόβος και η ανασφάλεια σε πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και συμβάλλει στη μείωση της παρακίνησης τους.

Η διοίκηση θα πρέπει να αποκτήσει μια διαφορετική νοοτροπία. Ένας εργαζόμενος ο οποίος πιστεύει πως η γνώμη του είναι χρήσιμη στην εταιρεία όπου εργάζεται και η προσπάθεια του αναγνωρίζεται τότε μπορεί να διοχετεύσει όλη του την ενέργεια στην εκπλήρωση των καθηκόντων του. Κάθε άνθρωπος θέλει να πετυχαίνει προσωπικά αλλά και να αισθάνεται μέρος του συνόλου της επιτυχίας της ίδιας της εταιρείας που εργάζεται. Η ενδυνάμωση και η παρότρυνση του να βοηθήσουν όπου μπορούν θα αυξήσουν την παρακίνηση τους και η εταιρεία όπου εργάζονται θα έχει θετικά αποτελέσματα (Leidl D. 2009).

Η κρίση οδηγεί σε μια αναθεώρηση και αλλαγή στη στάση της Διοίκησης προσωπικού. Απαιτεί μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση προκειμένου το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό για την επιχείρηση που εργάζεται, η γνώμη του να ακούγεται και η προσπάθεια του να επιβραβεύεται, ένα μπράβο και ένα χαμόγελο μερικές φορές είναι τα μόνα απαραίτητα για να ανεβάσουν το ηθικό του κάθε εργαζόμενου.

Κεφάλαιο 6

Εμπειρική Ανάλυση

6.1 Το δείγμα

Ως δείγμα σε μια έρευνα ορίζετε το σύνολο των ατόμων που πρόκειται να ερωτηθούν. Το σύνολο αυτό είναι μέρος ενός ευρύτερου πληθυσμού. Το δείγμα στην έρευνα μας απαρτίζεται από 100 ερωτώμενους και ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων στα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κύπρου.

Η ηλικία που ερευνηθήκε περιλαμβάνει όλους τους ενήλικες εργαζομένους σε Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κύπρου και συγκεκριμένα από 18 έως άνω των 50.

6.2 Μεθοδολογία έρευνας

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο λόγω της οικονομικής χρήσης του, της καινοτομίας που μπορεί να σου προσφέρει μέσω της μαζικής ηλεκτρονικής αποστολής των ερωτηματολογίων και των γρήγορων αποτελεσμάτων που παρέχει.

Η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των απαντήσεων είναι η “Χιονοστιβάδα”. Αυτή η μέθοδος προϋποθέτει ένα δείγμα που περιλαμβάνει ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων στα οποία προσθέτονται και άλλα άτομα, με τα οποία τα πρώτα βρίσκονται σε κάποια σχέση και ούτω καθεξής έως ότου συμπληρωθεί το δείγμα (Νόβα Χ., 2006).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο google drive. Συμπεριλαμβάνει 27 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με μορφή διπολικών ερωτήσεων (Ναι ή Όχι), πολλαπλών επιλογών καθώς και με χρήση κλίμακας (Καθόλου, Λίγο, Πολύ, πάρα Πολύ). Η μέθοδος

συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι ηλεκτρονικά με αποστολή του link μέσω e-mail.

Με την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική δοκιμή του σχεδίου για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του εργαλείου που σχεδιάσαμε. Στο δοκιμαστικό αυτό στάδιο διαπιστώθηκε ο βαθμός κατανόησης του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη έρευνα, η δοκιμή έγινε σε 6 άτομα τα οποία γνωρίζαμε προσωπικά και εργάζονται σε Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα στην Κύπρο. Στάλθηκε το link μέσω e-mail και μετά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαντούσαν και στις εξής ερωτήσεις:

1. Πόση ώρα χρειαστήκατε περίπου για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου;
2. Ήταν σαφείς οι ερωτήσεις ή αόριστες; Αν ναι ποιες ήταν αυτές και γιατί;
3. Είχατε αντίρρηση στο να απαντήσετε κάποιες από τις ερωτήσεις;
4. Ήταν η εμφάνιση του ερωτηματολογίου ευχάριστη; (Bell, 1997)

Από τις απαντήσεις των παραπάνω ερωτήσεων διαπιστώθηκε ο χρόνος που χρειαζόταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (περίπου 12'-14'). Από ένα άτομο ζητήθηκε να γίνει πιο ξεκάθαρη η ερώτηση 11 και να προσδιοριστεί ο λόγος του Εργασιακού Άγχους, όπου διορθώθηκε για να γίνει πιο σαφής.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω e-mail και με τη σειρά τους οι ερωτώμενοι τα προώθησαν σε συναδέλφους τους και ούτω καθ' εξής. Λάβαμε 101 απαντήσεις οπότε το ζητούμενο δείγμα καλύφθηκε πλήρως.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το Excel προκειμένου να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων.

6.3 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν τα δημογραφικά στοιχεία τους. Δηλαδή το φύλλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και τα έτη υπηρεσίας.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση και την οικονομική κρίση και χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά το πόσο επηρέασε η οικονομική κρίση την εργασία τους. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 4 ερωτήσεις και οι ερωτήσεις αυτές επιδέχονται απάντηση με τη μορφή κλίμακας (Πολύ, Αρκετά, Λίγο, Καθόλου). Οι ερωτήσεις σχετίζονταν με το πόσο έχει επηρεαστεί η οικονομική τους κατάσταση και η εργασία τους, αν αισθάνονται ανασφάλεια και αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους έγιναν πιο ανταγωνιστικές.

Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται οι ερωτήσεις για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις που αφορούν το αίσθημα της υπερηφάνειας για την τράπεζα όπου εργάζονται, αν μελλοντικά θα επιθυμούσαν να είναι στην παρούσα εργασία, αν γνωρίζουν πως μετριέται η απόδοση τους και αν αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους, αν μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και να μιλήσουν για τις φιλοδοξίες τους, για τη φύση της εργασίας, για το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το σύστημα προαγωγών, για την ύπαρξη εργασιακού άγχους καθώς και για τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, των προϊσταμένων και γενικά της διοίκησης.

Τέλος στην Τρίτη κατηγορία παρατίθενται ορισμένοι μέθοδοι και οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν ποιοι μέθοδοι τους ωθούν προκειμένου να εργάζονται πιο παραγωγικά.

Οι ερωτήσεις δομήθηκαν με βάση το ερωτηματολόγιο του Paul E. Spector (Job Satisfaction Survey, 1994).

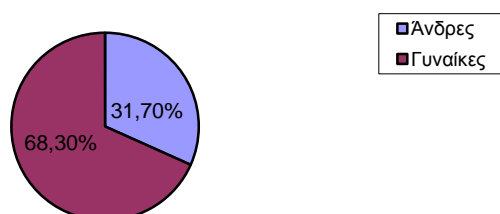
6.4 Αποτελέσματα και ανάλυση

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Πίνακας 1: Φύλο

Επιλογές	N	%
Άνδρες	32	31.7%
Γυναίκες	69	68.3%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 1: Φύλο

Από τους 101 συνολικά εργαζόμενους που απάντησαν οι 69 ήταν γυναίκες, ποσοστό 68,3% και οι 32 άνδρες, ποσοστό 31,7%. Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες.

Πίνακας 2: Ηλικία

Επιλογές	N	%
έως 25	9	8.9%
26-35	41	40.6%
36-50	43	42.6%
50 και πάνω	8	7.9%
Σύνολο	101	100%

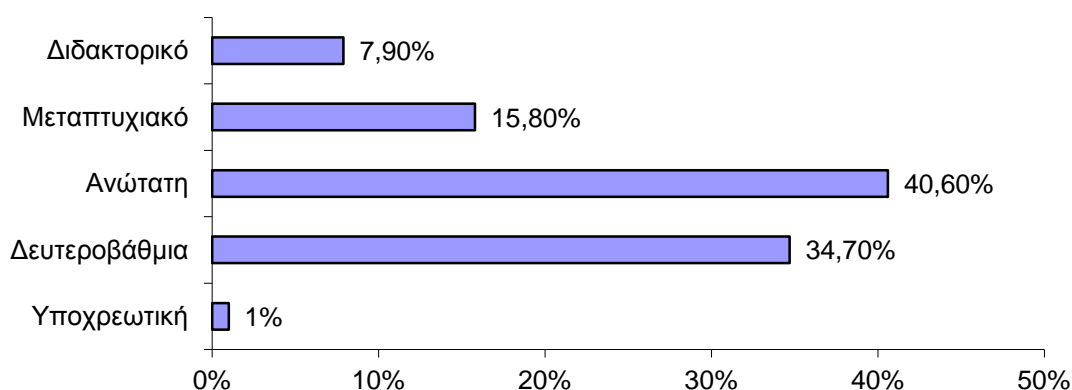
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία, υπήρχαν τέσσερις κλάσεις: α) έως 25, β) 26-35, γ) 36-50 και δ) 50 και άνω. Κάτω των 25 ήταν 9 άτομα με ποσοστό 8.9%, στην ηλικία 26-35 ήταν 41 άτομα με ποσοστό 40.6%, ακολουθούν 43 άτομα ηλικίας 36-50 με ποσοστό 42.6% και τέλος 8 άτομα άνω των 50 με ποσοστό 7.9%. Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (42,6%) παρουσιάζετε στην ηλικιακή ομάδα 36-50. Το μικρότερο ποσοστό (7.9%) το συναντούμε στα άτομα άνω των 50. Αυτό μπορεί να οφείλετε λόγω στην πρόωρη αφυπηρέτηση που ακολούθησαν ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προκειμένου να μειώσουν το προσωπικό τους για να ανταπεξέλθουν στην κρίση. Επίσης μικρό είναι και το ποσοστό των ατόμων έως 25 ετών (8.9%) και αυτό είναι αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης διότι οι προσλήψεις νέου προσωπικού ελαττώθηκαν αισθητά.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

Επιλογές	N	%
α) Υποχρεωτική (Δημοτικό, Γυμνάσιο)	1	1%
β) Δευτεροβάθμια (Λύκειο, Τεχνική Σχολή)	35	34.7%
γ) Ανώτατη (Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι.)	41	40.6%
δ) Μεταπτυχιακό	16	15.8%
ε) Διδακτορικό	8	7.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση



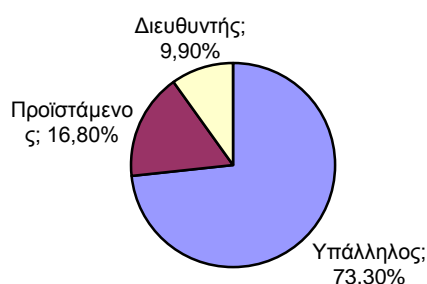
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπήρχαν πέντε επιλογές: α) υποχρεωτική εκπαίδευση (δημοτικό γυμνάσιο), β) δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο, τεχνική σχολή), γ) ανώτατη εκπαίδευση (Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι.), δ) Μεταπτυχιακό και ε) διδακτορικό.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι Πτυχίου Α.Ε.Ι./ Τ.Ε.Ι. με ποσοστό 40.6%, ακολουθούν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 34.7%, στη συνέχεια οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 15.8%. Μικρό ποσοστό εμφανίζουν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (7.9%). Αξιοσημείωτο είναι πως μόνο ένας απάντησε πως είναι απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 4: Θέση Εργασίας

Επιλογές	N	%
α) Υπάλληλος	74	73.3%
β) Προϊστάμενος	17	16.8%
γ) Διευθυντής	10	9.9%
Σύνολο	101	100%

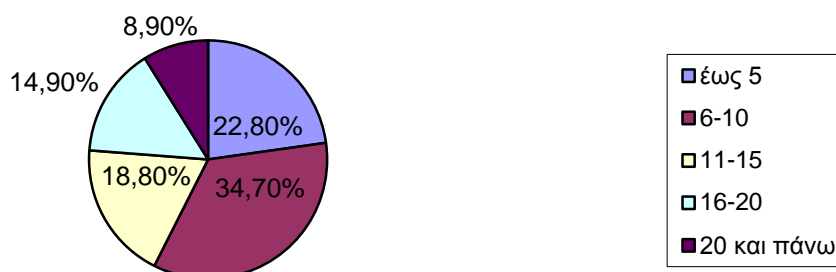
Διάγραμμα 4: Θέση Εργασίας



Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση εργασίας. Δόθηκαν τρεις επιλογές: α) υπάλληλος, β) προϊστάμενος και γ) διευθυντής. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν υπάλληλοι με ποσοστό 73.3%. Ακολουθούσαν οι προϊστάμενοι με ποσοστό 16.8% και τέλος οι διευθυντές με ποσοστό 9.9%.

Πίνακας 5: Έτη Υπηρεσίας

Επιλογές	N	%
α) έως 5	23	22.8%
β) 6-10	35	34.7%
γ) 11-15	19	18.8%
δ) 16-20	15	14.9%
ε) 20 και πάνω	9	8.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 5: Έτη Υπηρεσίας

Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα, επιλέξαμε 5 κλάσεις: α) έως 5 έτη, β) 6-10 έτη, γ) 11-15 έτη, δ) 16-20 έτη και ε) 20 έτη και πάνω. Οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν πως εργάζονται 6-10 έτη με ποσοστό 34.7%. Εν συνεχεία με ποσοστό 22.8% απάντησαν έως 5 έτη, με ποσοστό 18.8% 11-15 έτη, με ποσοστό 14.9% 16-20 έτη και τέλος πάνω από 20 έτη με ποσοστό 8.9%.

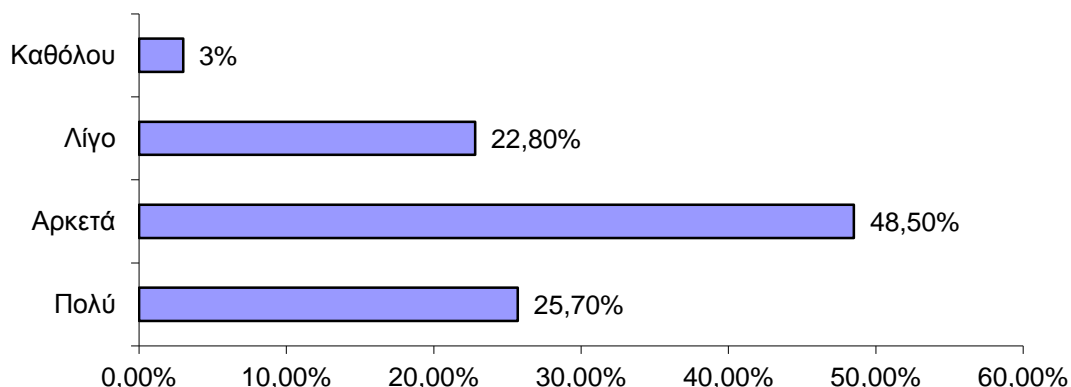
Μέρος Β: Παρακίνησης Εργασίας και Οικονομική Κρίση

- **Ερωτήσεις για τον επηρεασμό της Οικονομικής Κρίσης στην εργασία**

Στο σημείο αυτό εξετάζεται κατά πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία των ερωτηθέντων από την Οικονομική κρίση, μέσα από 4 ερωτήσεις.

Πίνακας 6: Πόσο έχει επηρεαστεί η οικονομική κατάσταση τα τελευταία χρόνια

Επιλογές	N	%
α) Πολύ	26	25.7%
β) Αρκετά	49	48.5%
γ) Λίγο	23	22.8%
δ) Καθόλου	3	3%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 6: Πόσο έχει επηρεαστεί η οικονομική κατάσταση τα τελευταία χρόνια

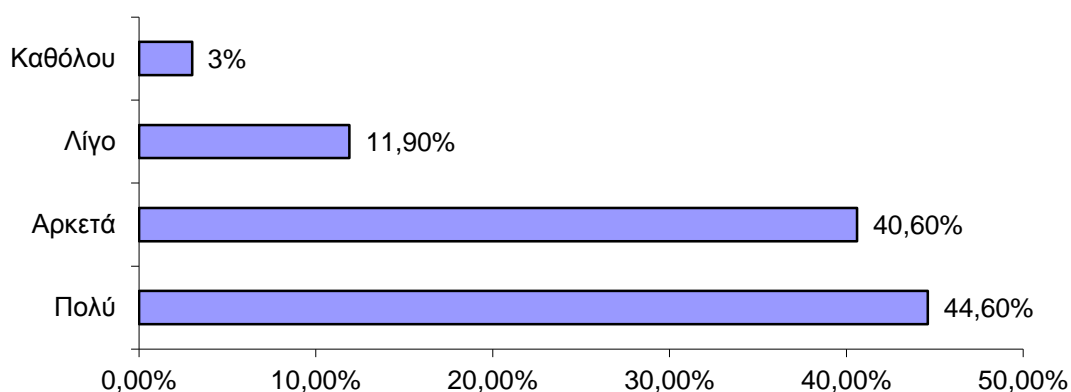
Παρατηρούμε ότι σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν πως η οικονομική τους κατάσταση έχει επηρεαστεί αρκετά τα τελευταία χρόνια με ποσοστό 48,5%. Ακολουθούν όσοι απάντησαν πως έχει επηρεαστεί πολύ με ποσοστό 25,7% και στη συνέχεια όσοι απάντησαν πως έχει επηρεαστεί λίγο με ποσοστό 22,8%. Εν κατακλείδι παρατηρούμε πως μόνο το 3% δεν έχει επηρεαστεί καθόλου.

Όπως είναι γνωστό τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν γίνει περικοπές σε μισθούς και πολλές απολύσεις με αποτέλεσμα τα οικογενειακά εισοδήματα να επηρεαστούν αρκετά.

Πίνακας 7: πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία σας από τα μέτρα που επιβλήθηκαν από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Επιλογές	N	%
α) Πολύ	45	44.6%
β) Αρκετά	41	40.6%
γ) Λίγο	12	11.9%
δ) Καθόλου	3	3%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 7: πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία σας από τα μέτρα που επιβλήθηκαν από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο



Από το σύνολο των 101 ερωτηθέντων οι 45 με ποσοστό 44.6% απάντησαν ότι η εργασία τους έχει επηρεαστεί πολύ από τα μέτρα που επιβλήθηκαν από το ΔΝΤ. Οι 41 με ποσοστό 40.6% απάντησαν πως έχει επηρεαστεί αρκετά, οι 12 με ποσοστό 11.9% πως έχει επηρεαστεί λίγο και τέλος οι 3 με ποσοστό 3% πως δεν επηρεάστηκε καθόλου.

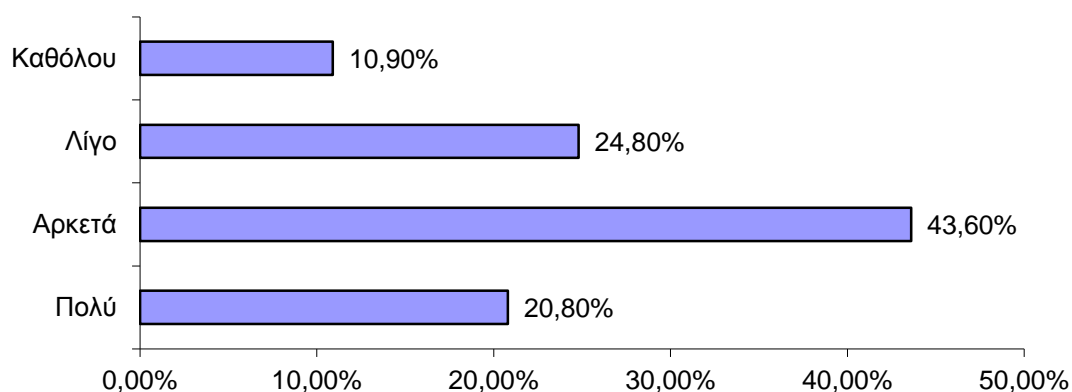
Προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν οι τράπεζες στην Κύπρο μετά το κούρεμα των καταθέσεων και την ένταξη της Κύπρου στο μηχανισμό στήριξης, λήφθηκαν ορισμένα μέτρα κάποια από αυτά αφορούσαν την επιβολή προσωρινών περιοριστικών μέτρων στις συναλλαγές, τη διαχείριση μη εξυπηρετούμενων δανείων και καθυστερήσεων, τη διαφάνεια στις συναλλαγές προς παρεμπόδισης ξεπλύματος χρήματος κ.α. Ως απόρροια όλων των οδηγιών και των μέτρων οι εργαζόμενοι στα

Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κύπρου όφειλαν σε σχεδόν καθημερινή βάση να εναρμονίζονται με τα εκάστοτε δεδομένα. Αυτό δυσκόλευε την εργασία τους και όλες οι διαδικασίες έγιναν πιο χρονοβόρες με αποτέλεσμα τη δυσανασχέτηση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών.

Πίνακας 8: αισθάνεστε ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας σας;

Επιλογές	N	%
α) Πολύ	21	20.8%
β) Αρκετά	44	43.6%
γ) Λίγο	25	24.8%
δ) Καθόλου	11	10.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 8: αισθάνεστε ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας σας;



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν πως αισθάνονται αρκετά ανασφαλείς για πιθανή απώλεια της θέσης τους με ποσοστό 43.6% (44). Με ποσοστό 24.8% (25) απάντησαν πως αισθάνονται λίγο ανασφαλείς, με ποσοστό 20.8% (21) απάντησαν πως αισθάνονται πολύ ανασφαλείς και τέλος με ποσοστό 10.9% (11) απάντησαν πως δεν αισθάνονται καθόλου ανασφαλείς.

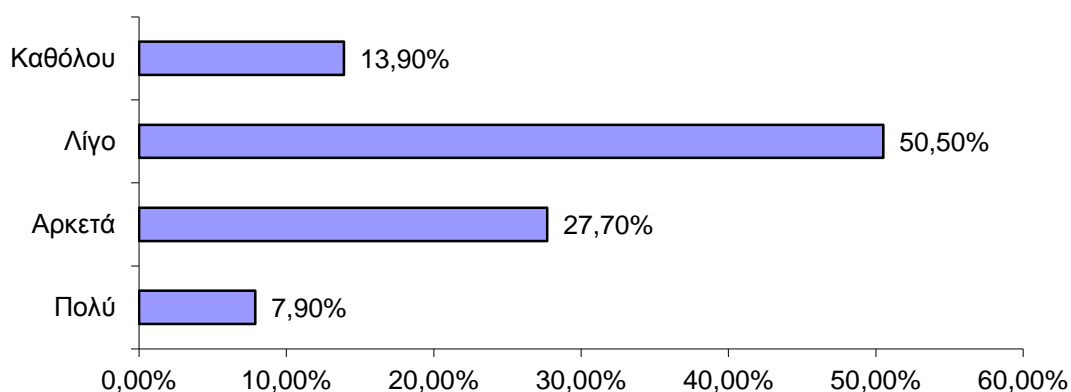
Είναι λογικό να υπάρχει το αίσθημα της ανασφάλειας για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας διότι σχεδόν καθημερινά ακούγονται ειδήσεις για αύξηση της ανεργίας.

Ωστόσο αυτό το αίσθημα οδηγεί σε αγχώδεις καταστάσεις και αυτό επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων.

Πίνακας 9: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές μετά την κρίση;

Επιλογές	N	%
α) Πολύ	8	7.9%
β) Αρκετά	28	27.7%
γ) Λίγο	51	50.5%
δ) Καθόλου	14	13.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 9: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές μετά την κρίση;



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε πως οι μισοί απάντησαν ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους έχουν γίνει λίγο ανταγωνιστικές μετά την κρίση με ποσοστό 50.5% (51). Εν συνεχεία με ποσοστό 27.7% (28) απάντησαν πως έχουν γίνει αρκετά ανταγωνιστικές και με ποσοστό 13.9%(14) απάντησαν πως δεν έγιναν καθόλου ανταγωνιστικές. Εν κατακλείδι με ποσοστό 7.9% (8) απάντησαν πως έγιναν πολύ ανταγωνιστικές.

Αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει την προηγούμενη ερώτηση (αν αισθάνονται ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας). Από την στιγμή που το μεγαλύτερο ποσοστό

αισθάνεται αρκετά ανασφαλείς είναι λογικό οι σχέσεις μεταξύ τους να έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές. Προσπαθούν να επιβιώσουν στο εργασιακό περιβάλλον υπό την σκιά της απόλυσης και οδηγούνται μέσα από την ανασφάλεια σε διεκδικητικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο.

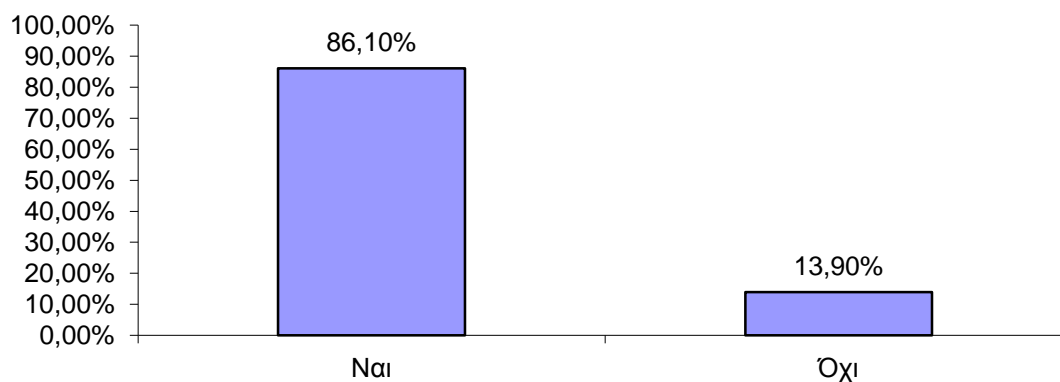
- **Ερωτήσεις για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση**

Παρακάτω εξετάζεται το κομμάτι της εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης.

Πίνακας 10: Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	87	86.1%
β) Όχι	14	13.9%
Σύνολο	101	100%

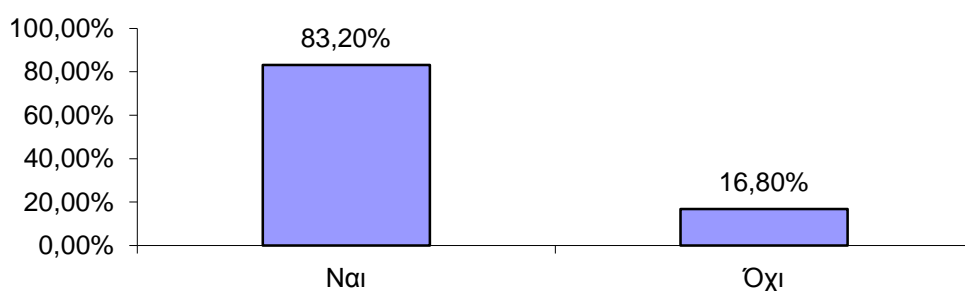
Διάγραμμα 10: Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα;



Βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86.1%) αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτή την τράπεζα, ενώ μόνο οι 14 (13.9%) απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 11: Βλέπω το μέλλον μου σε αυτή την εργασία;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	84	83.2%
β) Όχι	17	16.8%
Σύνολο	101	100%

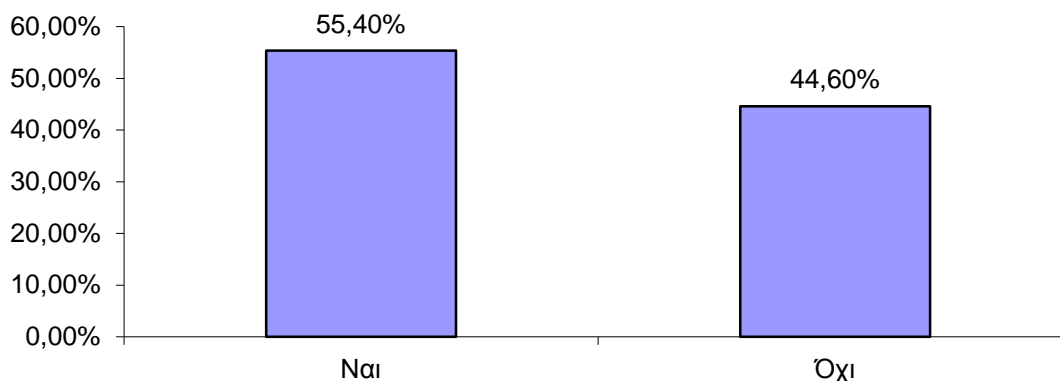
Διάγραμμα 11: Βλέπω το μέλλον μου σε αυτή την εργασία;

Παρατηρούμε πως το 83.2% των ερωτηθέντων απάντησαν πως βλέπουν το μέλλον τους σε αυτή την εργασία, ενώ μόνο το 16.8% απάντησαν αρνητικά.

Οι απαντήσεις μπορούν να συνδυαστούν με την προηγούμενη ερώτηση (αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα. Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση το αίσθημα υπερηφάνειας ήταν υψηλό οπότε θεωρείτε λογικό να οραματίζονται το μέλλον τους σε αυτή την εργασία.

Πίνακας 12: Γνωρίζω πως μετριέται η απόδοσή μου;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	56	55.4%
β) Όχι	45	44.6%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 12: Γνωρίζω πως μετριέται η απόδοση μου;

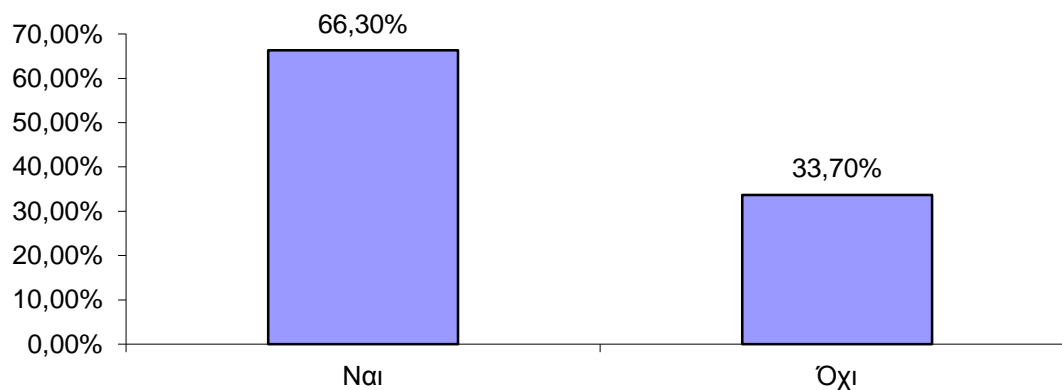
Από τον σύνολο των ερωτηθέντων με ποσοστό 55.4% (56) απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή γνωρίζουν πως μετριέται η απόδοση τους και με ποσοστό 44.6% (45) απάντησαν αρνητικά.

Αν και τα ποσοστά των απαντήσεων έχουν πολύ μικρή διαφορά ωστόσο κρίνετε θετικό πως το 55.4% γνωρίζει πως μετριέται η απόδοση του, αυτό μπορεί να ωθήσει των εργαζόμενο να εργαστεί πιο σκληρά προκειμένου να γίνει πιο αποδοτικός.

Πίνακας 13: Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος/η να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	67	66.3%
β) Όχι	34	33.7%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 13: Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος/η να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ;

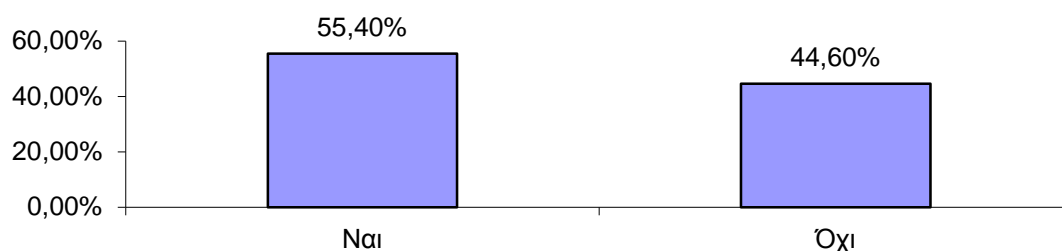


Από τους 101 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά οι 67 με ποσοστό 66.3% και αρνητικά οι 34 με ποσοστό 33.7%. Το αίσθημα της αναγνώρισης οδηγεί τον κάθε εργαζόμενο να εργαστεί παραπάνω προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Πίνακας 14: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	56	55.4%
β) Όχι	45	44.6%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 14: Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας;

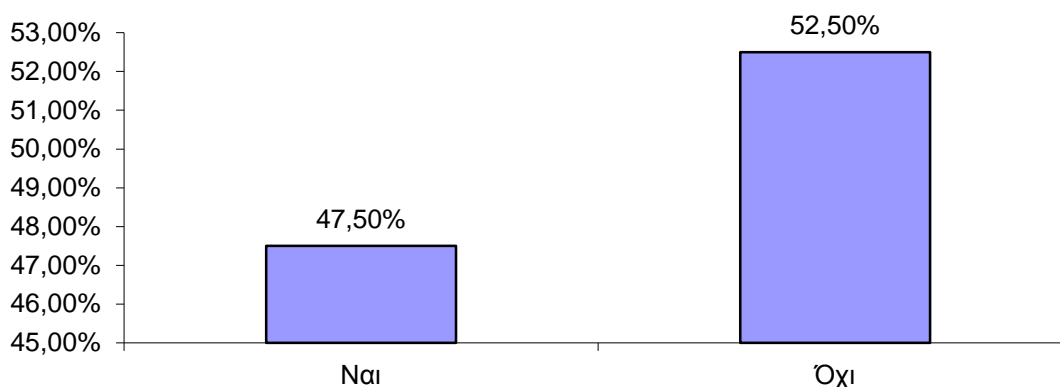


Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι το 55.4% (56) απάντησε πως αισθάνεται ότι μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του ελεύθερα και να πάρει πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας. Το 44.6% (45) απάντησε αρνητικά, διστάζει να εκφράσει τη γνώμη του και να πάρει πρωτοβουλίες, αυτό μπορεί να οφείλετε στη θέση που κατέχει, ότι δηλαδή δεν είναι κάποια θέση εξουσίας οπότε οδηγείτε είτε από φόβο είτε από ανασφάλεια στο να μην εκφράζει την άποψη του. Αυτό σχετίζεται άμεσα και με τη στάση του προϊσταμένου, οφείλει να βοηθάει τους υφισταμένους του στο να αποκτούν αυτοβουλία και ανεξαρτησία.

Πίνακας 15: Δε φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	48	47.5%
β) Όχι	53	52.5%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 15: Δε φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου;



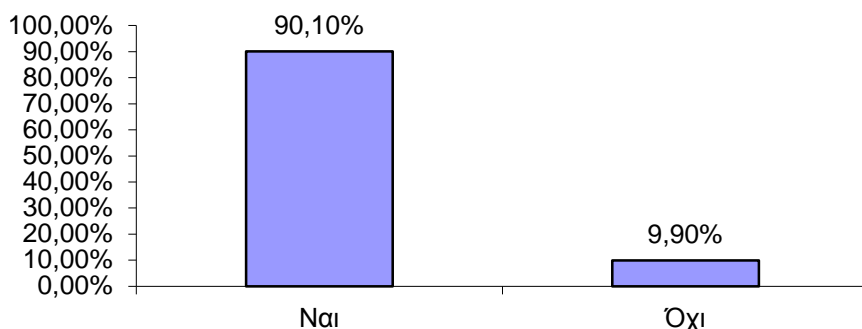
Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την προηγούμενη. Αν και στην προηγούμενη το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά στο ότι μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του και να πάρει πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας, εδώ παρατηρούμε πως υπάρχει φόβος στο να μιλήσει ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες του με

ποσοστό 52.5% (53). Ενώ με ποσοστό 47.5% (48) απάντησε πως δε φοβάται να μιλήσει. Άρα προκύπτει το συμπέρασμα πως ο εργαζόμενος δεν έχει το θάρρος να εκφράσει τις προσωπικές του φιλοδοξίες, πιθανόν να διστάζει από φόβο μήπως λογοκριθεί ή απομονωθεί από τους συναδέλφους του ή ακόμα μπορεί να φοβάται μήπως εκφράζοντας ανοικτά αυτές του τις σκέψεις υπάρχει πιθανότητα να απολυθεί.

Πίνακας 16: Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	91	90.1%
β) Όχι	10	9.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 16: Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου;

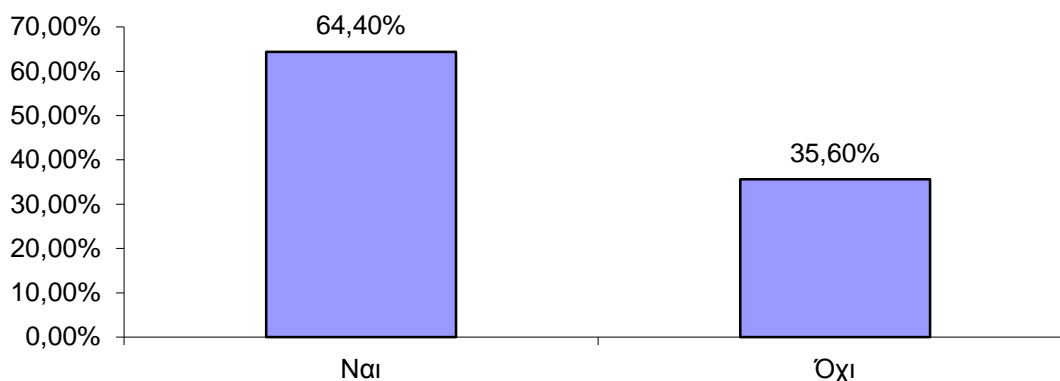


Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά στην ερώτηση αν τους αρέσει η φύση της δουλειάς τους με ποσοστό 90.1% (91) και μόνο το 9.9% (10) απάντησαν αρνητικά. Ο εργαζόμενος εργάζεται πιο αποδοτικά όταν του αρέσει η φύση της δουλειάς του γιατί από μονό του αυτό αρκεί στο να τον κάνει να εργάζεται με όρεξη και με καλή διάθεση.

Πίνακας 17: Είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	65	64.4%
β) Όχι	36	35.6%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 17: Είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία;

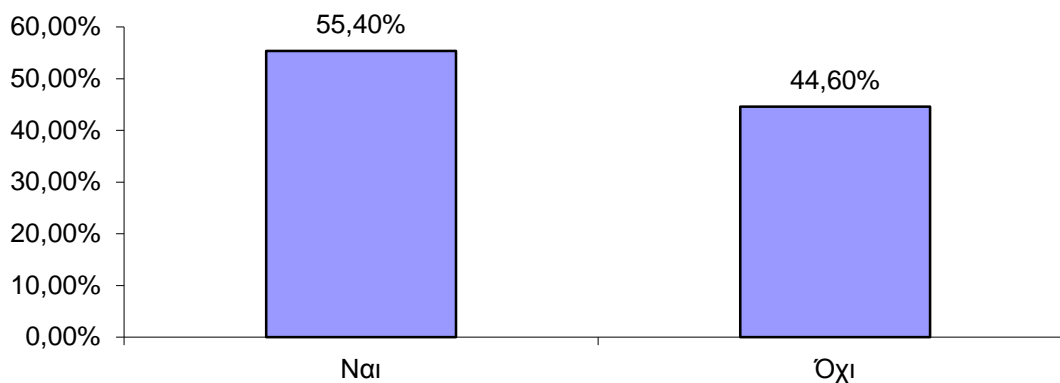


Στην ερώτηση είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία απάντησαν θετικά με ποσοστό 64.4% (65) και αρνητικά με ποσοστό 35.6% (36). Ο μισθός θεωρώ πως είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες σε μια εργασία, εφόσον κάποιος νιώθει ικανοποίηση από το μισθό του σημαίνει ότι μπορεί να αντεπεξέλθει στην κάλυψη των βασικών του αναγκών.

Πίνακας 18: Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	56	55.4%
β) Όχι	45	44.6%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 18: Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων;

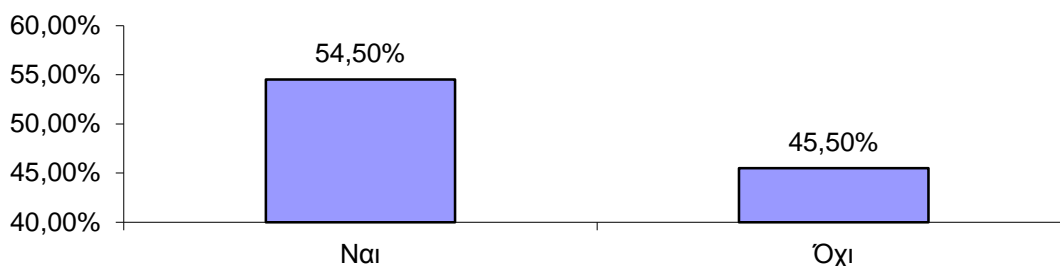


Στην ερώτηση εάν οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων οι 56 με ποσοστό 55.4% απάντησαν θετικά και οι 45 με ποσοστό 44.6% απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 19: Υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	55	54.5%
β) Όχι	46	45.5%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 19: Υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών;

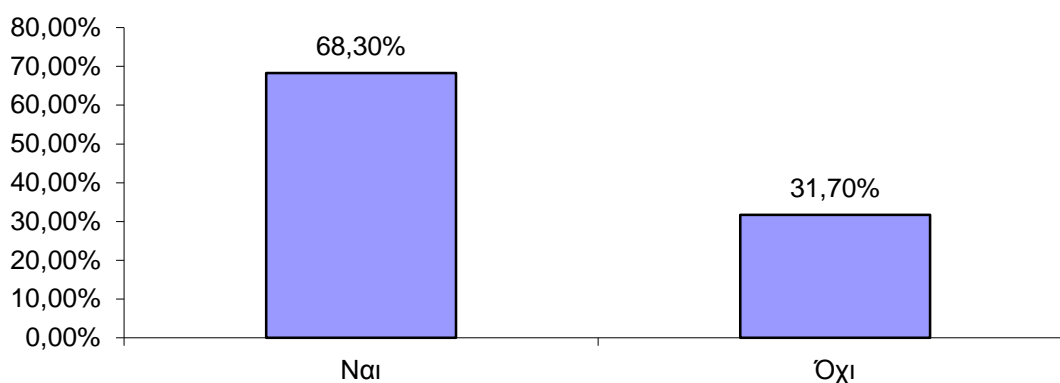


Στην ερώτηση αν υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών 55 ερωτηθέντες με ποσοστό 54.5% απάντησαν Ναι. Όχι απάντησαν 46 ερωτηθέντες με ποσοστό 45.5%.

Πίνακας 20: Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	69	68.3%
β) Όχι	32	31.7%
Σύνολο	101	100%

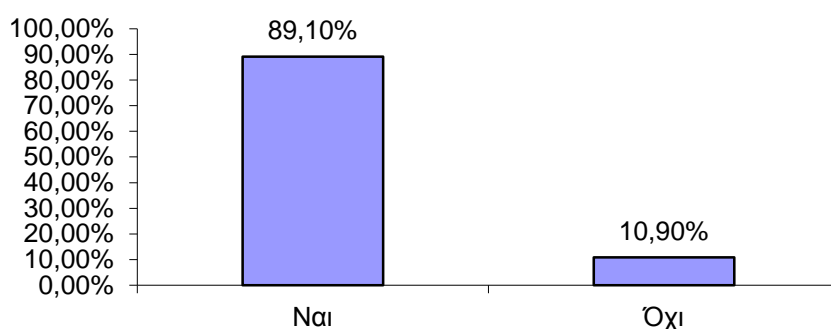
Διάγραμμα 20: Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας;



Στην παραπάνω ερώτηση απάντησαν θετικά το 68.3% των ερωτηθέντων και αρνητικά το 31.7%. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά ψυχολογικά και σωματικά αποτελέσματα όπως είναι η εργασιακή εξουθένωση και η κατάθλιψη. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οφείλεται από τους υψηλούς στόχους που θέτει η Διοίκηση, από υπερβολικό φόρτο εργασίας λόγω κάποιων απολύσεων προσωπικού ή λόγω ασάφειες όσον αφορά τα καθήκοντα του εργαζομένου.

Πίνακας 21: Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	90	89.1%
β) Όχι	11	10.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 21: Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου;

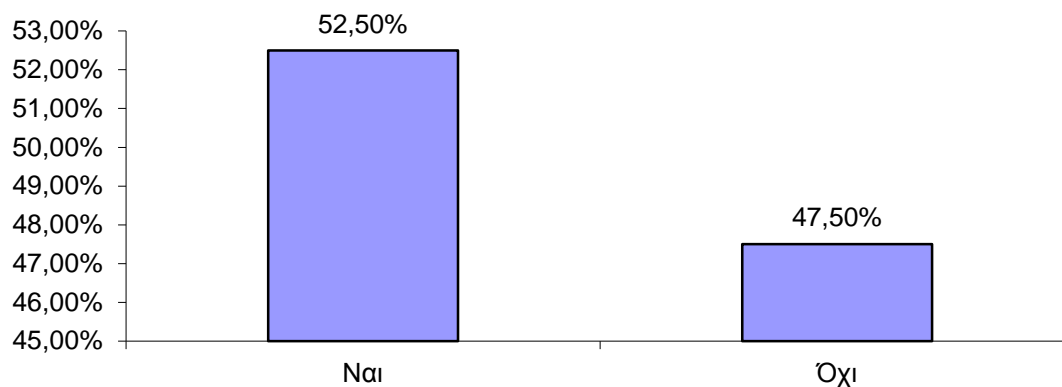
Εδώ οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τις σχέσεις που με τους συναδέλφους τους. 90 άτομα με ποσοστό 89.1% απάντησαν πως έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις ενώ μόνο 11 άτομα με ποσοστό 10.9% απάντησαν πως οι σχέσεις τους δεν είναι καλές.

Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο δημιουργούν μια καλή ψυχική υγεία μέσα από μια φιλική ατμόσφαιρα και εποικοδομητική συνεργασία. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα και καλή απόδοση.

Πίνακας 22: Αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	53	52.5%
β) Όχι	48	47.5%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 22: Αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων;

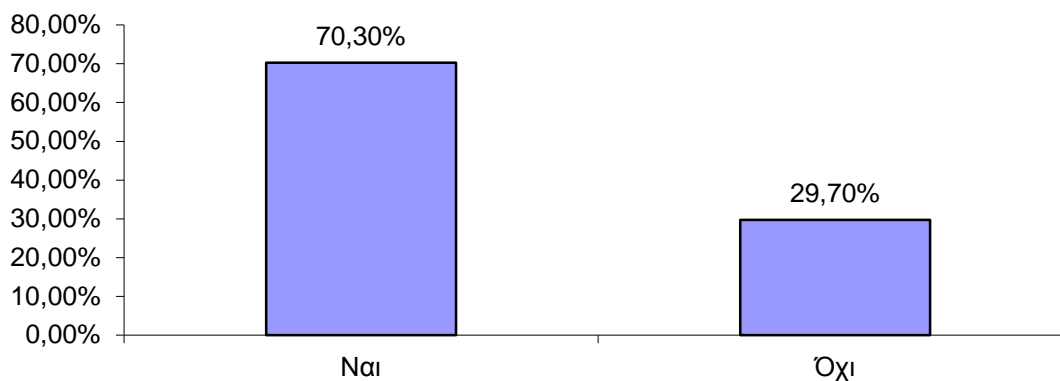


Παρατηρούμε ότι οι 53 ερωτηθέντες με ποσοστό 52.5% απάντησαν θετικά πως αισθάνονται ότι πρέπει να εργαστούν περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων. Αρνητικά απάντησαν οι 48 με ποσοστό 47.5%. Θεωρώ πως η Διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει τέτοιες καταστάσεις διότι μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις, παρεξηγήσεις και αρνητικό κλίμα.

Πίνακας 23: Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	71	70.3%
β) Όχι	30	29.7%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 23: Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του;

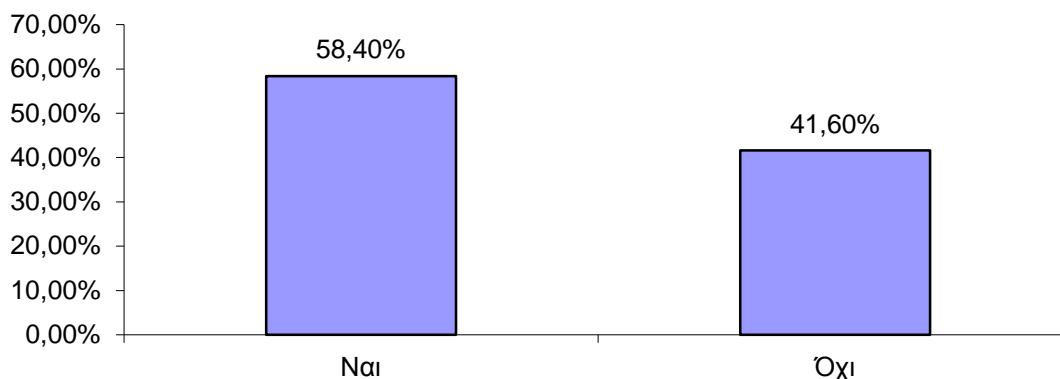


Από το σύνολο των 101 απαντήσεων, οι 71 ερωτηθέντες με ποσοστό 70.3% απάντησαν ότι ο προϊστάμενος τους λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του ενώ οι 30 με ποσοστό 29.7% απάντησαν αρνητικά.

Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σημαντικός, θα πρέπει να μπορεί να κατανοήσει τους υφισταμένους του, να τους οργανώνει, να τους συντονίζει, να τους καθοδηγεί, να ανταμείβει την προσπάθειά τους και κυρίως να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 24: Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	59	58.4%
β) Όχι	42	41.6%
Σύνολο	101	100%

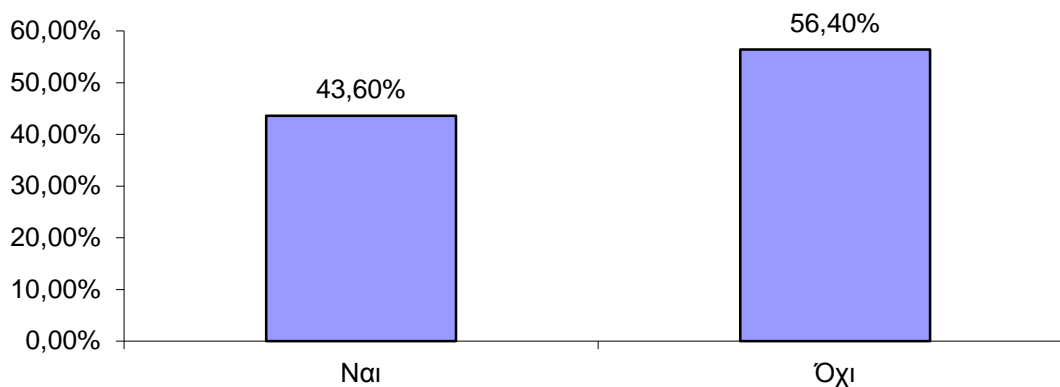
Διάγραμμα 24: Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια;

Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια οι 58.4% απάντησαν θετικά και οι 41.6% αρνητικά. Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ερώτηση, ο προϊστάμενος θα πρέπει να ανταμείβει την προσπάθεια των υφισταμένων του. Όχι απαραίτητα με οικονομικές ανταμοιβές. Πολλές φορές ένα “Μπράβο, έκανες καλή δουλειά” μπορεί να εμπνεύσει τον εργαζόμενο και να ανεβάσει το ηθικό του.

Πίνακας 25: Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση;

Επιλογές	N	%
α) Ναι	44	43.6%
β) Όχι	57	56.4%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 25: Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση;

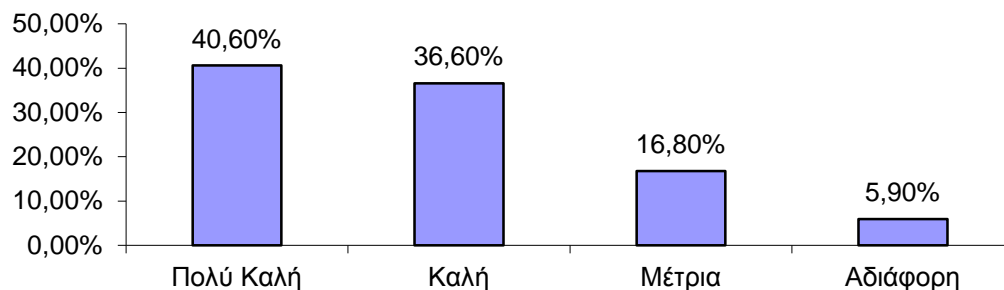


Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως από το σύνολο των 101 ερωτηθέντων, οι 57 με ποσοστό 56.4% απάντησαν πως αν τους γινόταν καλύτερη πρόταση θα εγκατέλειπαν την τωρινή τους θέση, ενώ οι 44 με ποσοστό 43.6% θα αισθανόντουσαν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να την εγκαταλείψουν. Η ερώτηση αυτή αναφέρετε στη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 26: Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζομένους;

Επιλογές	N	%
α) Πολύ Καλή	41	40.6%
β) Καλή	37	36.6%
γ) Μέτρια	17	16.8%
δ) Αδιάφορη	6	5.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 26: Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζομένους;



Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία βλέπουμε πως οι σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζομένους σε γενικές γραμμές είναι πολύ καλές με ποσοστό 40.6%. Ακολούθως, καλές σχέσεις απάντησε το 36.6% των ερωτηθέντων, μέτριες σχέσεις το 16.8% και τέλος αδιάφορες σχέσεις το 5.9%. Είναι σημαντικό να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού. Μέσω της εμπιστοσύνης και της κατανόησης, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται πιο αποδοτικά διότι νιώθουν πως κάποιος τους καταλαβαίνει, αυτό μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

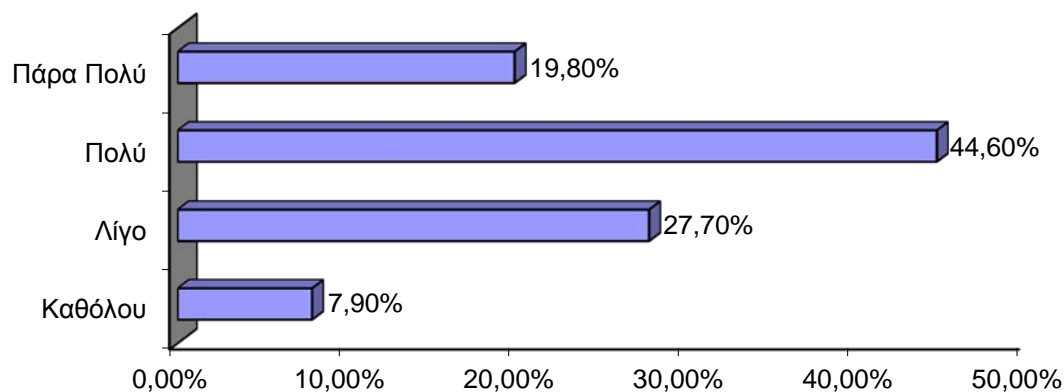
- **Χρήση Μεθόδων παρακίνησης**

Ποιοι μέθοδοι παρακινούν τους εργαζομένους προκειμένου να εργάζονται καλύτερα.

Πίνακας 27: Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντα μου.

Επιλογές	N	%
Καθόλου	8	7.9%
Λίγο	28	27.7%
Πολύ	45	44.6%
Πάρα Πολύ	20	19.8%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 27: Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντα μου.

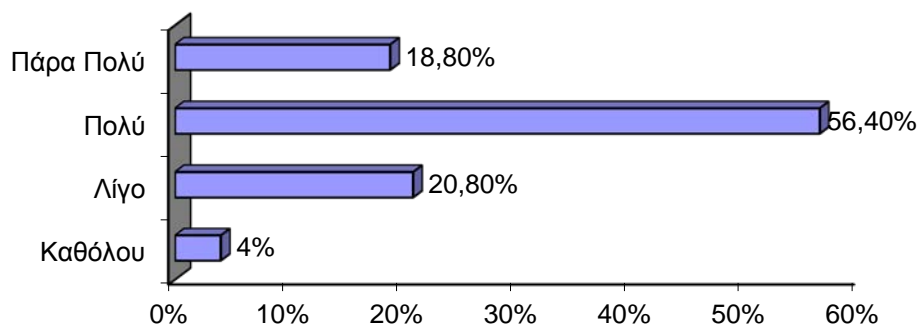


Αναφορικά με τον παράγοντα των αποδοχών και άλλων οικονομικών παροχών το 40.6% των ερωτηθέντων απάντησαν πως αυτός ο παράγοντας τους ωθεί προκειμένου να εργάζονται καλύτερα. Επίσης 27.7% απάντησαν πως τους ωθεί Λίγο, 19.8% Πάρα πολύ και 7.9% Καθόλου.

Πίνακας 28: Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.

Επιλογές	N	%
Καθόλου	4	4%
Λίγο	21	20.8%
Πολύ	57	56.4%
Πάρα Πολύ	19	18.8%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 28: Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.

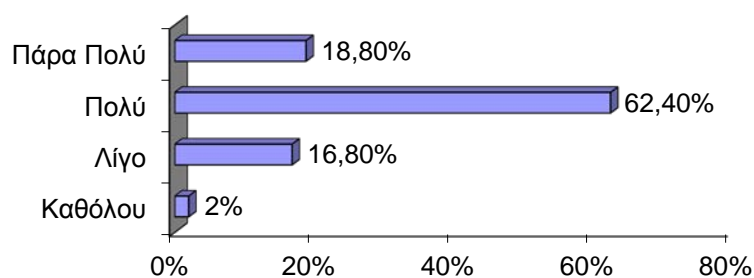


Σχετικά με τον παράγοντα της σύνταξης και άλλων ασφαλιστικών παροχών, το 56.4% απάντησε Πολύ, το 20.8% Λίγο, το 18.8% Πάρα Πολύ και το 4% Καθόλου.

Πίνακας 29: Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (κανονική, αναρρωτική, τοκετού κ.τ.λ.).

Επιλογές	N	%
Καθόλου	2	2%
Λίγο	17	16.8%
Πολύ	63	62.4%
Πάρα Πολύ	19	18.8%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 29: Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (κανονική, αναρρωτική, τοκετού κ.τ.λ.).

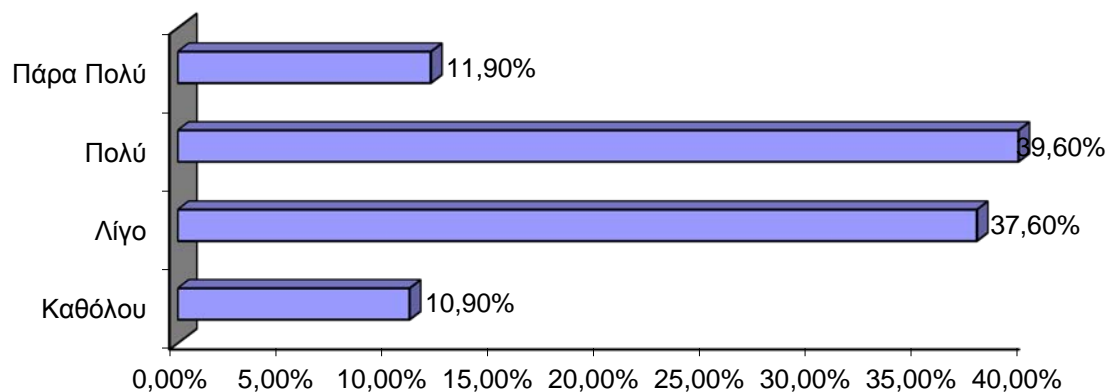


Όσον αφορά το πρόγραμμα αδειών (κανονική, αναρρωτική τοκετού κ.τ.λ.) το 62.4% απάντησε Πολύ, το 18.8% Πάρα Πολύ. Επιπλέον το 16.8% απάντησε Λίγο και τέλος το 2% Καθόλου.

Πίνακας 30: Αίσθημα ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση).

Επιλογές	N	%
Καθόλου	11	10.9%
Λίγο	38	37.6%
Πολύ	40	39.6%
Πάρα Πολύ	12	11.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 30: Αίσθημα ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση).

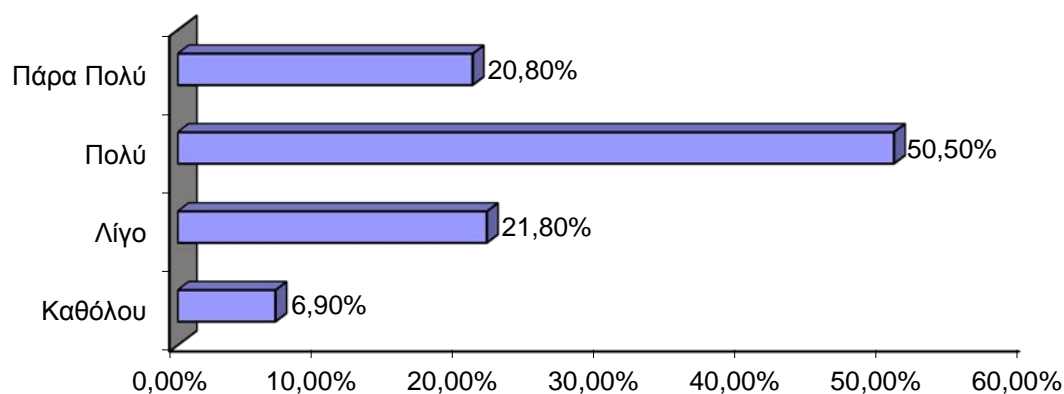


Ως προς το αίσθημα ότι η δουλειά είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη Διοίκηση, το 39.6% απάντησε Πολύ, το 37.6% απάντησε Λίγο, το 11.9% απάντησε Πάρα Πολύ και το 10.9% απάντησε Καθόλου.

Πίνακας 31: Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά.

Επιλογές	N	%
Καθόλου	7	6.9%
Λίγο	22	21.8%
Πολύ	51	50.5%
Πάρα Πολύ	21	20.8%
Σύνολο	101	100%

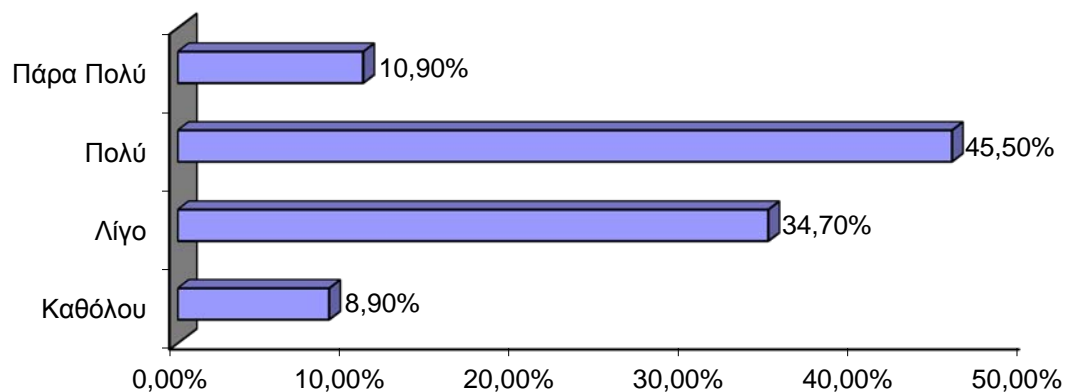
Διάγραμμα 31: Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά.



Σε σχέση με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους το 50.5% απάντησε Πολύ, το 21.8% απάντησε Λίγο, το 20.8% απάντησε Πάρα Πολύ και το 6.9% απάντησε Καθόλου.

Πίνακας 32: Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.

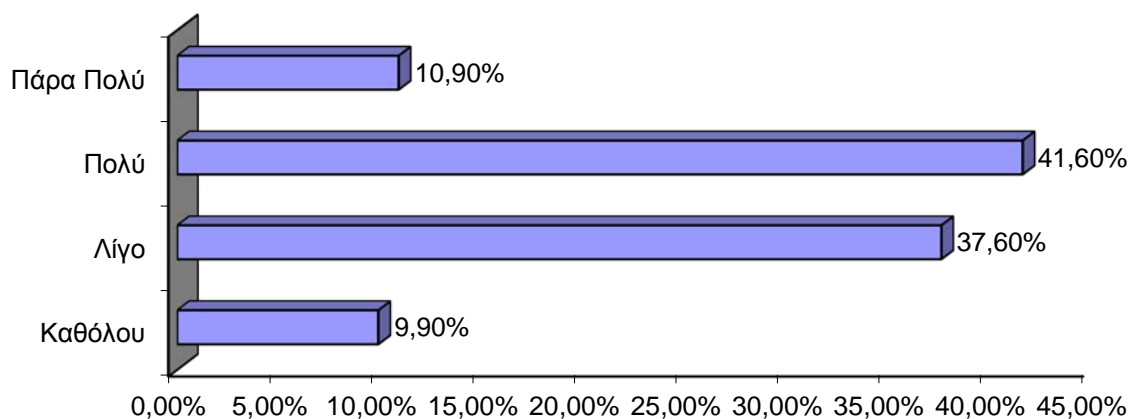
Επιλογές	N	%
Καθόλου	9	8.9%
Λίγο	35	34.7%
Πολύ	46	45.5%
Πάρα Πολύ	11	10.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 32: Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.

Από πλευράς υποστήριξης και καθοδήγησης από τον άμεσο προϊστάμενο το 45.5% απάντησε Πολύ, το 34.7% απάντησε Λίγο, το 10.9% Πάρα Πολύ και το 8.9% Καθόλου.

Πίνακας 33: Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενο μου.

Επιλογές	N	%
Καθόλου	10	9.9%
Λίγο	38	37.6%
Πολύ	42	41.6%
Πάρα Πολύ	11	10.9%
Σύνολο	101	100%

Διάγραμμα 33: Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενο μου.

Όσο για την εκτίμηση και την αναγνώριση που απολαμβάνουν από τον προϊστάμενο τους, το 41.6% απάντησε Πολύ, το 37.6% απάντησε Λίγο, το 10.9% απάντησε Πάρα Πολύ και το 9.9% απάντησε Καθόλου. Σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση οι απαντήσεις είναι σχετικά κοινές. Δηλαδή θεωρούμε πως όσοι λαμβάνουν υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, απολαμβάνουν και εκτίμηση και αναγνώριση.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

7.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της Κύπρου καθώς και ποιοι μέθοδοι σύμφωνα με την άποψη τους αποτελούν κίνητρα για αύξηση της απόδοσης τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αν και έχει επηρεαστεί πολύ από τα μέτρα που επιβλήθηκαν από το Δ.Ν.Τ.

Άμεσο αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης ήταν η αύξηση της ανεργίας. Η Κύπρος είναι μια μικρή χώρα με μικρή οικονομία και όμως τα ποσοστά της ανεργίας αυξήθηκαν ραγδαία. Αυτό δημιούργησε ένα αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζομένους και φόβου. Φόβου για πιθανή απώλεια της θέσης του. Αυτό βασίζεται και στις απαντήσεις των ερωτηθέντων όπου το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε πως αισθάνεται αρκετά ανασφαλής.

Όπως διαπιστώσαμε και στην έρευνα μας, η ανασφάλεια λοιπόν που νιώθουν οδηγεί σε πιο ανταγωνιστικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Όπως μας απάντησαν, οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές μετά την οικονομική κρίση. Αν και οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι καλές ωστόσο υποβόσκει ο ανταγωνισμός καθώς επίσης και το αίσθημα ότι πρέπει να εργαστούν

περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και της ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων. Η Διοίκηση οφείλει να ελέγχει τους εργαζομένους κατά πόσο εργάζονται αποτελεσματικά ούτως ώστε να μην φορτώνεται κάποιος άλλος υποχρεώσεις που δεν του ανήκουν. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα και θα αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

Επιπλέον το αίσθημα υπερηφάνειας που διακατέχει την πλειοψηφία των εργαζομένων καθώς και το ότι οραματίζεται το μέλλον του σε αυτή την εργασία, όπως επίσης ότι τους αρέσει η φύση της δουλειάς τους είναι δείγμα της ικανοποίησης που νιώθουν. Γνωρίζουν πως μετριέται η απόδοση τους οπότε αυτό μπορεί να τους ωθήσει στο να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ένα άλλο δείγμα της ικανοποίησης του είναι ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι από το μισθό που λαμβάνουν όπως επίσης και το αίσθημα που νιώθουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλουν και είναι διατεθειμένοι να εργαστούν ακόμη περισσότερο προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Επιπλέον απάντησαν θετικά σχετικά με τις πρόσθετες παροχές ότι δηλαδή εξαρτώνται από την συνεισφορά του καθενός οπότε με το να εργάζονται πιο σκληρά γνωρίζουν ότι οι κόποι τους θα ανταμειφθούν. Ακόμα εκφράζουν πως υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών οπότε και αυτό μπορεί να τους ωθήσει στο να εργαστούν πιο δυναμικά.

Αν και οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους ελεύθερα και να πάρουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας εντούτοις υπάρχει φόβος στο να μιλήσουν ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες τους που όπως αναφέραμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτός ο φόβος πιθανόν να πηγάζει από έλλειψη θάρρους λόγω φόβου απόλυσης ή λογοκρισίας από τους συναδέλφους του.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα αυτής της έρευνας είναι ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων αισθάνονται άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία το επαγγελματικό άγχος είναι μια επικίνδυνη παράμετρος για την ψυχική υγεία του ατόμου. Οδηγεί σε απογοήτευση, σε ψυχολογική δυσφορία και λόγω της κακής ψυχολογικής κατάστασης μπορεί να οδηγήσει και σε εντάσεις με τους συναδέλφους του. Το στρες σε συνδυασμό με το άγχος επιφέρει επιπτώσεις όχι μόνο στην εργασία του αλλά και στην υγεία του εργαζομένου.

Θετικό είναι το στοιχείο ότι σε γενικές γραμμές οι σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζομένους είναι πολύ καλές. Άρα υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, κατανόησης και αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο προκειμένου να εργάζονται πιο παραγωγικά.

Ένα θετικό στοιχείο που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του καθώς και ότι επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι σημαντικός και οφείλει να παρέχει στήριξη, κατανόηση, βοήθεια και να ανταμείβει όχι μόνο οικονομικά αλλά και λεκτικά στους υφισταμένους του.

Όσον αφορά τις μεθόδους που παρακινούν τον κάθε εργαζόμενο ούτως ώστε να εργάζεται καλύτερα ερευνήσαμε επτά. Πρώτη μέθοδος ήταν οι αποδοχές και άλλες πρόσθετες παροχές όπου το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε πως διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Μην ξεχνάμε ότι οι οικονομικές απολαβές συμβάλουν στην κάλυψη των βασικών αναγκών επιβίωσης. Η δεύτερη μέθοδος ήταν οι συντάξεις και άλλες ασφαλιστικές παροχές όπου επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε πως είναι πολύ σημαντικό. Η Τρίτη μέθοδος ήταν το ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών και αυτή η μέθοδος τους βοηθάει πολύ στο να εργάζονται καλύτερα. Τέταρτη μέθοδος ήταν η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος από τη Διοίκηση και εδώ η κυριότερη απάντηση ήταν πως τους ωθεί πολύ. Βλέποντας ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται επιθυμούν να προσπαθήσουν περισσότερο διότι αναπτρώνεται το ηθικό τους. Μία ακόμη μέθοδος ήταν οι καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συναδέλφους. Το καλό εργασιακό κλίμα συμβάλει στην παρακίνηση του κάθε εργαζομένου. Επίσης η υποστήριξη και η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο σε συνδυασμό με την εκτίμηση και την αναγνώριση του συμβάλουν πολύ στην ώθηση του εργαζομένου. Μέσω αυτών αισθάνεται πως μπορεί να βασίζεται στις συμβουλές του προϊσταμένου του και πως η προσπάθεια του αναγνωρίζεται.

Εν κατακλείδι στην παρούσα έρευνα απαντήθηκαν τα τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους αν και έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση και λάβαμε και αποτελέσματα σχετικά με τους τρόπους που τους ωθούν να εργάζονται καλύτερα τους οποίους τους παραθέσαμε προηγούμενος.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέραμε οι Διοικήσεις θα πρέπει να προβούν σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση και μέσα από σύγχρονα εργαλεία να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας με τους εργαζομένους και δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος.

Το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης είναι μεγάλο και περίπλοκο διότι η ικανοποίηση εξαρτάται και από τον χαρακτήρα και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Η μέτρηση της ικανοποίησης αποτελεί βασική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο.

Τα κίνητρα που μπορούν να ωθήσουν έναν εργαζόμενο είναι ποικιλόμορφα και θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν. Ένα από αυτά είναι και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με διάφορες αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή του δραστηριότητα. Να ερευνηθούν τα ωφέλεια μιας τέτοιας πρακτικής τόσο από πλευράς εργαζομένων όσο και από πλευράς διοίκησης. Ο εργαζόμενος μέσα από τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων θα νιώθει πως αποτελεί κομμάτι της ίδιας της επιχείρησης, πως η γνώμη του μετράει και αυτό θα τον κάνει να νιώθει χρήσιμος. Από την άλλη πλευρά η Διοίκηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις απόψεις και τη θέση του προσωπικού της. Η συνεργασία της Διοίκησης με τους εργαζομένους θα δημιουργήσει εκτός και από ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο

A. Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής με τίτλο «Διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Διεξαγωγή έρευνας στον τραπεζικό κλάδο» για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Τραπεζικής – Χρηματοοικονομικής στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνετε σε εργαζομένους σε Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας. Παρακαλώ όπως απαντήσετε ειλικρινά σε όλες τις ερωτήσεις. Η συμπλήρωση είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Μέρος A: Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ σημειώστε ✓ στις παρακάτω ερωτήσεις

1. Φύλο εργαζομένου:

(α) Άρρεν

(β) Θήλυ

2. Ηλικία εργαζομένου:

(α) έως 25

(β) 26 - 35

(γ) 36 - 50

(δ) 50 και πάνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

(α) Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό, Γυμνάσιο)

(β) Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο, Τεχνική Σχολή)

(γ) Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι., Α.Τ.Ε.Ι.)

(δ) Μεταπτυχιακό

(δ) Διδακτορικό

4. Θέση εργασίας:

(α) Υπάλληλος

(β) Προϊστάμενος

(γ) Διευθυντής

5. Έτη Υπηρεσίας στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα:

(α) έως 5

(β) 6-10

(γ) 11-15

(δ) 16-20

(δ) 20 και πάνω

Μέρος Β: Παρακίνηση Εργασίας και Οικονομική Κρίση

- **Ερωτήσεις για τον επηρεασμό της Οικονομική Κρίσης στην εργασία**

1. Πόσο έχει επηρεαστεί η οικονομική σας κατάσταση τα τελευταία χρόνια:

(α) Πολύ

(β) Αρκετά

(γ) Λίγο

(δ) Καθόλου

2. Πόσο έχει επηρεαστεί η εργασία σας από τα μέτρα που επιβλήθηκαν από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο:

(α) Πολύ

(β) Αρκετά

(γ) Λίγο

(δ) Καθόλου

3. Αισθάνεστε ανασφάλεια για πιθανή απώλεια της θέσης εργασίας σας:

(α) Πολύ

(β) Αρκετά

(γ) Λίγο

(δ) Καθόλου

4. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές μετά την κρίση:

(α) Πολύ

(β) Αρκετά

(γ) Λίγο

(δ) Καθόλου

Ερωτήσεις για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

1. Αισθάνομαι υπερήφανος / η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα.

(α) Ναι

(β) Όχι

2. Βλέπω το μέλλον μου σε αυτή την εργασία:

(α) Ναι

(β) Όχι

3. Γνωρίζω πως μετριέται η απόδοσή μου:

(α) Ναι

(β) Όχι

4. Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος / η να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων:

(α) Ναι

(β) Όχι

5. Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας:

(α) Ναι

(β) Όχι

6. Δε φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου:

(α) Ναι

(β) Όχι

7. Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου:

(α) Ναι

(β) Όχι

8. Είμαι ικανοποιημένος / η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία:

(α) Ναι

(β) Όχι

9. Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων:

(α) Ναι

(β) Όχι

10. Υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών:

(α) Ναι

(β) Όχι

11. Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας:

(α) Ναι

(β) Όχι

12. Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου:

(α) Ναι

(β) Όχι

13. Αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων:

(α) Ναι

(β) Όχι

14. Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του:

(α) Ναι

(β) Όχι

15. Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια.

(α) Ναι

(β) Όχι

16. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση:

(α) Ναι

(β) Όχι

17. Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης με τους εργαζόμενους:

(α) Πολύ καλή

(β) Καλή

(γ) Μέτρια

(δ) Αδιάφορη

Χρήση Μεθόδων παρακίνησης

1. Ποιοί μέθοδοι με ωθούν προκειμένου να εργάζομαι καλύτερα :

Παράγοντες	Κλίμακα			
	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.				
Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.				
Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (κανονική, αναρρωτική, τοκετού κ.τ.λ.)				
Αίσθημα ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση.				
Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά)				
Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.				
Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενο μου.				

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Denny, R. (2007) *Motivate to win-How to motivate yourself and others* Πρώτοι στην Παρακίνηση-Ανοίξτε το δρόμο για την επιτυχία, *Business Management*. Μετάφραση: Κλαίρη Παπαμιχαήλ. Αθήνα: Κριτική.

Harvard Business School Press (2006) *Πως να Παρακινείτε τους Εργαζόμενους για Βελτιωμένη Απόδοση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Αναγνώστου, Δ., Βασιλακάκη, Α. (2009) *Ενίσχυση Του Ηθικού Των Εργαζομένων-Κίνητρα*. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Ασπιώτη, Β. (2013) *Εργασιακές Σχέσεις Και Εργασιακή Ικανοποίηση : Η Περίπτωση Του ΟΤΕ*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Δαφνομήλη, Α., Κοντοπόδη, Α. (2010) *Υποκίνηση Εργαζομένων, Θεωρίες (Μελέτη Περίπτωσης, Υπάλληλοι Τραπεζών*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.

Ζαβλάνος, Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Σύγχρονες Οργανώσεις-Νέες Τάσεις Και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Ιωακειμίδης, Η. (2009) *Μισθοί, Κέρδη Και Απασχόληση Στις Τράπεζες, Μια Εμπειρική Ανάλυση*. Αθήνα: ΙΝΕ-ΟΤΟΕ.

Καλούρη, Ο. (2008) *Βιομηχανική Ψυχολογία «Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτών Του Ο.Α.Ε.Δ.»*, Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

Κάντας, Α. (1998) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 1ο). Γ' Έκδοση.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1995) *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο). Γ' Έκδοση.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κουφάρης, Γ. (2010) Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση Και Οι Χρηματιστηριακές Αγορές. *Περιοδικό Χρήμα*, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010.

Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση Του 21^{ου} Αιώνα Στο Εργασιακό Χώρο.* Θεσσαλονίκη: Ανικούλα Σάκκουλα.

Κουστέλιος Α., Κουστέλιου Ι. (2001) *Επαγγελματική Ικανοποίηση Και Επαγγελματική Εξουθένωση Στην Εκπαίδευση, Ψυχολογία Τόμος 8, Τεύχος 1.* Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μανούσος, Π. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Που Βασίζεται Στην Έννοια Του Competence: Εφαρμογή Στους Προϊσταμένους Των Καταστημάτων Μιας Ελληνικής Τράπεζας.* Αθήνα: Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.

Μαντζίλα, Α. (2012) *Θεωρίες Υποκίνησης Εργαζομένων Και Κίνητρα Ενίσχυσης Του Ηθικού Τους – Μελέτη Περίπτωσης Τράπεζας.* Αθήνα: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Κριτική.

Μπάζιου, Ε., Τσολακίδου, Θ. (2006) *Ο Ανθρώπινος Παράγοντας Ο Ρόλος Και Η Σημασία Του Στην Επιχείρηση.* Ηγουμενίτσα: ΤΕΙ Ηπείρου.

Μπάτιου, Β. (2009) *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση Και Η Εφαρμογή Της Βάσει Της Θεωρίας Υγιεινής Και Παρακίνησης Του Frederick Herzberg. Το Παράδειγμα Του Δημοσίου Τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε..* Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπιλίρη, Β. (2011) *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Νόβα Καλτσόυνη, Χ. (2006) *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας Στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Gutenberg – Γιώργος & Κώστας Δαρδάνος.

Πανηγυράκης, Γ. (2001) *Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαγεωργίου, Μ., Παπατζήκα, Λ. (2011) *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση Των Εκπαιδευτικών Της Τεχνικής Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Α.Σ.ΠΑΙ.ΤΕ.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002) *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπένου.

Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία Της Εργασίας Και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία Και Εμπειρική Έρευνά*. Αθήνα: Σιδέρης.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006) *Σημειώσεις Για Το Μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.

Πενεβά, Β., Φουντούλη, Α. (2011) *Η Σημασία Του Ανθρώπινου Παράγοντα Στις Οργανώσεις*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.

Πετρίδου, Ε. (2001) *Διοίκηση Μάνατζμεντ-Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πιπερόπουλος, Γ. (2008) *Επικοινωνώ άρα υπάρχω – Ηγεσία, Επικοινωνία Και Δημόσιες Σχέσεις*. Θεσσαλονίκη: Πιπερόπουλος.

Πουρνάρα, Σ. (2012) *Η Επίδραση Της Οικονομικής Κρίσης Στην Επίδοση Των Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Σφακιανάκης, Μ.Κ. (1998) *Διοικητική Κρίσεων*. Αθήνα: Έλλην.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Φαναριώτης, Π. (2004) *Εργασιακές Σχέσεις Β' Έκδοση* Αθήνα: ΑΘ. Σταμούλης.

Χατζηπαντελή, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χατζηχαραλάμπους, Α. (2010) *Ο Ρόλος Της Εργασιακής Ικανοποίησης Και Της Υποκίνησης Για Την Επίτευξη Οργανωσιακών Στόχων Και Οργανωσιακής Δέσμευσης Σε Επιλεγμένο Δείγμα Του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία.

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

Χυτήρης, Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

Aldag, R.J., Stearns, T.M., Portefield, J.D. (1991) *Management*. U.S.A.: Thomson South.

Alderfer, C. (1969) *An Empirical Test Of A New Theory Of Human Needs*. New York: Organizational Behavior and Human Performance.

Allam, Z. (2007) *A Study Of Relationships Of Job Burnout And Job Anxiety With Job Involvement Among Bank Employees*. Management and Labour Studies, 32(1).

Atkinson, J.W. (1964) *Principles Of Behaviour Modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., Wart, M.V. (2010) *Human Resource*.

Colin-Silverthorne, P (2005) *Organizational Psychology In Cross Cultural Perspective* p. 171 New York: NYU Press.

Crossman, A., Abou-Zaki, B. (2003) *Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff*. Journal of Managerial Finance, 35 (2) pp. 202-218.

Daft, R.L. (2009) *Management, 9th Edition*. U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.

Erol, M., Apak, S., Atmaca, M., Öztürk, S. (2011) *Management Measures To Be Taken For The Enterprises In Difficulty During Times Of Global Crisis: An Empirical Study*. Elsevier: Procedia Social and Behavioral Sciences.

Evans, L. (1999) *Managing To Motivate. A Guide For School Leaders. Management And Leadership In Education*. London: Cassell.

French, W. (1994) *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Gary, P.L (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research And Practice*. Sage Publications.

Hackman J.R. , Oldham G.R. (1975) *Development Of The Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology 60(2).

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996) *Competing For The Future*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Herzberg, F. (1959) *The Motivation To Work. In P.E.Levy Industrial/Organizational Psychology. Understanding The Workplace*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.

Locke, E. (1968) *Toward A Theory Of Task Performance And Incentives*. Fall: Organizational Behavior and Human Performance.

Malik, V., Mallik, P.K. (1988) *Job Involvement Vis-à-vis Job Satisfaction Of Bank Employees: A Case Study*. *Management Accountant*, 33.

Maslow, A.H. (1943) *A Theory Of Human Motivation*. Brooklyn: Psychological Review, 50.

Maslow, A.H. (1970) *Motivation And Personality*. N.Y. : Harper & Row.

McGregor, D. (1985) *The Human Side Of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. New York: McGraw-Hill.

Middleton, J. (2002) *Organizational Behaviour*. Capstone Publishing.

Pestonjee, D.M. (1973) *Organizational Structures And Job Attitudes*. Calcutta: Minerva Associates.

Porter, L.W., Steers, R.M. (1973) *Organizational Work And Personal Factors In Employee Turnover And Absenteeism*. *Psychological Bulletin*, 80 (2).

Porter, L.W, Lawler, E. (1968) *Managerial Attitudes And Performance*. New York: Irwin.

Riggio, R. E. (1990) *Introduction To Industrial / Organizational Psychology*. N.Y.: HarperCollins Publishers.

Robbins, S.P. (2002) *Organizational Behaviour*. U.K.: Prentice Hall Sage Publications, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Russell, S., S., Spitzmuller, C., L., F., Stanton, J., M., Smith, P., C., Ironson, G., H. (2004) *Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job In General Scale*. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5).

Singh, J., Kaur, G. (2009) *Determinants Of Job Satisfaction In Select Indian Universal Banks-An Empirical Study*. Asia Pacific Business Review, 5(4).

Spagnoli, P., Caetano, A., Correia, Santos S. (2012) *Satisfaction With Job Aspects: Do Patterns Change Over Time?*. Journal of business research, 65 (5).

Spector, P. (2000). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. J. Wiley & Sons.

Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Spector, P.E. (1985) *Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology 13. New York : Wiley J. & Sons.

Storey, J. (1992) *Developments In The Management Of Human Resources*. Oxford: Blackwell.

Thomas, K.W. (2002) *Intrinsic Motivation At Work: Building Energy And Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Vroom, V.H. (1964) *Work Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Weiss, D., J., Dawis, R., V., England, G., W., Lofquist, L., H. (1967) *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.

Διαδικτυακές Πηγές

Αναγνωστοπούλου, Θ. Ποιοί Παράγοντες Μας Εξασφαλίζουν Επαγγελματική Ικανοποίηση; <http://theodoranagnostopoulou.blogspot.com.cy/2011/02/blog-post.html> [Πρόσβαση 25.02.16]

Ant1, (2014), Αύξηση Ανεργίας Στην Κύπρο Το Μάρτιο
<http://www.ant1iwo.com/news/oikonomia/article/81052/ayjsh-ths-anergias-sthn-kypro-to-martio/> [Πρόσβαση: 02.02.2016]

Βικιβιβλίο, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων Στις Τράπεζες

https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD_%CE%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B5%CF%82 [Πρόσβαση: 25.11.2015]

Βικιπαίδεια, Κυπριακή Οικονομική Κρίση 2012-2013

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%85%CF%80%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_2012-2013 [Πρόσβαση: 02.01.2016]

Βικιβιβλίο, Οικονομική Κρίση. Αιτίες Και Αποτελέσματα.

https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1 [Πρόσβαση: 22.12.2015]

Δημητριάδης, Ε., Θερίου, Ν., Σχεδιασμός Του Ανθρώπινου Δυναμικού ή Των Ανθρώπινων Πόρων; http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf [Πρόσβαση 25.02.2015]

Θελερίτης, Χ. (2010) Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης.

<http://www.encephalos.gr/full/47-4-07g.htm> [Πρόσβαση: 24.01.2016]

Kariera.gr, Η Ικανοποίηση Στον Επαγγελματικό Χώρο.

<http://www.kariera.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/cb-6-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC->

[%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B7-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF/](#)
[Πρόσβαση: 10.02.2016]

Κομπόλης, Χ., Τραύλος, Γ. (2009) Πέντε Βασικές Αιτίες Της Οικονομικής Κρίσης
<http://www.kathimerini.gr/362723/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/pente-vasikes-aities-ths-xrhmatojistwtikhs-krishs> [Πρόσβαση: 10.10.2015]

Mechanisms, Ποσοτικές Έρευνες: Ένας Σύντομος Οδηγός
https://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjvLub0ZvMAhUL7hoKHd2mBcwQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fclass.teiion.gr%2Fmodules%2Fdocument%2Ffile.php%2FDSE274%2F2.%2520%25CE%259C%25CE%25AD%25CE%25B8%25CE%25BF%25CE%25B4%25CE%25BF%25CF%2582%2520%25CE%25BA%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25AC%25CF%2581%25CF%2584%25CE%25B7%25CF%2583%25CE%25B7%25CF%2582%2520%25CE%25B5%25CF%2581%25CF%2589%25CF%2584%25CE%25B7%25CE%25BC%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25BF%25CE%25BB%25CE%25BF%25CE%25B3%25CE%25AF%25CE%25BF%25CF%2585.doc&usg=AFQjCNHFJFMqtWEiz-roVdOxqJoR_DLBUQ&bvm=bv.119745492,d.d2s [Πρόσβαση: 03.03.2016]

Μυθαγωγία, Η Ιεράρχηση Των Ανθρωπίνων Αναγκών Κατά Τον Maslow
<http://mythagogia.blogspot.com.cy/2014/11/maslow.html> [Πρόσβαση: 12.02.2016]

Παπανής, Ε. Θεωρίες Για Τα Κίνητρα Της Εργασίας.
http://epapanis.blogspot.com.cy/2007/09/blog-post_5393.html [Πρόσβαση: 12.02.16]

Στατιστική υπηρεσία , Άνεργοι
http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labour_32main_gr/labour_32main_gr?OpenForm&sub=2&sel=2 [Πρόσβαση:29.03.2016]

Χαρδούβελης, Γ.Α. (2009) Η Χρηματοοικονομική Κρίση Και Το Μέλλον Της Παγκόσμιας Οικονομίας, Eurobank EFG Economic Research: Η Κρίση Του 2007-2009: Τα Αίτια, Η Αντιμετώπιση Και Οι Προοπτικές. http://www.hardouvelis.gr/FILES/PROFESSIONAL%20WORK/Economy%20and%20Markets%20IV_8_DEC2009.pdf [Πρόσβαση: 28.01.2016]

Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolas, L. Organizational Culture And Job Satisfaction Of Greek Banking Institutions. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012665> [Πρόσβαση: 15.11.2015]

Camilleri, E. (2007) Antecedents affecting public service motivation. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480710731329> [Πρόσβαση: 11.12.2015]

European Agency for Safety and Health at Work, Psychosocial Risks And Stress At Work. <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> [Πρόσβαση: 11.10.2015]

Faragher, E., Cass, M., Cooper, C. (2005) The Relationship Between Job Satisfaction And Health: A Meta-analysis <http://oem.bmj.com/content/62/2/105.short> [Πρόσβαση: 24.04.2015]

Gupta, N. (1979) Job Stress And Employee Behaviors. Organizational Behavior and Human Performance <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507379900047> [Πρόσβαση: 18.10.2016]

Leidl, D. (2009) Motivating Employees Through Today's Economic Crisis-Executive Strategies <http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731> [Πρόσβαση 19.04.16]

Linden, M., Muschalla, B. (2007) Anxiety Disorders And Workplace-related Anxieties.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16890399> [Πρόσβαση: 11.12.2015]

Rahman, M. (1989) Job stress, satisfaction and mental health of factory workers in Bangladesh.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678378908256941?journalCode=twst20> [Πρόσβαση: 13.12.2015]

Wikipedia, Maslow's Hierarchy Of Needs
https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs [Πρόσβαση:
12.02.2016]