



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ  
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΟΥΣ-  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΜΑΝΤΖΙΛΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΠΑΡΔΑΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ, 2012**



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**  
**ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ**  
**ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΟΥΣ-**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**  
**ΜΑΝΤΖΙΛΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**  
**ΠΑΡΔΑΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ, 2012**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>11</b>
<b>ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>12</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>.....</b>	<b>12</b>
<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ .....</b>	<b>12</b>
1.1. Εισαγωγή .....	12
1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	12
1.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	14
1.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> .....</b>	<b>16</b>
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....</b>	<b>16</b>
2.1 Έννοια υποκίνησης .....	16
2.2 Η Διαδικασία της υποκίνησης .....	17
2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ .....	19
2.3.1 Η Πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών-Α.Η Maslow .....	20
2.3.2 Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G)-C.D. Alderfer (Alderfer C., 1972) .....	22
2.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F.HERZBERG ..	23

2.3.4 Η Θεωρία Των Επίκτητων Αναγκών -D.Mc Clelland .....	24
2.3.5 Η Θεωρία Χ και Ψ του Mc Gregor .....	25
2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	26
2.4.1 Θεωρία Προσδοκιών (Vroom V., 1964) .....	26
2.4.2 Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E.Lawler .....	27
2.4.3 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams J.S., 1976).....	27
2.4.4 Η Θεωρία των Στόχων (Locke E.A, 1990) .....	28
2.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>.....</b>	<b>30</b>
<b>Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>30</b>
3.1 Η Έννοια της Παρακίνησης.....	30
3.1.1 Η Διαδικασία της Παρακίνησης.....	30
3.2 Τι Παρακινεί Τους Εργαζόμενους.....	31
3.2.1 Παρακίνηση κατά Ομάδες Εργαζομένων .....	31
3.3 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	37
3.3.1 Κατανόηση του χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη και παρακίνηση αυτού με τον κατάλληλο τρόπο.....	37
3.3.2 Ο Ρόλος των Μάνατζερ.....	37
3.3.3 Κάντε την εργασία ενδιαφέρουσα για τους συνεργάτες σας .....	38
3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ .....	39
3.4.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού .....	40
3.4.2 Ενημέρωση Προσωπικού .....	40
3.5 Η σημασία του Ηθικού των εργαζομένων.....	40
3.5.1 Παράγοντες που προσδιορίζουν το ηθικό του προσωπικού .....	41
3.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	42

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> .....</b>	<b>43</b>
<b>Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....</b>	<b>43</b>
4.1 Ο ρόλος του παράγοντα “Ανθρώπου” στην ανάπτυξη.....	43
4.2 Σύνδεση της έννοιας «Ανθρώπινοι Πόροι» με «Κατάρτιση στις Τράπεζες» .....	44
4.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησής του .....	45
4.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	46
 <b>ΜΕΡΟΣ 2: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>47</b>
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ:ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ EUROBANK EFG.....</b>	<b>47</b>
5.1 Γενικό προφίλ Τράπεζας Eurobank EFG .....	47
5.2 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	47
5.3 Συστήματα Αξιολόγησης.....	48
5.4 Ταυτότητα έρευνας .....	51
5.5 Δομή Ερωτηματολογίου .....	51
5.6 ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	52
5.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	64
5.8 Περίληψη .....	64
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>65</b>
 <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>	<b>69</b>
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>72</b>

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1 Διαδικασία Υποκίνησης.....	18
Σχήμα 2 Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow .....	20
Σχήμα 3 Η Διαδικασία της Παρακίνησης .....	30
Σχήμα 4 Παραδείγματα κινήτρων .....	39

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1 Αναλογία ανδρών- γυναικών .....	52
Διάγραμμα 2 Ηλικία.....	53
Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων .....	53
Διάγραμμα 4 Έτη προϋπηρεσίας.....	54
Διάγραμμα 5 Ιεραρχική βαθμίδα.....	54
Διάγραμμα 6 Ερώτηση 1η.....	55
Διάγραμμα 7 Ερώτηση 2η.....	55
Διάγραμμα 8 Ερώτηση 3 <sup>η</sup> .....	56
Διάγραμμα 9 Ερώτηση 4η.....	56
Διάγραμμα 10 Ερώτηση 5η.....	57
Διάγραμμα 11 Ερώτηση 6η.....	57
Διάγραμμα 12 Ερώτηση 7 <sup>η</sup> .....	58
Διάγραμμα 13 Ερώτηση 8 <sup>η</sup> .....	58
Διάγραμμα 14 Ερώτηση 9η.....	59
Διάγραμμα 15 Ερώτηση 10η.....	59
Διάγραμμα 16 Ερώτηση 11η.....	60
Διάγραμμα 17 Ερώτηση 12η.....	60
Διάγραμμα 18 Ερώτηση 13η.....	61
Διάγραμμα 19 Ερώτηση 14η.....	61
Διάγραμμα 20 Ερώτηση 15η.....	62
Διάγραμμα 21 Ερώτηση 16η.....	62
Διάγραμμα 22 Ερώτηση 17η.....	63
Διάγραμμα 23 Ερώτηση 18η.....	63
Διάγραμμα 24 Ερώτηση 19η.....	64

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αναμφισβήτητα οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αντιμετωπίζουν σύνθετα ζητήματα και προκλήσεις, δεδομένου της παγκοσμιοποίησης, της οικονομικής αστάθειας και των τρεχουσών ανταγωνιστικών πιέσεων. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής, τη μέγιστη δυνατή βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, την καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Το μέλλον λοιπόν μιας επιχείρησης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανότητά της να διαχειρίζεται σωστά και να αναπτύσσει τον πολυτιμότερο πόρο της, το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν είναι επίτευγμα ενός ατόμου αλλά στηρίζεται σαφώς στην υποστήριξη, την συνεργασία, την προσήλωση και την προθυμία από την πλευρά όλων. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τις κατάλληλες ενέργειες και τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να παρακινήσει αποτελεσματικά το προσωπικό της.

Γι' αυτό στο πρώτο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστούν βασικές θεωρίες παρακίνησης ,τρόποι και προϋποθέσεις της αποτελεσματικής παρακίνησης ,βασικοί πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων όπως και κλασσικές προσεγγίσεις της διοίκησης-θεωρίες Vroom, Maslow, Herzberg κ.α. Ενώ στο δεύτερο μέρος, για να διατυπωθεί κατά πόσο υφίσταται έδαφος για κίνητρα στην πράξη για μια επιτυχημένη επιχείρηση, θα διεξαχθεί έρευνα μικρής κλίμακας με ερωτηματολόγια με δεδομένες τις συνθήκες λειτουργίας της Τράπεζας Eurobank.



## **ABSTRACT**

Nowadays it is more than obvious that contemporary enterprises/companies activate in a constantly changing business environment while at the same time they have to deal with complex issues and challenges which are resulting from the growing competition and economic instability. The Human Resource Management confronts with these challenges by trying to strengthen the changing procedure, to maximize the organizational efficiency and last but not least to create and promote an efficient human resource so as to be loyal and dedicated to the goals of the company.

Therefore the future of a company is depending almost exclusively on its capability not only to manage but also to develop in the right way the most valuable asset that possesses: the human capital. Thus, the success of a company is not and cannot be the achievement of one person's effort but instead requires teamwork. In other words, the success for a company comes through the support, the cooperation and the dedication from all of those who work for the benefit and common goals of the company.

The purpose of this dissertation is to make an introduction and presentation in two parts to those actions and steps that a company must follow in order to motivate effectively its human resource. Specifically, in the first part will be included the basic theories of motivation (ways/means and conditions of an effective motivation); the basic pillars of Human Resource Management and the classical theory approachments of management (Vroom, Maslow, Herzberg e.t.c.). Secondly, in order to understand in practice how the manpower of a company could be motivated, a small-scale research through questionnaires will be conducted for the case of Eurobank Ergasias. These results will be shown in the second part of this paper.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Κάθε είδους οργανισμός στελεγχώνεται και διοικείται από ανθρώπους οι οποίοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίσταται επιχείρηση. Όπως είναι λογικό όμως, μέσα σε μια επιχείρηση συνυπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικό χαρακτήρα, συνήθειες και ανάγκες που καμιά φορά είναι δύσκολο να συνεργαστούν με συνέπεια την ανάγκη δημιουργίας ομάδων οι οποίες αποτελούν εν τέλει τον ακρογωνιαίο λίθο επίτευξης των στόχων.

Αυτό δεν επιτυγχάνεται μόνο με την σωστή διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων αλλά και με την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων. Συνδεδετικό κομμάτι είναι και η παρακίνηση, που ορίζεται ως η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου.

Είναι λοιπόν προφανές για ποιο λόγο η Διοίκηση των εργαζομένων στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον καθίσταται ένα πολύπτυχο και δύσκολο έργο που απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και τέχνη από τους υπεύθυνους αξιοποίησης αυτών.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς από επιστήμονες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για την εκπλήρωση ενός στόχου και επίσης με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν υψηλότερη διάθεση για απόδοση.

Επιστήμονες όπως π.χ.( Maslow, Vroom κ.α.) ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη υποκίνηση. Παρόλο που οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν προβλήματα στο θεωρητικό τους μέρος και στην εφαρμογή τους, κάποιες από αυτές δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στα διοικητικά στελέχη που αναζητούν τρόπους σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να αποφανθούμε πως η υποκίνηση σε συνδυασμό με την παρακίνηση των εργαζομένων, θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων το οποίο συσχετίζεται με το σύνολο των διαθέσεων του, τόσο απέναντι στο περιβάλλον εργασίας όσο και απέναντι στην συνεργασία ως προς όφελος της επιχείρησης.

Για την συγκέντρωση του υλικού της εργασίας έγινε εκτενής μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Βαρύνουσα σημασία έχει η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Τράπεζα Eurobank, της οποίας τα ευρήματα είναι αρκετά διαφωτιστικά.

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια (θεωρητικό μέρος) και πρωτογενή έρευνα (εμπειρικό μέρος). Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε βασικές έννοιες της διοίκησης, όπως το μάνατζμεντ και την σημασία της οργάνωσης της Διοίκησης για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα κάνουμε μια ανασκόπηση στις ποικίλες θεωρίες περί κινήτρων, με σκοπό να διερευνήσουμε την ανθρώπινη παρακίνηση. Στο τρίτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την παρακίνηση ως εργαλείο ανάπτυξης και κερδοφορίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες. Τέλος, στο εμπειρικό μέρος θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε με την βοήθεια ερωτηματολογίου και αφορά την αξιολόγηση, τις αμοιβές και τις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα. Σημειώνουμε ότι η έρευνα έγινε μόνο σε καταστήματα του νομού Ιωαννίνων.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παρδάλη Δημήτριο που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Παππά Ιωάννη, Διευθυντή Διαχείρισης Δανειακών Υποχρεώσεων της τράπεζας Eurobank, για τις ουσιαστικές του παρατηρήσεις και την σημαντική τους συμβολή στην παρούσα εργασία.

# ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ

#### 1.1.Εισαγωγή

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο Management, η ρίζα του οποίου βρίσκεται στην γαλλική λέξη ménage, που σημαίνει νοικοκυριό. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση. Η σύνδεσή του με την οργάνωση οφείλεται στο ότι ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης, ο Αμερικάνος μηχανικός Φρ.Ταίηλορ(Taylor), χρησιμοποίησε γι' αυτή τον όρο Scientific Management. Διαπρεπείς συγγραφείς, όπως ο Π.Ντράκερ, διατύπωσαν αξιολογικές απόψεις όπως: "Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων". Άλλοι όρισαν το Management ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Η σύγχυση γύρω από την έννοια του Management παρατηρήθηκε τόσο στο χώρο της επιστήμης όσο και της πράξης. Στην πράξη, ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη, βρήκε τη χρυσή τομή γι' αυτό το πρόβλημα και έδωσε στο Management την έννοια της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Management με πλατιά έννοια. Σήμερα ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σε όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη.

#### 1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η Διοίκηση έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρήτη που βρίσκεται έξω από αυτήν. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο ο οποίος με την σειρά του οδηγεί στην

αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

Προγραμματισμός: είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται δηλαδή στο τι θα γίνει, γιατί, με ποια μέσα, πότε θα γίνει και ποιός θα το κάνει.

Ο προγραμματισμός επομένως περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των στόχων
- τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών
- τα λειτουργικά προγράμματα δράσης

Οργάνωση: είναι ο συνδυασμός των δομών, των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Με την λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ. Επομένως, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη του κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται με:

- Οργανόγραμμα το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση
- Καταμερισμό των εργασιών
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης
- Τμηματοποίηση (λειτουργική ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης)

Διεύθυνση: Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακρόχρονα όσο και βραχύχρονα. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση "κλίματος συνεργασίας" και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

Έλεγχος: Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία προγραμματισμού.

### **1.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να έχει την διάθεσή της μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή τους ανθρώπους που θα επανδρώσουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Αυτοί μπορεί να ανήκουν στην ανώτερη διοίκηση και να λαμβάνουν αποφάσεις για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση είτε ανήκουν στην κατώτερη διοίκηση και να αποτελούν το εργατικό δυναμικό της. Ο τρόπος που θα οργανωθεί μια επιχείρηση πρέπει πρωτίστως να ανταποκρίνεται στο μέγεθος της, στις ειδικές ανάγκες της, στο παραγωγικό της αντικείμενο και στην ιδιαιτερότητα του κλάδου που λειτουργεί.

Για να οργανωθεί σωστά, χρησιμοποιώντας επαρκώς όλους τους πόρους που διαθέτει, είναι αναγκαίο η επιχείρηση να διακριθεί στις βασικές τις λειτουργίες και αυτές να υποδιαιρεθούν στην συνέχεια σε μερικότερες μέχρι την ανάλυση της συνολικής επιχειρησιακής λειτουργίας στις επιμέρους στοιχειώδεις. Η ποιότητα των εργαζομένων, η εκπαίδευση τους, η εμπειρία τους, τα κίνητρα που θα τους δοθούν και η ικανοποίηση από την εργασία τους είναι τα βασικά στοιχεία για την αύξηση της παραγωγικότητας άρα της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. (Σαρμανιώτης Χ.,2005, Σελ.10&28).

Η θέση που κατέχει η εργασία στη ζωή των περισσότερων ανθρώπων είναι σημαντική και μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στη ζωή τους αφού αποτελεί σταθεροποιητικό στοιχείο και λειτουργεί ως μέσο προώθησης της αυτοπραγμάτωσης του. Για παράδειγμα, μια ικανοποιητική αμοιβή δημιουργεί τις βασικές προϋποθέσεις για την κάλυψη των βιολογικών αναγκών και την εξασφάλιση ασφάλειας στον εργαζόμενο. Επίσης, στον εργασιακό χώρο υπάρχει η δυνατότητα για σύναψη κοινωνικών σχέσεων και τελικά η επιτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση και μεγαλώνει το ατομικό κύρος.

Το εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσαμε να το κατηγοριοποιήσουμε στις εξής κατηγορίες:

α) φυσικό περιβάλλον, δηλαδή ο φωτισμός β) υλικό περιβάλλον, δηλαδή η επίπλωση και ο εξοπλισμός που δομούν το χώρο όπου κινείται ο εργαζόμενος γ) η αρχιτεκτονική και εργονομία του χώρου, όπως ο ασφαλής σχεδιασμός των γραφείων δ) η διοικητική δομή και οργάνωση της εργασίας και ε) το κλίμα που επικρατεί (ειλικρινείς σχέσεις, δημιουργία υπευθυνότητας για την ποιότητα του έργου κ.α.)

#### **1.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της. Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις ως προς τις λειτουργίες του management. Σύμφωνα με την επικρατέστερη άποψη την διοικητική διαδικασία αποτελούν οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Το μεγαλύτερο πρόβλημα των ελληνικών επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη σωστής χρήσης των παραπάνω λειτουργιών και λιγότερο η εύρεση οικονομικών πόρων ή αξιόλογων ανθρώπων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

#### 2.1 Έννοια υποκίνησης

Ο όρος υποκίνηση, ήδη ετυμολογικά, σχηματίζεται από την λέξη κίνηση, καθώς πραγματικά η υποκίνηση μας ωθεί, μας κινεί να συμπεριφερθούμε με κάποιον τρόπο, είτε θετικά είτε αρνητικά. Και ο όρος motivation, όπως αρχικά ονομάστηκε και χρησιμοποιείται στην αγγλική ή γερμανική γλώσσα προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινούμαι.

*«Με τον όρο υποκίνηση εννοούμε τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.» (Κουτούζης Μ., 1999, Σελ.172)*

Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για τον προσδιορισμό της έννοιας της υποκίνησης και έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις και τους ακαδημαϊκούς. Μπορεί σε μια επιχείρηση να επιδιώκεται να ασκηθούν τέλεια οι λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης, αλλά η επιδίωξη των managers θα μείνει ημιτελής αν αυτοί δεν έχουν την ικανότητα να υποκινούν τους υφιστάμενούς τους. Χωρίς την υποκίνηση ακόμα και ο πιο ικανός ειδήμων μπορεί να αποτύχει<sup>1</sup>. Με την υποκίνηση μετατρέπεται αυτόματα η πρόθεση σε πράξη. Παράλληλα στηρίζεται η σκέψη του ατόμου συνεχώς ώστε να είναι καθηλωμένο στην πράξη αυτή μέχρι την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Καθοδηγεί δηλαδή το άτομο στο να επενδύσει με πνευματική αλλά και σωματική προσπάθεια ώστε να βελτιώσει την ποιότητα-ποσότητα της δουλειάς του.

Η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων αποτελεί βασική ιδιότητα του σωστού και επιτυχημένου manager. Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά αλλά παράλληλα και σύνθετα αντικείμενα της διοίκησης. Υποκινώντας κάποιον είναι μάλλον εύκολο να βρεθεί η επιθυμία και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Όμως μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ικανοποιητική, είναι πολύ πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και έτσι η υποκίνηση γίνεται σύνθετη. Το άτομο στην καθημερινή του συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές ενδογενείς και εξωγενείς όπως το

---

<sup>1</sup> Pershing, J.A et al (2006) Handbook of human performance technology: principles, practices, and potential, San Francisco, Pfeiffer

κοινωνικό περιβάλλον, οι ανθρώπινες σχέσεις, η φιλοξενία τα προσωπικά βιώματα κ.α. Άρα, θα μπορούσαμε να πούμε πως το άτομο αντιδρά ή ανταποκρίνεται σε διάφορες δυνάμεις που το υποκινούν, ότι δηλαδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το ωθούν να κάνει κάποιες δράσεις.

Η υποκίνηση παίζει πρωτεύων ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Σκοπός λοιπόν κάθε επιχείρησης είναι να υποκινεί συνεχώς τους συνεργάτες της προκειμένου να κατορθώσουν και να πειστούν να προσφέρουν τις δυνάμεις και τις ικανότητές τους για την επίτευξη του κοινού αντικειμενικού στόχου. Εν κατακλείδι, αν μια επιχείρηση επιδιώκει να διασφαλίσει την συμμετοχή όλων των εργαζομένων της, θα πρέπει να προσφέρει τα κατάλληλα ερεθίσματα συνεπώς τα καταλληλότερα κίνητρα για τον καθένα χωριστά, λαμβάνοντας πάντα υπόψη της την ιδιοσυγκρασία του καθενός ξεχωριστά.

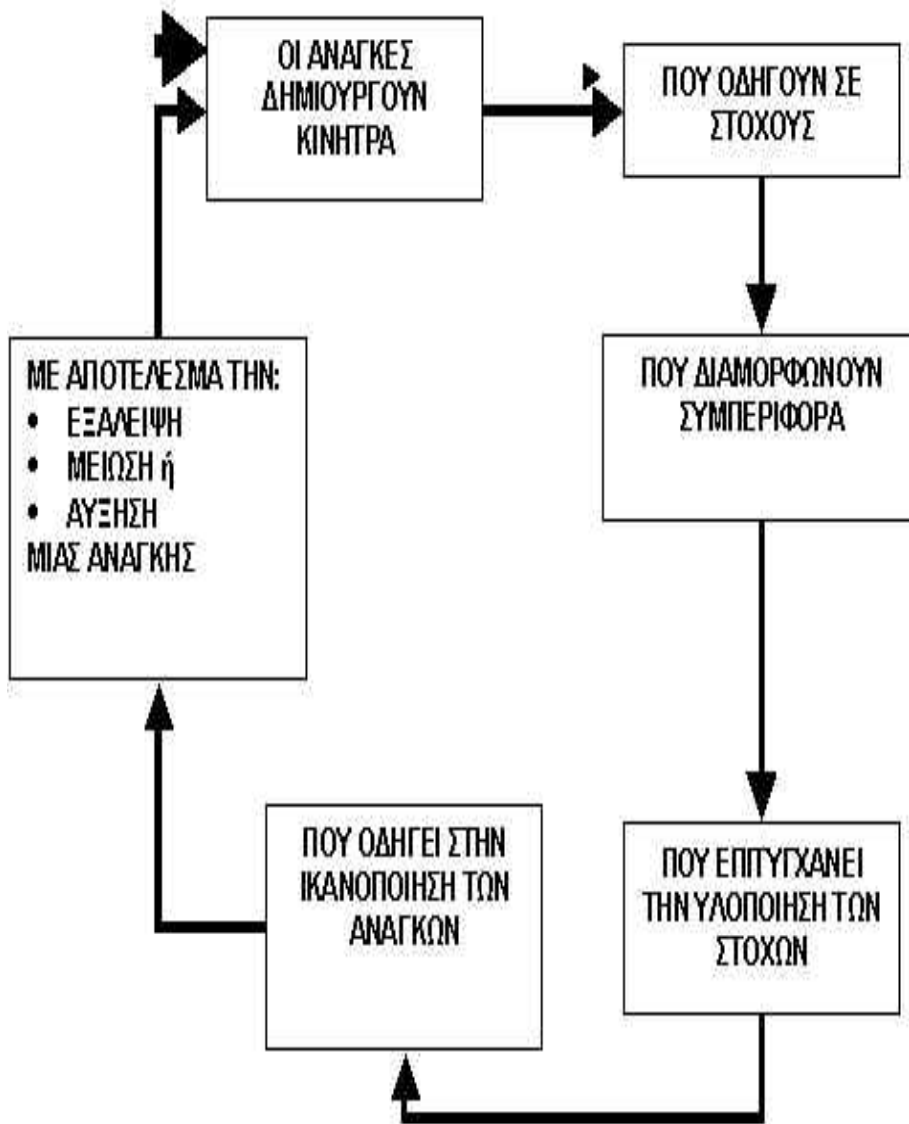
## **2.2 Η Διαδικασία της υποκίνησης**

Σχηματικά, η διαδικασία αποδίδεται όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα. Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι συνιστώσες αυτής της διαδικασίας αναλύονται ως εξής: Καταρχήν, η υποκίνηση λειτουργεί αφού υφίστανται οι ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν στο άτομο το αίσθημα της έντασης, το οποίο με την σειρά του κινητοποιεί κάποιες δυνάμεις ή αλλιώς θα λέγαμε πως παράγει κίνητρα, τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη με απώτερο σκοπό τη μείωση της αρχικής έντασης. Η υποκίνηση καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκεια της συμπεριφοράς. Δεν είναι όμως ο μοναδικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής απόδοσης. Οδηγεί στην καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, σε δεδομένο περιβάλλον και στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσω καθορισμένων οδών. Άρα λοιπόν, θα λέγαμε πως η υποκίνηση είναι απαραίτητη αλλά όχι η αποκλειστικά υπεύθυνη για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα κίνητρα απαιτείται να είναι προκλητικά, πολύμορφα και πρωτότυπα και η παλέτα των κινήτρων πρέπει να έχει αποχρώσεις από προοπτικές εξέλιξης, ηθική

αναγνώριση, άψογες εργασιακές συνθήκες, δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης, σωστές ανθρώπινες σχέσεις κ.τ.λ.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ



**Σχήμα 1 Διαδικασία Υποκίνησης**

Πηγή:( Μακρυγιωργάκης Μ., 2001, σελ.177)

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

A) Τα πρωτογενή κίνητρα: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα βιολογικά ή φυσιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Όπως για παράδειγμα είναι η δίψα, η πείνα, το οξυγόνο, ο ύπνος κ.α.

B) Τα γενικά κίνητρα (general motives). Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Για παράδειγμα, το κίνητρο της ικανότητας, το κίνητρο της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής κ.τ.λ.

Γ) Τα δευτερογενή κίνητρα: Αφορούν τα κίνητρα που αποκτήθηκαν λόγω της κοινωνικοποίησής του και αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ό,τι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα πιο σημαντικά δευτερογενή κίνητρα είναι το κίνητρο της ασφάλειας, της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της επιτυχίας, του κύρους, της εξουσίας κ.α.

### **2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ**

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. Καμία όμως θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια διότι κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική προσωπικότητα που αντιδρά ξεχωριστά με αποτέλεσμα να μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης η οποία μπορεί να οριστεί ως έλλειψη, ως φυσιολογική ή ως ανισορροπία του ανθρώπου. Κατ' επέκταση, οι ανάγκες και τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενή ή δευτερογενή και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο. Ως στόχος ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να καλύψει συνολικά ή μερικά την ανάγκη αυτή. (Μπουραντάς, 2002).

Ως αποτέλεσμα, μπορούμε να πούμε πως η υποκίνηση έχει δυο διαστάσεις, την εσωτερική, η οποία πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα κάθε ατόμου και την εξωτερική, η οποία πηγάζει από τα κίνητρα του περιβάλλοντος προς το άτομο. Με βάση τον κανόνα του 50:50 που υπολογίζει τη συμμετοχή των δυο διαστάσεων, το 50% των κινήτρων προέρχεται από το ίδιο το άτομο, ενώ το υπόλοιπο 50% από το περιβάλλον και ειδικότερα από την ηγεσία που συναντάμε μέσα σε αυτό. (John Adair, 2004).

Οι έρευνες και οι θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής παρακίνησης χωρίζονται ουσιαστικά σε δυο υπο-κατηγορίες: 1. Θεωρίες Περιεχομένου που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και 2. Θεωρίες Διαδικασιών που εξετάζουν την διαδικασία της παρακίνησης.

Συγκεκριμένα, οι Θεωρίες Περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως ιεραρχούνται και πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί το άτομο, δηλαδή όλους εκείνους 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 οι: A.H. Maslow, CL. Alderfer, F Hertzberg και D.McClelland.

### 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. Έτσι, διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατέταξε ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε καθεμία από αυτές.



**Σχήμα 2 Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow**

Πηγή: Χατζηπαντελή Σ.Παναγιώτα: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σελ.64

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές) ανάγκες, η ικανοποίηση των οποίων είναι απαραίτητη για την επιβίωση του ανθρώπου. Τέτοιες είναι η ανάγκη για τροφή, ύπνο, στέγη, ένδυση κ.τ.λ. Στο επόμενο στάδιο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς και πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα αισθήματά του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφέρεται σε μόνιμη εργασία, κατοικία, παροχή περίθαλψης και την ύπαρξη ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους φόβο ή απειλή.

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, αποδοχή, φιλία και κοινωνικές σχέσεις. Στο προτελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης). Το άτομο δεν έχει μόνο την ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα αλλά έχει και την επιθυμία να αναγνωρίζεται και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντος του. Η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση και η εκτίμηση από τρίτους αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Τέλος, στην κορυφή της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση που σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει τους στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του.

Οι παραπάνω ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow είναι ιεραρχημένες σε μια πυραμίδα, όπου αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση αυτής και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω οι υπόλοιπες ανάγκες. Όταν λοιπόν οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, τότε μόνο το άτομο δραστηριοποιείται για να καλύψει ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Από την άλλη, όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης.

Αργότερα (1968) ο ίδιος ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία του και τόνισε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση οδηγεί το άτομο να επιδιώκει την μεγαλύτερη ικανοποίησή της. Η θεωρία του Maslow, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976)<sup>2</sup> έδειξαν πως αν κάποιος έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα

---

<sup>2</sup> Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα

επιδιώξει πάντα την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου και ότι είναι πιθανόν μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό συμβαίνει για τον λόγο ότι η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους εξαρτάται από κάποιες μεταβλητές που ο Maslow δεν είχε λάβει υπόψη στην μελέτη του όπως το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία, ο χαρακτήρας κ.α.

### **2.3.2 Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G)-C.D. Alderfer (Alderfer C., 1972)**

Η θεωρία του Alderfer αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας του Maslow ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε 3 αντί για 5 κατηγορίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Ζαβλάνος, 2002):

→ Υπαρξιακές ανάγκες( existence needs): πρόκειται για τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου

→ Ανάγκες σχέσεων (relatedness needs):αντιστοιχούν στις κοινωνικές κατά Maslow ανάγκες του ατόμου και αφορούν στο σύνολο των αναγκών που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ατόμου

→ Ανάγκες ανάπτυξης ( growth needs): πρόκειται για τις ανάγκες οι οποίες βρίσκονται στις δυο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, τις ανάγκες δηλαδή της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου

Στα αρχικά μάλιστα των αντίστοιχων αγγλικών όρων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών( Existence-Relatedness-Growth), η θεωρία E.R.G. οφείλει το όνομά της ( Κάντας, 1998).

Όπως είναι φανερό, η θεωρία του E.R.G. έρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow. 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 (Χυτήρης, 2001). Αντίθετα, υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου. Ακόμα, η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα. Τέλος, οι ανάγκες της ανάπτυξης είναι ίδιες με τις

ανάγκες της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow( 1968, 1970)(Duane & Schultz, 1982).

### **2.3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F.HERZBERG**

Ο Herzberg(1959, 1966) βασίστηκε σε εμπειρικά δεδομένα και διατύπωσε την θεωρία των δυο παραγόντων η οποία συνδέσε τα εργασιακά κίνητρα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Διεξήγαγε λοιπόν μια έρευνα η οποία βασιζόταν σε συνεντεύξεις 200 λογιστών –μηχανικών χρησιμοποιώντας την μέθοδο των “κρίσιμων συμβάντων”( critical incidents technique) όπου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ανακαλέσουν τα βασικότερα περιστατικά της εργασιακής τους ζωής, στο πλαίσιο των οποίων ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση ( Herzber et al., 1959, Herzberg, 1966 στο Κάντας, 1998). Ο Frederick Herzberg κατέληξε, λοιπόν, ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστή και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (motivators) και οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση.

Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Τέτοιοι είναι : το επίτευγμα, η δημιουργία, η αναγνώριση δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας, η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μια εργασία, η πρόοδος που αποφέρει μια εργασία σε ένα άτομο κ.τ.λ.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων παρακίνησης σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Από την άλλη, όταν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει τους παράγοντες αυτούς, τότε απλά δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια αλλά δεν παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν: ο μισθός, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, η γενικότερη πολιτική διοίκηση της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους, η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας κ.α.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η θεωρία του Herzberg αποτελεί μια ακόμα επέκταση της θεωρίας του Maslow.Άρα, οι «παράγοντες υγιεινής» ικανοποιούν τις φυσιολογικές



και τις ανάγκες για ασφάλεια ενώ οι «παράγοντες υποκίνησης» αναφέρονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

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 μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διάφορων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους( επίκτητες ανάγκες).

Οι τρεις πιο σημαντικές ανάγκες είναι:

- Η ανάγκη για επίτευξη: η επιθυμία ενός ατόμου να φτάσει σε ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να επιτύχει κάτι δύσκολο, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να προηγείται των υπολοίπων. Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους.
- Η ανάγκη για σχέσεις : η επιθυμία του ατόμου για κοινωνικοποίηση και διατήρηση ισχυρών φιλικών δεσμών
- Η ανάγκη για δύναμη( εξουσία): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να τους εξουσιάζει ή να είναι υπεύθυνος για τους άλλους( R.L.Daft, 2009, Σελ.447-448).

Ύστερα από μελέτες είκοσι χρόνων και παραπάνω, ο D.Mc Clelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας σχετικά με τις πωλήσεις και σε μέτριου επιπέδου διοικητικές θέσεις. Είναι άτομα που τους χαρακτηρίζουν οι ρεαλιστικοί στόχοι, είναι δεκτικά άτομα

ως προς συμβουλές και καθοδήγηση προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ο D.Mc Clelland υποστήριξε ότι η ανάγκη για επίτευξη μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί σε άτομα που δεν την νιώθουν πολύ. Όσον αφορά τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ενώ τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις και τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης.

### **2.3.5 Η Θεωρία X και Ψ του Mc Gregor**

Ο Mc Gregor θεώρησε πως οι προαναφερθείσες θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Γι' αυτό το λόγο ανέπτυξε τη διπολική θεωρία «X» και «Ψ».

Σύμφωνα με την θεωρία «X» οι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία, είναι ευθυνόφοβοι, δεν έχουν δημιουργική φαντασία και φιλοδοξίες και προτιμούν να καθοδηγούνται. Άρα η υποκίνηση έχει νόημα μόνο όσον αφορά στις βασικές ανάγκες. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, ενώ έχουν αυξημένη την ανάγκη για έλεγχο και καθοδήγηση.

Σύμφωνα με την θεωρία «Ψ», εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, η εργασία είναι φυσιολογική και ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος. Άρα, η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι ικανοποιημένα όταν τους εξασφαλίζεται κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν ανεξάρτητα και να εκφράσουν την δημιουργικότητά τους. Από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά αλλά και τους εργαζόμενους, θα καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η υποκίνηση, μέσω τιμωρίας ή αυτονομίας, ώστε να επιτύχουμε τους οργανωτικούς μας στόχους.

Εξετάζοντας συγκριτικά τις δυο θεωρίες διαπιστώνει κανείς ότι η θεωρία «X» προσφέρει στη διοίκηση μια εύκολη εκλογίκευση για τη μη αποτελεσματική εργασιακή απόδοση, αποδίδοντας τα αίτια στην ανθρώπινη φύση. Αντίθετα, η θεωρία «Ψ» σε ανάλογη περίπτωση αναζητά τις αιτίες στην πολιτική και τον έλεγχο της διοίκησης (McGregor, 1985).

## 2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

### 2.4.1 Θεωρία Προσδοκιών (Vroom V., 1964)

Η Θεωρία των Προσδοκιών είναι μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης.<sup>3</sup> Προέρχεται από έρευνες του Lewin (1938) Tolman (1959), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Ο Vroom (1964) ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε λοιπόν πως οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στο χώρο εργασίας και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν πως θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ. προαγωγή).

Ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής:

(Π.Κ) Παρακίνηση =  $F_i [ \Pi (\text{Προσδοκία}) \times \Pi_r (\text{Βαθμός προτίμησης}) ]$ , όπου προσδοκία είναι ο υποκειμενικός βαθμός (πιθανότητα) ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι τιμές που μπορεί να λάβει ως πιθανότητα είναι από 0 ως 1. Αν πάρει την τιμή 0 σημαίνει πως το άτομο δεν προσδοκά ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αν λάβει την τιμή 1, τότε το άτομο θεωρεί πως η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα. Η μεταβλητή «βαθμός προτίμησης» είναι ο βαθμός επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για να εξασφαλίσουμε ένα θετικό αποτέλεσμα θα πρέπει το άτομο να επιθυμεί στα μέγιστα το αποτέλεσμα αυτό. Σε περίπτωση αρνητικού βαθμού, το άτομο δεν επιθυμεί το αποτέλεσμα και σε περίπτωση που η τιμή είναι 0, αυτό σημαίνει πως το άτομο είναι αδιάφορο για το αποτέλεσμα.

Θα πρέπει να τονίσουμε πως σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ των στόχων που είναι επιθυμητοί από μια επιχείρηση (αποτελέσματα α' επιπέδου) και των στόχων που θέτει το άτομο (αποτελέσματα β' επιπέδου). Σύμφωνα με τον Vroom (1964) η οργανικότητα (instrumentality) είναι η σχέση που αντιλαμβάνεται υποκειμενικά το άτομο μεταξύ αποτελεσμάτων α' και β' επιπέδου, δηλαδή κατά πόσο ένα αποτέλεσμα α' επιπέδου μπορεί να οδηγήσει στο αποτέλεσμα β' επιπέδου. Το μοντέλο του Vroom είναι σχεδιασμένο ώστε να βοηθά τα στελέχη της διοίκησης να εκτιμήσουν την

---

<sup>3</sup> Miner, J.B.,(2005), "Organizational Behaviour Essential theories of motivation and leadership", M.E. Sharpe Armonk, New York, p.94

πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων, αν και δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις σε αυτούς. Παρόλα αυτά, το μοντέλο Vroom υποθέτει πως τα άτομα είναι ορθολογικά και υπεύθυνα για τις πράξεις τους (F. Luthans, 1992).

#### **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. Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζόμενου αν η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε κάποιο θετικό αποτέλεσμα και ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην αμοιβή αυτή<sup>4</sup>. Απαραίτητο στοιχείο είναι το άτομο να διαθέτει σωστή αντίληψη ώστε να αναγνωρίζει πόσο απαιτητική είναι η δουλειά του και τι χρειάζεται πάνω σε αυτή. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (αυτοεκπλήρωση, εκτίμηση) ή εξωτερικές ( μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί πλήρης ικανοποίηση μόνο όταν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες (Κουφίδου, 2001).

#### **2.4.3 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams J.S., 1976)**

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον J.Adams (1976) και σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου. Η βασική υπόθεση είναι ότι όταν το άτομο αποτελεί μέλος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, καταλήγει στην ακόλουθη σχέση:

(προσωπική ανταμοιβή/προσωπική προσφορά) ΣΥΓΚΡΙΣΗ ( ανταμοιβή άλλων/προσφορά άλλων)

Από την θεωρία της ισότητας προκύπτουν δυο σημαντικά συμπεράσματα:

A) ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους

B) ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μια συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν

---

<sup>4</sup> Middleton J., (2002), "Organizational Behaviour", Capstone Publishing

παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών (Χυτήρης, 2001).

#### **2.4.4 Η Θεωρία των Στόχων (Locke E.A, 1990)**

Η Θεωρία του καθορισμού των Στόχων θεωρεί πως ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Υποστηρίζει πως προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μια αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει:

A. να είναι καθορισμένος με σαφήνεια

B. να είναι αποδεκτός από όλους τους εργαζόμενους

Γ. να είναι εφικτός αλλά παράλληλα να εμπεριέχει ένα μικρό βαθμό δυσκολίας

Δ. να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.<sup>5</sup>

Η Θεωρία του καθορισμού των Στόχων εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης της διοίκησης μέσω στόχων «management by objectives».<sup>6</sup>

## **2.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η υποκίνηση έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις και τους ακαδημαϊκούς τόσο παλαιότερα αλλά ακόμη περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Μπορεί σε μια επιχείρηση να επιδιώκεται να ασκηθούν τέλεια οι λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης αλλά η επιδίωξη των managers θα μείνει ημιτελής εάν αυτοί δεν έχουν την ικανότητα να υποκινούν τους υφιστάμενους τους. Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν τα στελέχη αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους( need theories) και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές (cognitive theories). Στην πρώτη ομάδα θεωριών κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες (Maslow, παράγοντες υγιεινής του Herzberg, η θεωρία του Mc Clelland κ.α.) ενώ στην δεύτερη

---

<sup>5</sup> RJ Aldag, T.M. Stearns, J.D. Portefield, 1991, Management, Thomson South- Western, p.428

<sup>6</sup> Ambrose & Kulik, 1999, Old Friends, new faces: Motivation research in the 1990s , Journal of management, Vol.25, 231-292

ομάδα κατατάσσονται η θεωρία προσδοκιών του Vroom, η θεωρία δικαιοσύνης του Adams, το υπόδειγμα των Porter Lowler κ.α.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

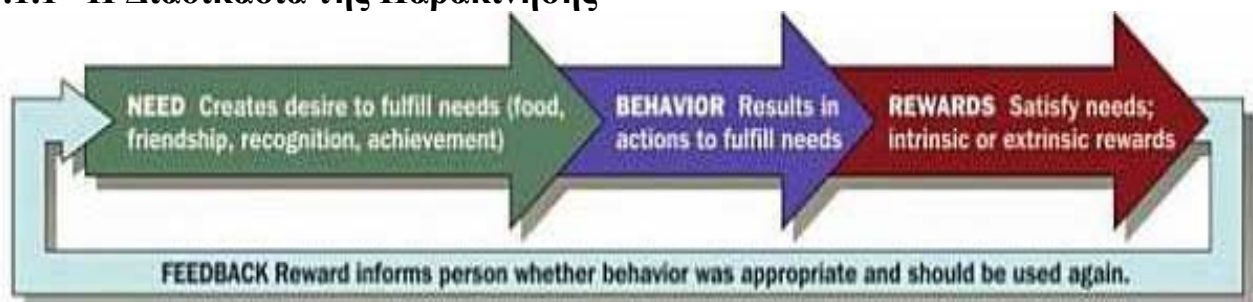
### 3.1 Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση θεωρείται ως μια ψυχολογική διαδικασία η οποία είναι πολύ βασική στο να κατανοήσουμε την συμπεριφορά των ανθρώπων. Η πολυπλοκότητά της αποδεικνύεται από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από 32 συμπερασματικές παραλλαγές (E. Camilleri, 2007, Σελ.356-377).

*«Παρακίνηση είναι η σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μια πράξη»(Atkinson, 1964).*

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. Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε πως τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι ατομικές ανάγκες και οι οργανωσιακοί στόχοι.

#### 3.1.1 Η Διαδικασία της Παρακίνησης



#### Σχήμα 3 Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Πηγή: R.L. Daft, 2009, Management, 9η edition, Thomson South-Western (σελ.443)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, τα άτομα έχουν ανάγκες όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους ή ακόμα η ανάγκη για επίτευξη και για αναγνώριση. Μια 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 ικανοποιείται η ανάγκη του. Άρα, 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.

Μπορούμε να διακρίνουμε δυο κατηγορίες ανταμοιβών: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο κατά την διάρκεια εκτέλεσης μιας εργασίας. Πρόκειται λοιπόν για την εσωτερική ικανοποίηση, όπως θα λεγόταν με άλλα λόγια. Ένα παράδειγμα εσωτερικής ανταμοιβής είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών ενός εργαζόμενου ή η λύση ενός προβλήματος. Οι εξωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από τρίτα άτομα π.χ. από τον εργοδότη και περιλαμβάνουν τις αυξήσεις στον μισθό, τις προαγωγές κ.τ.λ. Με βάση την κατηγορία των ανταμοιβών χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική (Kenneth Wayne Thomas, 2002, Σελ.6-10).

### **3.2 Τι Παρακινεί Τους Εργαζόμενους**

*«Οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως με ένα από τα οχτώ θεμέλια καριέρας. Τα συγκεκριμένα θεμέλια είναι προτεραιότητες που καθορίζουν το πώς βλέπουν τον εαυτό τους και την εργασία τους»(Edgar Schein, 2006, Σελ.25).*

Ο Edgar Schein, καθηγητής διοίκησης επιχειρήσεων στο Massachusetts Institute of Technology (MIT), υποστήριξε πως αν γνωρίζουν οι επιχειρήσεις σε ποιο θεμέλιο καριέρας ανήκει κάθε εργαζόμενος, τότε μπορούν να τους παρακινήσουν βρίσκοντας κίνητρα που είναι πιο αποτελεσματικά από τα οικονομικά κίνητρα. Επίσης, πρέπει να προσαρμόσουν την συμπεριφορά και τον τρόπο διοίκησης τους ώστε να ταιριάζει με τις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις κάθε εργαζόμενου. Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου επιβράβευσης και ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων είναι αναγκαία για την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

#### **3.2.1 Παρακίνηση κατά Ομάδες Εργαζομένων**

Η ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που συνεργάζονται και αλληλοεξαρτούνται ο ένας από τον άλλο. Σκοπός τους είναι η επίτευξη κοινών στόχων και φιλοδοξιών. Και ως γνωστόν, μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να καταφέρει πολύ περισσότερα από ένα



μεμονωμένο άνθρωπο. Η επιλογή του προσωπικού για την δημιουργία των συγκεκριμένων ομάδων είναι εξαιρετικά σημαντικά αφού το πνεύμα συνεργασίας θεωρείται μέγιστος παράγοντας επιτυχίας. Οι αγώνες δεν κερδίζονται από αθροίσματα ατόμων ή ταλέντων αλλά από ομάδες. Όταν κάποιος άνθρωπος αισθάνεται και λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα μεταφορικά σαν μια γροθιά, τότε οι επιδόσεις είναι πολύ υψηλότερες από ό,τι το άθροισμά τους. Η ομάδα ως ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μελών της. Δηλαδή, στην ομάδα το «ένα συν ένα» δεν κάνει δύο, αλλά περισσότερα ( $1+1>2$ ). Αυτό το εκφράζει η θαυμάσια λέξη της συνέργειας, η οποία ως ελληνική λέξη χρησιμοποιείται στις περισσότερες ξένες γλώσσες (synergy). Το ίδιο εκφράζει και το ρητό «η ισχύς εν τη ενώσει» που πίστευαν οι αρχαίοι πρόγονοί μας.

Το ομαδικό πνεύμα, η διάθεση και η ικανότητα των ανθρώπων να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει τις καλύτερες αποφάσεις και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών<sup>7</sup>. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πολλές ιδέες, αλληλοϋποστήριξη, αλληλεγγύη, άμιλλα, εμπιστοσύνη, αρμονική συνεργασία και αμοιβαία προσαρμογή. Σε μια αποτελεσματική και ώριμη ομάδα, οι άνθρωποι συγχρονίζονται χωρίς να χρειάζονται επίσημες διαδικασίες και επίβλεψη προϊσταμένων, ιδίως σήμερα που υπάρχουν συνεχείς βελτιώσεις στην καινοτομία και απλές μα ταχύτερες διεργασίες. Ουσιαστικά, με την ομάδα δημιουργείται ένας δυναμικός ενάρτετος κύκλος, αφού η ικανοποίηση των ατόμων οδηγεί σε καλύτερο αποτέλεσμα.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την δημιουργία ομάδων ποικίλουν ανάλογα τους εργαζόμενους, τα στελέχη και γενικά την φάση που βρίσκεται η επιχείρηση. Παρακάτω, παραθέτονται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες που μπορεί να κάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες εργαζομένων.

- Καθορισμός Στόχων

Όλοι αισθανόμαστε ικανοποίηση όταν φθάσουμε σε επιδόσεις ή αποτελέσματα που θεωρούνται από τους άλλους και εμάς τους ίδιους επιτυχημένα ή εξαιρετικά. Αισθανόμαστε μια πρόκληση που μας κινητοποιεί όταν υπάρχει η πιθανότητα να φτάσουμε σε επιτυχή αποτελέσματα. Αυτή την πρόκληση της επιτυχίας, ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να την δημιουργεί μέσω της στοχοθεσίας. Η επίτευξη δύσκολων και

---

<sup>7</sup> Wiley John& Sons. Inc, (2007), “Organizational Behaviour” ,11<sup>th</sup> edition

εφικτών στόχων( ατομικών και ομαδικών) αποτελεί πρόκληση , η οποία κινητοποιεί τους περισσότερους εργαζόμενους και τους κάνει να καταβάλλουν τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες, αν βέβαια αυτό συνδυαστεί με αναγνώριση και συνδεθεί με υλικές ή μη ανταμοιβές. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως είναι να θέτονται με σωστό τρόπο. Δηλαδή, οι στόχοι θα πρέπει να είναι προκλητικοί-δύσκολοι και ταυτόχρονα εφικτοί-υλοποιήσιμοι. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι ο ηγέτης να μην καθορίζει μόνο βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά και μακροπρόθεσμους. Να αναρωτιέται αν η ομάδα του μπορεί να εκπληρώσει -και με ποιόν τρόπο – ένα στόχο της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

• Παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον

- Συνθήκες Ασφαλείας: Οι συνθήκες ασφαλείας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Η απόφαση για ικανοποιητικό επίπεδο ασφαλείας στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν παραπλανητική, όχι μόνο γιατί υπεισέρχονται πολλοί αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες για να προσδιοριστεί αν ένα προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής είναι ασφαλής, αλλά και γιατί υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά την πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφαλείας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Για να δοθεί μια απάντηση, γίνεται συνήθως αποδεκτό πως τα ατυχήματα οφείλονται σε παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν ( όπως ο εξοπλισμός και η μέθοδος εργασίας, ο καιρός, η διάθεση του εργαζόμενου). Το πρόβλημα λοιπόν ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη( σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη). Για να αυξηθεί η ασφάλεια στον χώρο εργασίας, κρίνεται απαραίτητη η βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων στην χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, η μείωση των κινδύνων εργασίας κ.τ.λ.
- Συνθήκες Εργασίας:
  - 1.Φωτισμός: Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Όταν δεν είναι ο κατάλληλος, μπορεί να δημιουργήσει είτε ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο είτε δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοσή του.
  2. Θόρυβος: Σε σχετικές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς, σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου, αποδείχθηκε ότι ο έντονος θόρυβος εκτός

από φυσικές φθορές, δημιουργεί και ψυχολογική ένταση(stress). Συγκεκριμένα: α) Οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους παροδικούς β) Η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική γ) Η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής δ) Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

3. Θερμοκρασία και Υγρασία: Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον. Όσο πιο βαριά είναι η εργασία του, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη ποσότητα θερμότητας από μέρους του και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του. Επίσης, όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα, τότε αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Τέλος, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.

4. Εξαερισμός: Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες αλλά και τις διαθέσεις των εργαζομένων, το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού.

5. Χρωματισμός Επιφανειών: Οι ανοιχτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας ενώ οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Συνεπώς, τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς την συμπεριφορά του.

- **Ελευθερία Έκφρασης Απόψεων-Ανοιχτή Επικοινωνία-Θετικό Κλίμα**

Ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει το ενδιαφέρον του και στο έργο αλλά και στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι διευκολύνει και υποστηρίζει την δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Βασικές ενέργειες εδώ είναι αυτές που αφορούν την επικοινωνία και την προσωπική επαφή των μελών της ομάδας (π.χ. εκδρομές, γιορτές κ.τ.λ.). Ασφαλώς, οι ενέργειες αυτές γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν οι άνθρωποι μαθαίνουν να επικοινωνούν ανοιχτά-ειλικρινά , να αισθάνονται ελευθερία έκφρασης, να τηρούν τους κανόνες της αρνητικής κριτικής( negative feedback), να κατανοούν και να σέβονται την διαφορετικότητα των χαρακτήρων.

- Επιβράβευση προσπαθειών και αποθάρρυνση αυτών που δεν συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία

Όλες οι ομάδες της επιχείρησης θέλουν να αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους και να επιδοκιμάζονται για την επιτυχία τους. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα, αφού δημιουργεί ένα ισχυρό δέσιμο ανάμεσά τους. Ο ηγέτης καλείται να ενθαρρύνει τους ρόλους που αφορούν τη συνοχή και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Αντίθετα, πρέπει να αποθαρρύνει με αρνητική κριτική, τα άτομα εκείνα που λειτουργούν ατομικά εις βάρος της ομάδας. Οι μέθοδοι και οι πρακτικές αναγνώρισης της προσφοράς των συνεργατών που έχει στη διάθεση του ο προϊστάμενος είναι αρκετές. Αυτές μπορεί να είναι πολύ επίσημες και τυπικές μέχρι εντελώς ανεπίσημες και καθημερινές. Οι επίσημες είναι η αξιολόγηση( συνήθως ετήσια), τα μπόνους, τα πριμ, η ετήσια αύξηση, οι επίσημοι έπαινοι, οι προαγωγές, τα βραβεία. Οι ανεπίσημες είναι οι λεγόμενες «συμπεριφορικές» με τις οποίες, μέσω της συμπεριφοράς μας δείχνουμε την εκτίμηση και την αναγνώριση σε κάθε επίδοση, προσπάθεια ή συνεισφορά. Διαμορφώνοντας λοιπόν μια κουλτούρα πειθαρχίας των μελών της σε στόχους, κανόνες, συστήματα, διαδικασίες, ρόλους, χρονοδιαγράμματα κλπ, θα αισθάνεται το κάθε άτομο την προσωπική του ευθύνη τόσο για τις ατομικές του επιδόσεις, όσο και για το σύνολο των επιδόσεων της ομάδας του.

- Αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας των ομάδων-Συζήτηση-Ομαδική σκέψη  
Δυστυχώς, πολλές φορές δημιουργούνται διαπληκτισμοί ανάμεσα στους μάνατζερ και στους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της εργασίας. Το σημαντικό είναι η συζήτηση να παίρνει την θέση του διαπληκτισμού. Να λύνονται τα προβλήματα με ήρεμο τρόπο, χωρίς φωνές, αλλά με εστίαση στην αιτία και όχι στο πρόβλημα. Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα λειτουργίας των ομάδων είναι και η ομαδική σκέψη( groupthink) , που προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν, για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Τα άτομα, κάτω από αυτή την πίεση, οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, αποφάσεων ή δράσεων. Ιδέες που δεν βοηθούν σε έναν τέτοιο συμβιβασμό, παρά το γεγονός ότι είναι ρεαλιστικές, απορρίπτονται. Έτσι, η ομάδα αναπτύσσει μια δυναμική σκέψη με βάση όχι τα όποια θετικά αποτελέσματά της, αλλά με κριτήριο το αν αυτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία

και συναίνεση. Ουσιαστικά, η ομαδική σκέψη είναι ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που οδηγεί την ομάδα σε μειωμένο καταλογισμό ή ικανότητα ορθολογικής και ρεαλιστικής σκέψης και συμπεριφοράς.

- Οικονομικά Κίνητρα (άμεσα-έμμεσα)<sup>8</sup>

1. Η αμοιβή της εργασίας. Άλλοτε θεωρούνταν ως το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Σήμερα τα μη οικονομικά κίνητρα θεωρούνται ως ίσης αν όχι και μεγαλύτερης σημασίας από την αμοιβή. Το σύστημα της αμοιβής με δώρο ( Bonus-Prime) συνδέει την αμοιβή με την παραγωγικότητα και αν επεκταθεί η εφαρμογή του, τα αποτελέσματα θα είναι ευνοϊκά, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση.

2. Πρόσθετες παροχές-κοινωνικές υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους. Αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο γιατί δεν προέρχονται από καμία υποχρέωση της επιχείρησης, αλλά είναι καθαρά εθελούσια προσφορά της.

3. Θέσπιση χρηματικών βραβείων ανεξάρτητα από την αμοιβή. Διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά. Ατομικά χρηματικά βραβεία δίνονται ,για παράδειγμα, σε αυτούς που κάνουν μια σημαντική υπόδειξη την οποία αξιοποιεί η επιχείρηση. Ομαδικά χρηματικά βραβεία δίνονται σε ομάδες, σε γραφεία, σε τμήματα που πρόσφεραν μια αξιόλογη υπηρεσία στην επιχείρηση, είτε κάνοντας οικονομία στα υλικά, είτε αυξάνοντας την απόδοση των μηχανών , είτε βελτιώνοντας ένα επιχειρησιακό μέγεθος( π.χ. τις πωλήσεις) κ.τ.λ.

4. Ανύψωση του επιπέδου ασφαλείας και προστασίας των εργαζομένων. Αυτό γίνεται με την εξάλειψη των πηγών και αιτιών πρόκλησης κινδύνων σε βάρος της υγείας των εργαζομένων, τον εφοδιασμό τους με ατομικά προστατευτικά μέσα, την επισήμανση των κινδύνων με χρώματα, πίνακες, σήματα και σύμβολα, την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων, τη χρησιμοποίηση γιατρού της επιχείρησης κ.τ.λ.

---

<sup>8</sup> Σημειώσεις από τα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2008, Σελ.77-78

### **3.3 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

#### **3.3.1 Κατανόηση του χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη και παρακίνηση αυτού με τον κατάλληλο τρόπο**

Όλα όσα προηγήθηκαν ως κίνητρα και αντικίνητρα ισχύουν λίγο ή πολύ για όλους τους ανθρώπους. Όμως ο καθένας από μας, ανάλογα με το χαρακτήρα του, δίνει διαφορετική σημασία ή αξία σε καθένα από αυτά. Συνεπώς, ο ηγέτης-προϊστάμενος μπορεί να παρακινήσει πιο αποτελεσματικά τους συνεργάτες του, αν κατανοήσει το χαρακτήρα τους και προσαρμόσει σε αυτούς τα κίνητρα ή τις μεθόδους παρακίνησης.<sup>9</sup>

Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου συνδέεται με το πόσο και πώς μπορεί να παρακινηθεί-κινητοποιηθεί. Πράγματι, υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα. Όμως, η πλειοψηφία των ανθρώπων, λιγότερο ή περισσότερο, παρακινείται για υψηλές επιδόσεις, αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Για παράδειγμα, ένα άτομο ανοιχτό και κυριαρχικό, παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης, του θετικού feedback, της ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης και των συμβόλων κύρους, ενώ ένα άτομο ανοιχτό αλλά όχι κυριαρχικό, παρακινείται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων. Αντίθετα, ένα άτομο κλειστό, παρακινείται από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

Αναμφίβολα, όλοι οι άνθρωποι έχουν όλες τις ανάγκες άρα έχουν στοιχεία από όλους τους προαναφερθέντες τύπους. Όμως, ο κυρίαρχος τύπος που τους χαρακτηρίζει είναι κρίσιμος για την παρακίνησή τους όπως και για τις υπόλοιπες σχέσεις μαζί τους( π.χ. συνεργασία).

#### **3.3.2 Ο Ρόλος των Μάνατζερ**

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος, εκτός των άλλων, εμπνέει, συμπαρασύρει, κάνει τους ανθρώπους του «εθελοντικά» και πρόθυμα να τον ακολουθούν, κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, δηλαδή τη διάθεση ή την ισχυρή θέληση των συνεργατών του να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό για υψηλές

---

<sup>9</sup> Locke, E.A.,(2009), “Handbook of: Principles of organizational Behaviour”, 2th edition, WILEY

επιδόσεις και να συμβάλλουν έτσι τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της ομάδας τους.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε πως οι βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη είναι:

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, σκέψη κ.τ.λ.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερους του
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία
- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του
- Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει
- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του

Όσον αφορά τις βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι:

- Αξιοκρατική κρίση
- Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά
- Σεβασμός στις απόψεις των άλλων
- Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες
- Ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους
- Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση

### **3.3.3 Κάντε την εργασία ενδιαφέρουσα για τους συνεργάτες σας**

Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει το περιεχόμενο της εργασίας αυτό καθαυτό ένας άνθρωπος, τόσο με περισσότερο μεράκι και διάθεση την κάνει. Αντίθετα, η μη ενδιαφέρουσα εργασία αποτελεί ουσιαστικά «αναγκαίο κακό» ή αγγαρεία και φυσικά κανείς δεν δίνει τον καλύτερό του εαυτό σε τέτοιου είδους εργασίες. Το πόσο ενδιαφέρουσα είναι μια εργασία εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου αλλά όχι μόνον. Εξαρτάται κυρίως από την σημαντικότητά της. Όσο πιο σημαντική αντιλαμβάνεται την εργασία του το άτομο, τόσο περισσότερο αυξάνει η αυτοεκτίμησή του και κατά συνέπεια, η ικανοποίηση και η διάθεση του γι' αυτήν.

Αντίθετα, όταν μια εργασία γίνεται αντιληπτή ως ασήμαντη, μειώνει την αυτοεκτίμηση του ατόμου και την αναλαμβάνει εξαναγκαστικά. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η ποικιλία των καθηκόντων αφού όταν υπάρχει συνεχή επανάληψη των ιδίων

πραγμάτων καταντά ρουτίνα, ανιαρή απασχόληση δίχως ενδιαφέρον. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως ο manager- προϊστάμενος καλείται να αναθέτει ποικιλία καθηκόντων-εργασιών στους συνεργάτες καθώς και την εναλλαγή αυτών σε διαφορετικές θέσεις εργασίας(job rotation).<sup>10</sup>

### 3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ανθρώπινες Ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
<b>Ανάγκες Φυσικές και Ασφάλειας</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές.</li> <li>▫Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης.</li> <li>▫Σταθερότητα στους όρους εργασίας.</li> <li>▫Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται.</li> <li>▫Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>▫Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός</li> <li>▫Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>▫Επαρκή διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Ανεπαρκή αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του</li> <li>▫Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά</li> <li>▫Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>▫Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>▫Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>▫Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
<b>Ανάγκες Κοινωνικές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με συναδέλφους</li> <li>▫Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>▫Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου</li> </ul>
<b>Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>▫Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>▫Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>▫Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου</li> </ul>

#### Σχήμα 4 Παραδείγματα κινήτρων

Πηγή: (Κουφίδου, (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, σελ 203)

<sup>10</sup> Wagner, John A&Hollenbeck, John R.(2009) “Organizational Behaviour Securing Competitive Advantage” Routledge New York and London, p.121



### **3.4.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Πέρα από μια γενική μόρφωση που οφείλει να έχει κάθε υπάλληλος σε μια επιχείρηση, επιβάλλεται να εξειδικεύεται στο πόστο του ώστε να είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτήν στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων έργων, πωλήσεων.

### **3.4.2 Ενημέρωση Προσωπικού**

Είναι βασική υποχρέωση της επιχείρησης να κρατάει ενημερους τους υπαλλήλους της σε καθημερινή βάση για τις εκάστοτε αλλαγές που ενδεχομένως να συμβαίνουν στον χώρο της εργασίας και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί ενημερωτικά φυλλάδια ή εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή ινστιτούτα ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού.

Ακόμη, γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα της διοίκησης. Τέλος, θα λέγαμε πως η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση και το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση μπορεί να διατηρηθεί μέσω βιβλίων ή περιοδικών, που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων. Χρησιμοποιούνται επίσης τα γνωστά «teleconference», δηλαδή διαλέξεις που γίνονται μέσω του Internet, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης.

## **3.5 Η σημασία του Ηθικού των εργαζομένων**

Ηθικό είναι μια ψυχολογική κατάσταση του εργαζόμενου, η οποία συνδυάζεται με ενθουσιασμό για την αποστολή που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος και λογική ανυπόκριτη θέληση και αισιοδοξία για την επιτυχία του οργανισμού. Το ηθικό του προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι το σύνολο των διαθέσεων του, τόσο απέναντι στο εργασιακό

περιβάλλον, όσο και απέναντι στην ανάγκη για συνεργασία, για την εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος της επιχείρησης (Φαναριώτης, 1996, σελ.283).

Ηθικό είναι μια ψυχική διάθεση, μια διανοητική κατάσταση, μια συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας που ανήκει συνολικά απέναντι στη διοίκηση και στις κάθε φορά επιλογές της (Μακρυγιωργάκης, 2001,σελ.118).

Σύμφωνα με τον Τερζίδη (2004) το ηθικό είναι μια ψυχολογική λειτουργία του ανθρώπου η οποία συνδέεται άμεσα με την επίτευξη κάποιου στόχου. Δηλαδή, όταν το ηθικό ενός εργαζόμενου είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία και αγάπη για συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης για την επίτευξη κοινών στόχων. Απεναντίας, το χαμηλό επίπεδο του ηθικού συμβάλει στην ανία, σε απεργίες, σε χαμηλή παραγωγικότητα, σε αδικαιολόγητες αποχές από την εργασία κτλ.

### **3.5.1 Παράγοντες που προσδιορίζουν το ηθικό του προσωπικού**

Όπως προαναφέραμε, το ηθικό των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τον βαθμό ικανοποίησης κάθε μέλους από αυτό που κάνει, με την ένταση της ανάγκης των μελών για συνεργασία και με το βαθμό αποδοχής των στόχων από μέρους των μελών. Οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει ένα χαμηλό ή υψηλό ηθικό μπορεί να είναι είτε δυσμενείς είτε ευνοϊκές. Για να καταλάβουμε πως καθορίζουμε το επίπεδο του ηθικού των εργαζομένων μας, υπάρχουν ορισμένοι δείκτες.

#### **A) Κινητικότητα Προσωπικού (Labour Turnover)**

Η κινητικότητα αναφέρεται στο ύψος των προσλήψεων και απολύσεων προσωπικού σε μια δεδομένη περίοδο. Ο ρυθμός της κινητικότητας υπολογίζεται ως εξής:

$\text{Κινητικότητα} * 100 / \text{Μέση Δύναμη σε Προσωπικό} = \text{Κινητικότητα επί τοις } \%$ , όπου την κινητικότητα την βρίσκουμε εάν προσθέσουμε τον αριθμό των εργαζομένων που προσελήφθησαν μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τον αριθμό των εργαζομένων που αποχώρισαν και η Μέση Δύναμη σε Προσωπικό είναι ο αριθμός των εργαζομένων που διαθέτει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη στιγμή. Όσο πιο μεγάλος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο πιο μικρό είναι το επίπεδο του ηθικού του προσωπικού μας. Οι βασικοί λόγοι που οδηγούν στον αυξημένο ρυθμό της κινητικότητας είναι η έλλειψη εποπτείας και η μη εφαρμογή της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

#### **B) Μεγάλος Ρυθμός Απουσιών**

Ο μεγάλος ρυθμός απουσιών αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την σωστή λειτουργία του Οργανισμού. Η απουσία των εργαζομένων από την εργασία δημιουργούν

δαπάνες τόσο στην επιχείρηση όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους, αφού στην πρώτη περίπτωση προκαλεί καθυστερήσεις στην έναρξη, ενώ στους δε εργαζόμενους, την ανάγκη για υπερωριακή απασχόληση. Βασική αιτία που το προκαλεί αυτό είναι η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία που έχει άμεσο αντίκτυπο στο ηθικό του προσωπικού (Φαναριώτης, 1996, σελ.293).

### **3.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για την παρακίνηση των υφισταμένων τους. Πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές ώστε να τους ενεργοποιήσουν και με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Αυτές οι ενέργειες δεν είναι καθορισμένες αλλά δημιουργούνται από την κρίση του κάθε στελέχους γνωρίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Η παρακίνηση λοιπόν ως εργαλείο ανάπτυξης και κερδοφορίας περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, την επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων-χρηματικά ή ηθικά-, τις ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα και τέλος τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

#### 4.1 Ο ρόλος του παράγοντα “Ανθρώπου” στην ανάπτυξη

Από την οικονομική θεωρία είναι γνωστό ότι τρεις κυρίως είναι οι παράμετροι μέσα από τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της:

- 1) Ο ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευση του (specialization)
- 2) Η συμπίεση του κόστους λειτουργίας
- 3) Η διαφοροποίηση του προϊόντος (diversification)

Στην παρούσα εργασία αυτό που μας ενδιαφέρει είναι ο παράγοντας Άνθρωπος και η σχετική αξιοποίηση αυτού. Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι και πρέπει να είναι η έμφαση στην ποιότητα. Η έμφαση αυτή θα προκύψει από την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μορφές σύγχρονης διοίκησης απέναντί του. Με εκπαίδευση, κατάρτιση, εξειδίκευση, με αξιοποίηση των φυσικών ταλέντων και των προσωπικών κλίσεων, με την ανάλυση στοιχείων ψυχολογικής συμπεριφοράς, με την παγίωση υγιούς εργασιακού κλίματος και εργασιακών σχέσεων και τέλος με την δημιουργία αισθήματος υπευθυνότητας και συνευθύνης στην πορεία εδραίωσης της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ανάπτυξης.

Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι άνθρωποι λοιπόν χαρακτηρίζονται «Ανθρώπινοι Πόροι» ή αλλιώς «Ανθρώπινο Κεφάλαιο». Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Μάνατζμεντ, ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» ή «Ανθρώπινοι Πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των ανθρώπων όπως η αφοσίωση στην εργασία, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπων ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη.

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το βασικότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας αποτελεί λειτουργία τεσσάρων τουλάχιστον μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: Ικανότητα, Κίνητρα, Αντίληψη του ρόλου και Συνθήκες κατά περίπτωση.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν, διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν ή να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης και η κυριαρχία-επιρροή-σταθερότητα-συμμόρφωση τους είναι στοιχεία που κανείς πάντα πρέπει να κερδίζει. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να σχηματίζουν συνδικάτα προκειμένου να προάγουν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.,2004,Σελ.26-27).

## **4.2 Σύνδεση της έννοιας «Ανθρώπινοι Πόροι» με «Κατάρτιση στις Τράπεζες»**

Η προσαρμογή των τραπεζών στο νέο περιβάλλον απαιτεί την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως πραγματικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Απαιτεί δηλαδή την ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων μέσα από μια ουσιαστική διοίκησή τους, ενταγμένη στην επιχειρηματική στρατηγική. Το νέο περιβάλλον επιβάλλει ακόμα την απόκτηση των επαγγελματικών πιστοποιητικών ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί μάλιστα πως το νέο εργασιακό περιβάλλον απασχολησιμότητας και κινητικότητας απαιτεί και από τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν τα επαγγελματικά πιστοποιητικά ως συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου εκτός από αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού, σημαίνει και δημιουργία ισχυρού δεσμού ανάμεσα στις ικανότητες των εργαζομένων, το ταλέντο τους και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών που τους απασχολούν.

Αν θέλουμε να δώσουμε κάποιους ορισμούς για την πολύπλευρη έννοια της μάθησης θα ορίζαμε ως κατάρτιση την εκπαίδευση που απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, δηλαδή σε ήδη απασχολούμενους. Ενώ εκπαίδευση σημαίνει κάθε μαθησιακή διαδικασία, στην οποία συμπεριλαμβάνεται η εμπειρική μάθηση που αποσκοπεί στην απόκτηση ή βελτίωση γενικών και επιστημονικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ως εφόδια. Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργίας στην Τράπεζα. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στο κατάστημα της Τράπεζας το στάδιο της εκπαίδευσης είναι αυτονόητο. Για τους ήδη όμως εργαζόμενους είναι επιβεβλημένη ανάγκη να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι

εκτέλεσης του έργου που ασκούν, είτε γιατί θα αναλάβουν μια ανώτερη θέση, είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα<sup>11</sup>.

### **4.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από πολιτικές αξιολόγησης και αξιοποίησής του**

Οι μέθοδοι που πρέπει να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ανά κατηγορία προσωπικού είναι:

- 1) Για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (front office) οι μέθοδοι που θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα είναι η εκπαίδευση, η αυτοματοποίηση και η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.
- 2) Για τους υπαλλήλους υποστήριξης (back office), η αυτοματοποίηση, η εκπαίδευση και η ανακατανομή του προσωπικού
- 3) Για τα στελέχη οι μέθοδοι είναι η σύνδεση αμοιβής με την παραγωγικότητα, η εκπαίδευση και ο επαναπροσδιορισμός των λειτουργιών.

Αρα λοιπόν στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς, η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια αξιολογούν με βάση καθορισμένα προσωπικά πρότυπα. Μέσα σε ένα διοικητικό περιβάλλον όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή και τον κύκλο δραστηριότητάς της.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία διαρκής και λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής ζωής του ανθρώπου. Το σημαντικό είναι το κατάλληλο άτομο να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση και η αποφυγή των ακατάλληλων προσωπικοτήτων.

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης σε μια τράπεζα εντοπίζεται στα εξής:<sup>12</sup>

- Να δίνει την δυνατότητα στους Διεθνοντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσον αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές)
- Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της αποδοχής τους
- Να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους έτσι ώστε να γίνεται ευκολότερα η μέτρηση της παραγωγικότητας.

---

<sup>11</sup> Εισήγηση στο επιστημονικό Συνέδριο HELORS 2010 ( 27-29 Μαΐου 2010) του Κων/νου Π. Κακουλίδη, Επιστημονικού Συνεργάτη του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας με θέμα: « Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα».

<sup>12</sup> Συλλογικό έργο(2003): <Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Όροι Αμοιβής και Εργασίας>, Έκδοση: Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ

#### **4.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο τραπεζικός τομέας, κάτω από την πίεση του οικονομικού περιβάλλοντος σε συνθήκες πλήρους αναδιάρθρωσης και έντονου εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού ιδιαίτερα κατόπιν της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, βρίσκεται σε κατάσταση επιταχυνόμενων μεταβολών που με την σειρά τους, παρουσιάζουν σημαντικές επιπτώσεις στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι τράπεζες για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες ενός ολοένα και πιο απαιτητικού περιβάλλοντος ανέπτυξαν νέα συστήματα πρόσληψης και διαχείρισης του προσωπικού. Προσανατολίζονται, συνεπώς, στην πρόσληψη ατόμων με αξιοσημείωτα αναβαθμισμένο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης που εκπαιδεύονται μέσω προγραμμάτων ή σεμιναρίων ώστε να είναι συνεχώς ενήμεροι για τις αλλαγές που ενδεχομένως να συμβαίνουν στο χώρο εργασίας και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγική διαδικασία.

## **ΜΕΡΟΣ 2: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ EUROBANK EFG**

#### **5.1 Γενικό προφίλ Τράπεζας Eurobank EFG**

Ο όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού €81,6 δις., που απασχολεί πάνω από 20.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο 1.600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης.

Ο όμιλος Eurobank EFG έχει σημαντική παρουσία σε 10 χώρες: Ελλάδα, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία, Τουρκία, Πολωνία, Ουκρανία, Ην. Βασίλειο, Λουξεμβούργο και Κύπρο. Η στρατηγική της ως Ευρωπαϊκός Χρηματοοικονομικός Οργανισμός αναδεικνύεται από την ιστορική του διαδρομή, την ισχυρή οικονομική του θέση και την συνεχή επέκταση των δραστηριοτήτων του με καινοτόμα προϊόντα, ποιοτική εξυπηρέτηση και υπευθυνότητα στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια, η υψηλή ποιότητα χαρτοφυλακίου και το εξαιρετο ανθρώπινο δυναμικό, σε συνδυασμό με την οργανική ανάπτυξη και την σταθερή κερδοφορία, διασφαλίζουν ότι θα συνεχίσει την επέκταση των δραστηριοτήτων μας προς όφελος των πελατών και των μετόχων της. Στην Eurobank EFG, οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε μας ενέργειας. Σκοπός μας είναι να τους στηρίζουμε σε κάθε τους βήμα, παρέχοντας λύσεις και για τις πλέον σύνθετες ανάγκες τους<sup>13</sup>.

#### **5.2 Ανθρώπινο Δυναμικό**

Ο όμιλος Eurobank EFG αποτελεί ένα σύγχρονο, ζωντανό και δυναμικό οργανισμό, ο οποίος ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και άμεσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών με πελατοκεντρική προσέγγιση.

---

<sup>13</sup> Διαθέσιμο στην διεύθυνση [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr) που είναι ενεργή μέχρι 28/02/2012



Αυτό είναι εφικτό χάρις στον καταλυτικό ρόλο και την υποστήριξη των ανθρώπων του Ομίλου μας, των οποίων η συνεχής προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα, η συνέπεια και οι ικανότητές τους αποτελούν βασικά εγγύα της ανοδικής του πορείας και συντελούν στη διατήρηση της ισχυρής του θέσης.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων στον Όμιλο αποτελεί βασική δέσμευση της Διοίκησης από την πρώτη κιόλας ημέρα της ίδρυσης της Eurobank EFG. Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από τις πλέον σύγχρονες μεθόδους επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και βαρύτητα:

- Στη στελέχωση μέσα από αξιοκρατικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης, βάσει των αναγκών και απαιτήσεων κάθε εργασιακού πεδίου.
- Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε εργαζόμενου.
- Στην ενίσχυση ενός πλαισίου διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης, βάσει των αξιών που διέπουν τον Όμιλο.

### **5.3 Συστήματα Αξιολόγησης**

Οι στόχοι της Τράπεζας και ο βαθμός επίτευξής τους στηρίζονται στις προσπάθειες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η αντικειμενική καταγραφή και αποτίμηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου, μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο ως στόχο έχει την επιβράβευση, την ενδυνάμωση και την περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων και ιδιοτήτων. Η ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης στον όμιλο Eurobank EFG επιτυγχάνεται μέσα από το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Σκοπός του Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης είναι η αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων του Ομίλου. Παράλληλα, συντελεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι όχι μόνο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους αλλά και να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει επίγνωση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσής του ενώ παράλληλα, με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να βελτιώνεται συνεχώς. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται και η επιτυχημένη πορεία της Eurobank

EFG εφόσον η συνολική απόδοση του Ομίλου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση καθενός από τους εργαζομένους του.

Αναγνωρίζοντας δε, ότι οι ιδιότητες αποτελούν κύρια παράμετρο τόσο στην Αξιολόγηση της Απόδοσης όσο και στη Στελέχωση και την Επαγγελματική Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, υλοποιείται, από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σκοπός του είναι να ενισχύσει τη δυνατότητα των αξιολογητών/προϊσταμένων, να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τις **Ιδιότητες**, ως μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών της ομάδας τους.

Το σύστημα αξιολόγησης της Eurobank EFG υποστηρίζεται από ηλεκτρονική εφαρμογή για την Τράπεζα στην Ελλάδα και αποτελείται από διαδικασίες που ενισχύουν την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της αξιολόγησης και οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τη θέση, τις αρμοδιότητες και το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζομένου.

Η επαγγελματική ανάπτυξη όλων των στελεχών αποτελεί προτεραιότητα στον όμιλο Eurobank EFG, φροντίζοντας διαρκώς να τους παρέχει όλες τις κατάλληλες ευκαιρίες με στόχο τη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί περαιτέρω μέσα στον Όμιλο, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει ή που αποκτά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, καλύπτοντας τις ανάγκες του Οργανισμού.

Η Τράπεζα στην Ελλάδα ακολουθεί μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Σταδιοδρομίας». Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, βοηθά τους εργαζομένους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Σταδιοδρομίας» ή και σε μια «Συγγενή Οικογένεια», ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ή που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η ανάπτυξη κάθε εργαζομένου δεν αποτελεί μεμονωμένο γεγονός και δεν επιτυγχάνεται μόνο με την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος ανάπτυξης ή στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής ενότητας. Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία απαιτεί τη συνεχή προσπάθειά του και ενσωματώνεται στις εργασιακές δραστηριότητές του. Στη Eurobank EFG, σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν ο εμπλουτισμός του

εργασιακού αντικειμένου, η συμμετοχή σε έργα (Projects), η καθοδήγηση (Coaching) και η μετακίνηση σε άλλο ρόλο, αντικείμενο ή και Επιχειρηματική Μονάδα και η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στην εσωτερική αγορά εργασίας. Όλες οι νέες θέσεις εργασίας στην Ελλάδα, αλλά και οι ευκαιρίες καριέρας εκτός Ελλάδος, δημοσιεύονται κατά προτεραιότητα στο intranet site της Τράπεζας, στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου στην Ελλάδα.

Η Eurobank EFG, με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού εισήγαγε και υλοποίησε, κατά τη διάρκεια του 2009, τα παρακάτω στοχευμένα προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών:

- Προγράμματα Ανάπτυξης Διοικητικών Ομάδων, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας των διευθυντικών στελεχών, των δεξιοτήτων διοίκησης ομάδας και της ομαδικότητας. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση (Feedback 360°) μέσω ηλεκτρονικού Ερωτηματολογίου Ανατροφοδότησης 360°, ειδικά προσαρμοσμένου στις ιδιότητες της Eurobank EFG, Coaching και Δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.
- Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών, τα οποία στοχεύουν στον εντοπισμό και στην ανάπτυξη των επαγγελματικών συμπεριφορών που οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν τη μεθοδολογία των Κέντρων Αξιολόγησης με συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης, ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων και δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.
- Προγράμματα Mentoring, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης έμπειρων επαγγελματιών, με την ενεργοποίηση στο ρόλο του «μέντορα», διευθυντικών στελεχών που δεν έχουν άμεση ιεραρχική σχέση με τους συμμετέχοντες. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εστιάζει στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων του συμμετέχοντα, τη διάχυση της γνώσης στον Οργανισμό, την ενίσχυση της διατημηματικής συνεργασίας. Παράλληλα, βοηθά τους «μέντορες» να ενισχύσουν τις ικανότητές τους σε θέματα καθοδήγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

## 5.4 Ταυτότητα έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διευκρινίσουμε αν οι υπάλληλοι της τράπεζας Eurobank EFG αισθάνονται παρακινημένοι-ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι σε αυτήν. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα Ιανουαρίου - Μάρτιο 2012 με ερωτηματολόγια (που παρουσιάζονται στο Παράρτημα 1), σε 24 συνολικά εργαζόμενους της Eurobank EFG , σε 3 καταστήματα που εδρεύουν στα Ιωάννινα και βρίσκονται στις εξής τοποθεσίες: 28<sup>ης</sup> Οκτωβρίου , Γ. Παπανδρέου 18 και Δωδώνης 41 κ Λίνας Τσαλδάρη.

## 5.5 Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και την θέση εργασίας. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις σχετικά με την υποκίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου δηλαδή ο υπάλληλος καλείται να επιλέξει την απάντηση από περιορισμένο αριθμό προτεινόμενων απαντήσεων. Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων είναι οι απλές εναλλακτικές ερωτήσεις που προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» και οι πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις που προσφέρουν 3-4 πιθανές απαντήσεις. Οι ερωτήσεις 1-5 αφορούν την υποκίνηση, δηλαδή το όραμα του κάθε εργαζόμενου και οι ερωτήσεις 6-11 αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή τον μισθό, το σύστημα προαγωγών, τη φύση της δουλειάς, την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων κ.α. Οι ερωτήσεις αυτές δομήθηκαν με βάση το ερωτηματολόγιο του Paul E. Spector (Job Satisfaction Survey, 1994)<sup>14</sup>. Επίσης η ερώτηση 12 είναι από το μοντέλο των Meyer και Allen (1993)<sup>15</sup> και αφορά την οργανωσιακή δέσμευση.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 5 έως 10 λεπτά. Σημαντικό στοιχείο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα. Με την συγκέντρωση των απαντήσεων έγινε ανάλυση των δεδομένων με

---

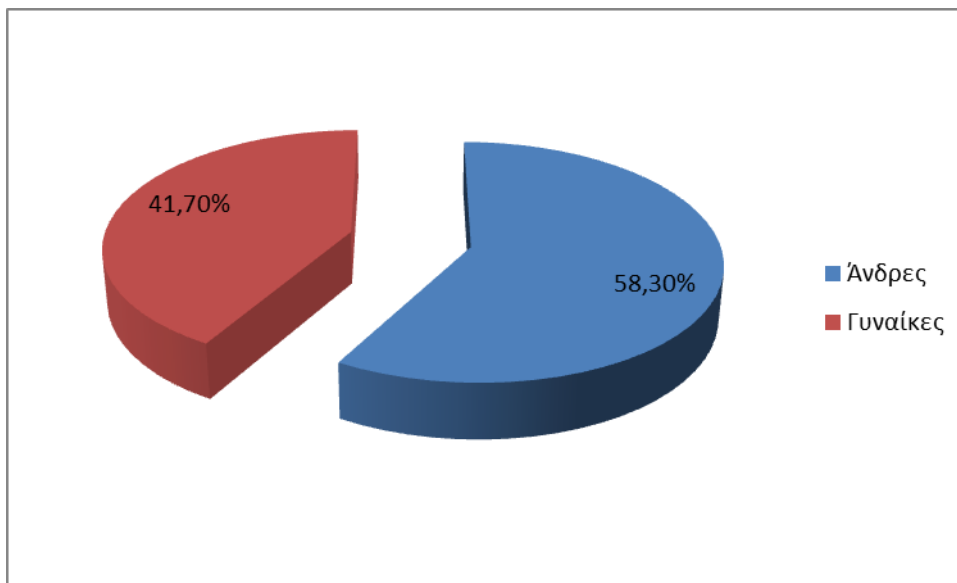
<sup>14</sup> Paul E. Spector, Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences, 1997, p.75-76

<sup>15</sup> Paul E. Spector, Industrial and Organizational Behavior, 2008, p.245

την χρήση λογισμικού Microsoft Office Excel για την κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά. Με βάση το περιεχόμενο των απαντήσεων μπόκαν τα δεδομένα σε πίνακα και δημιουργήθηκε το στατιστικό γράφημα (πίτα, ράβδος κτλ).

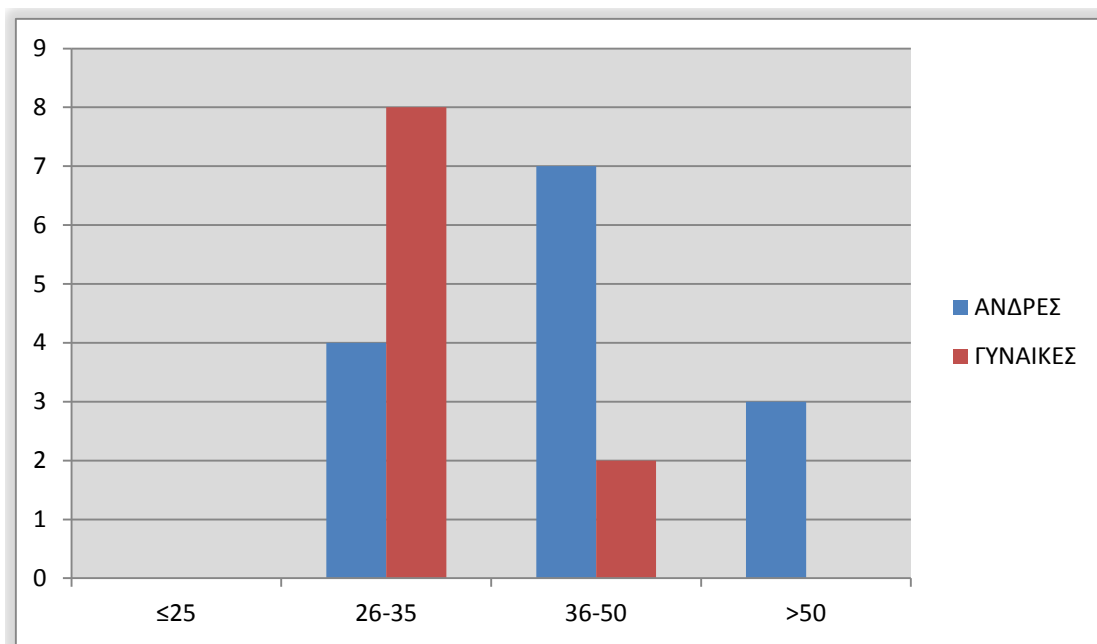
## 5.6 ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Από τους 24 συμμετέχοντες οι 14 ήταν άνδρες ποσοστό 58,3% και οι 10 γυναίκες ποσοστό 41,7%.



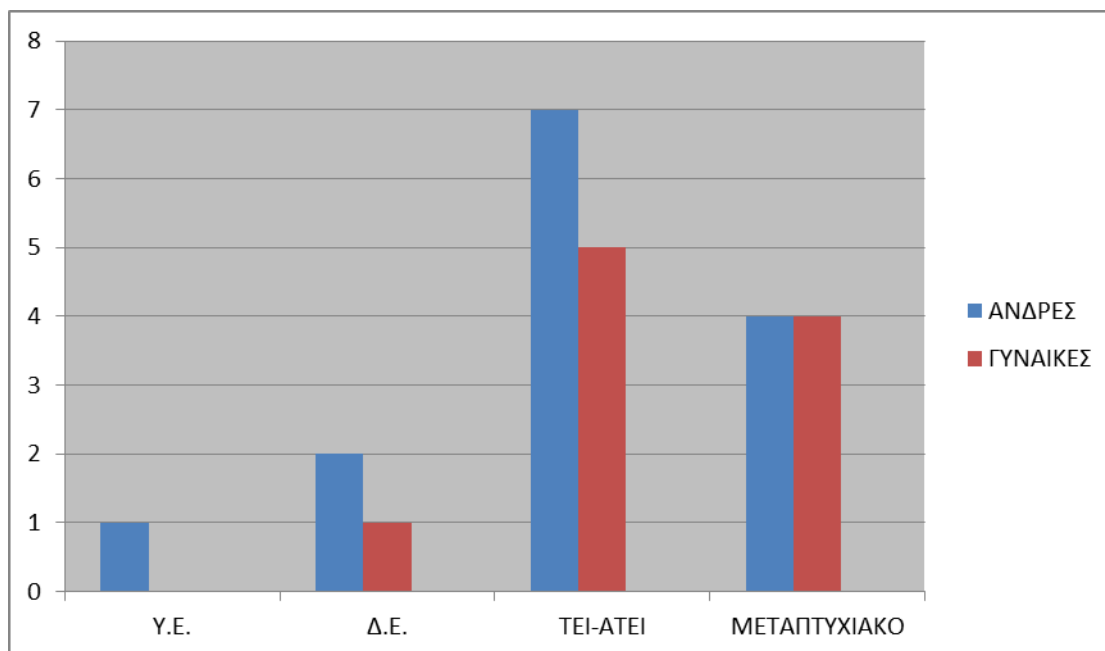
### Διάγραμμα 1 Αναλογία ανδρών- γυναικών

Όσον αφορά την ηλικία υπήρχαν τέσσερις κλάσεις: α) έως 25 β) 26-35 γ) 36-50 και δ) άνω των 50. Κάτω των 25 δεν υπήρχε κανένας συμμετέχοντας. Στην ηλικία 26-35 υπήρχαν 12 συμμετέχοντες, 8 γυναίκες και 4 άνδρες. Στην ηλικία 36-50 υπήρχαν 9 συμμετέχοντες, 2 γυναίκες και 7 άνδρες. Στην τελευταία κλάση, άνω των 50, υπήρχαν τρεις άνδρες. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μεταξύ 26-35. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 2 Ηλικία**

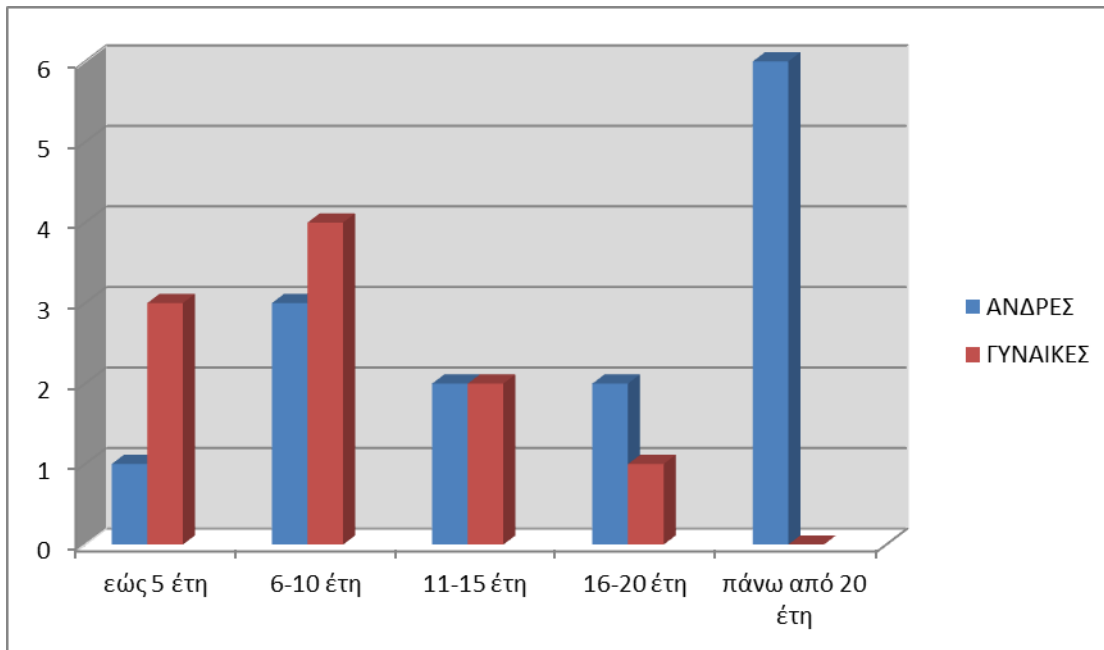
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπήρχαν πέντε επιλογές: α) υποχρεωτική εκπαίδευση, β) δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γ) ανώτατη εκπαίδευση, δ) μεταπτυχιακό και ε) διδακτορικό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων**

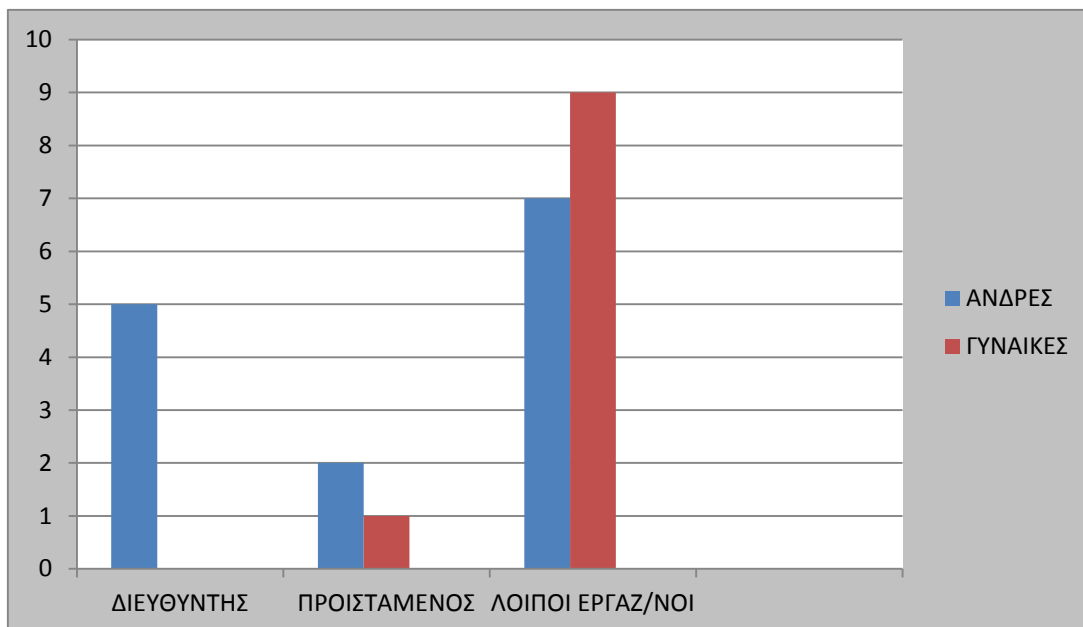
Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, επιλέξαμε 5 κλάσεις: α) έως 5, β) 6-10 έτη, γ) 11-15

έτη, δ) 16-20 έτη και ε) πάνω από 20 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



**Διάγραμμα 4 Έτη προϋπηρεσίας**

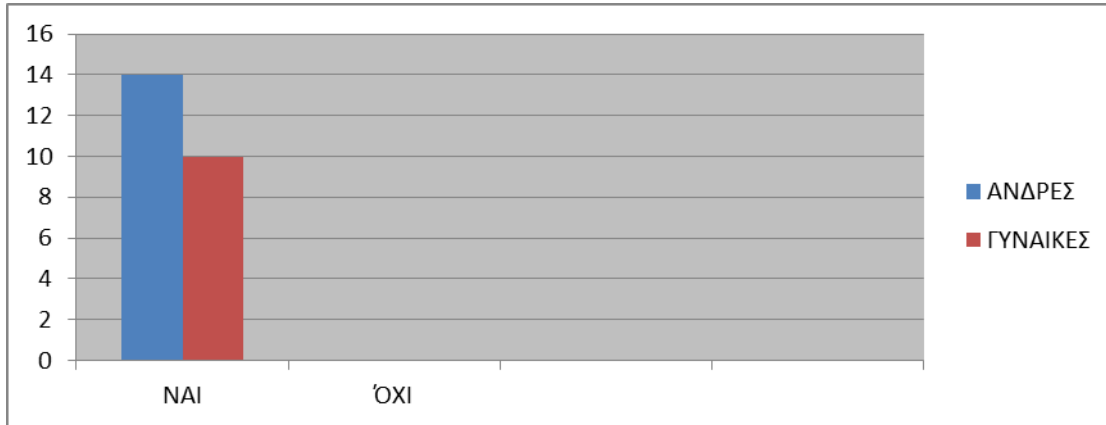
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση εργασίας. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ήταν υπάλληλοι της πρώτης γραμμής, 9 γυναίκες και 7 άνδρες.



**Διάγραμμα 5 Ιεραρχική βαθμίδα**

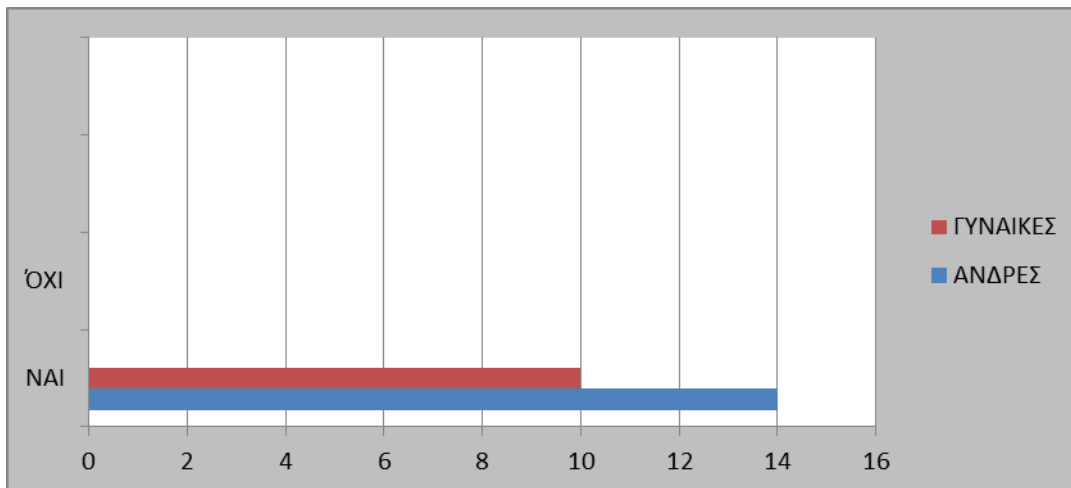
## 2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την υποκίνηση ήταν η εξής: «Αισθάνομαι υπερήφανος / η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα;» Παρατηρούμαι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων 100% απάντησε καταφατικά. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



**Διάγραμμα 6 Ερώτηση 1η**

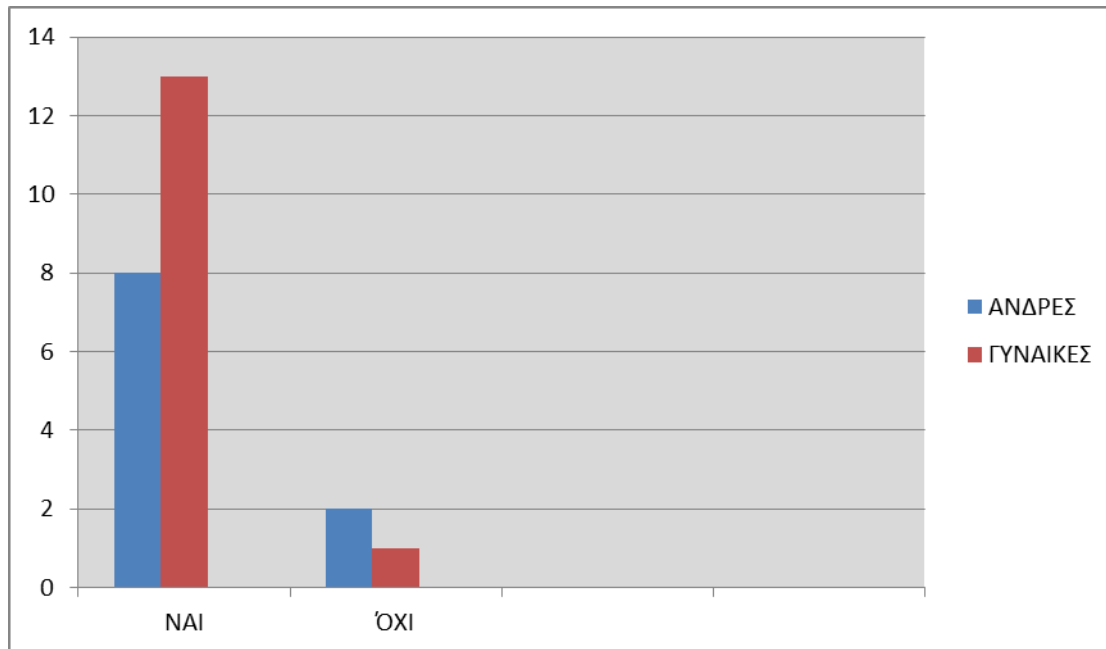
Η δεύτερη ερώτηση ήταν η εξής: « Γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου;». Σε αυτή την ερώτηση, όπως ήταν αναμενόμενο, απάντησαν όλοι οι εργαζόμενοι θετικά. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 7 Ερώτηση 2η**

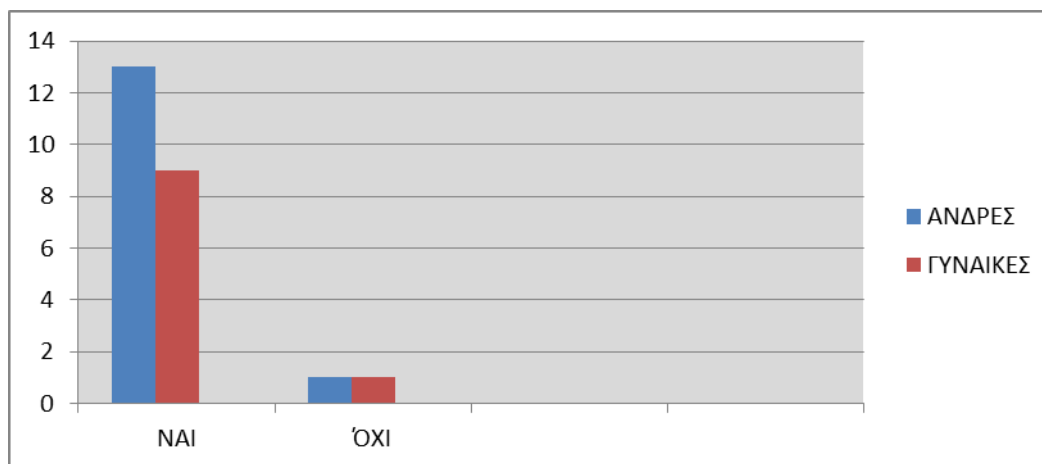


Η τρίτη ερώτηση ήταν: « Βλέπω το μέλλον μου στην τράπεζα;». Η πλειοψηφία 87,5% απάντησε θετικά και μόνο το 12,5% απάντησε αρνητικά, ήτοι μια γυναίκα και δύο άντρες. Διαγραμματικά παρουσιάζεται ως εξής:



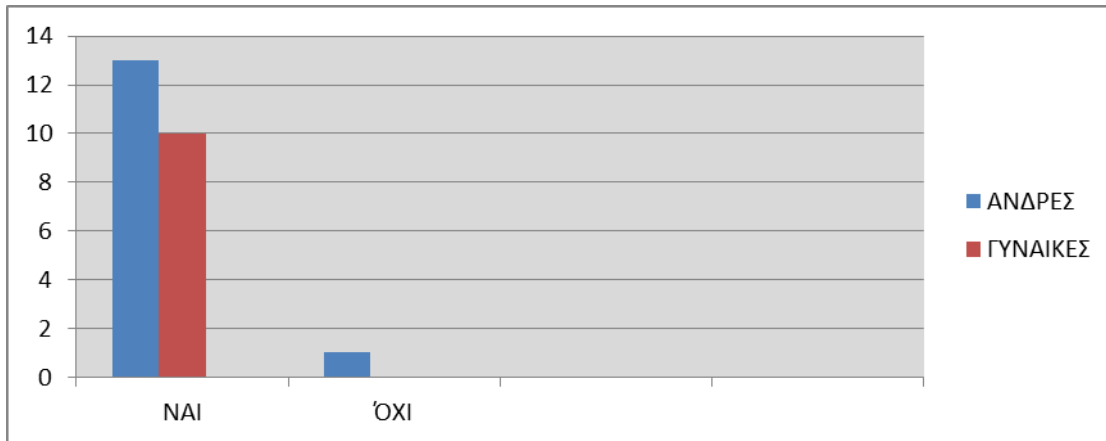
#### Διάγραμμα 8 Ερώτηση 3<sup>η</sup>

Η τέταρτη ερώτηση ήταν η εξής: « νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Απάντησαν θετικά 22 εργαζόμενοι ενώ μόνον 2 απάντησαν αρνητικά, μία γυναίκα που ανήκει στους εργαζόμενους με μεταπτυχιακό και ένας άντρας που ανήκει στην κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Παρακάτω παρατίθεται σχετικό διάγραμμα.



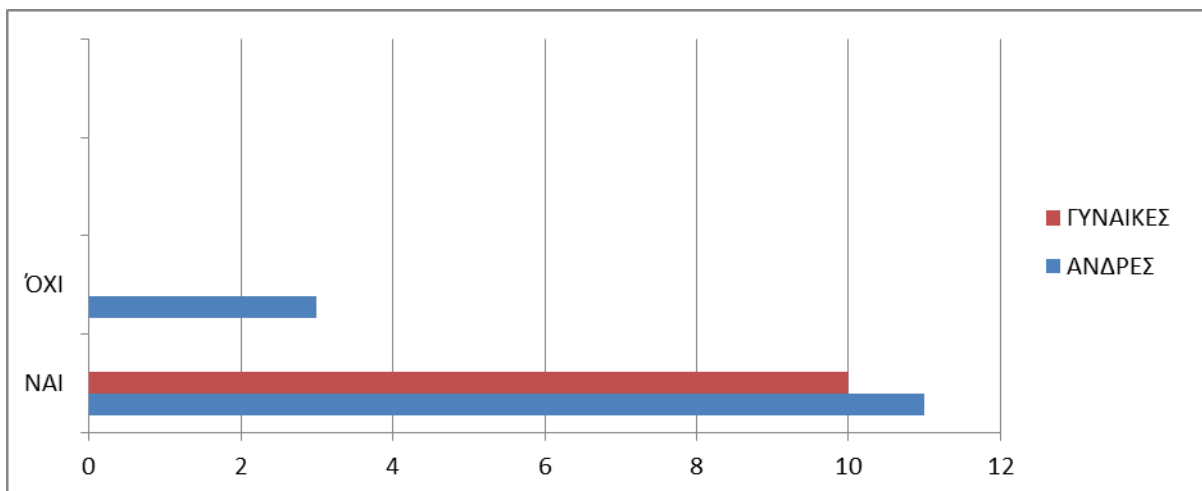
#### Διάγραμμα 9 Ερώτηση 4<sup>η</sup>

Η πέμπτη ερώτηση είναι η εξής: «Αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω την γνώμη μου και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας;». Η πλειοψηφία απάντησε θετικά, εκτός από έναν άντρα υποχρεωτικής εκπαίδευσης που απάντησε αρνητικά. Παρακάτω παρατίθεται τι διάγραμμα.



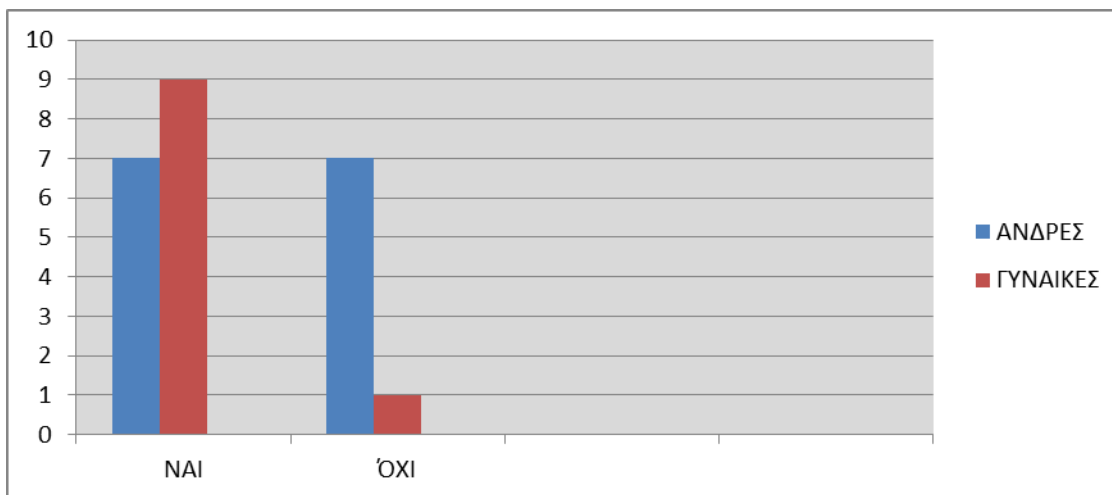
#### Διάγραμμα 10 Ερώτηση 5η

Η έκτη ερώτηση είναι η εξής: « Δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοιχτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου» οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 11 άνδρες δήλωσαν «ναι», 3 άνδρες δήλωσαν «όχι» και όλες οι γυναίκες δήλωσαν «ναι». Το σχετικό σχεδιάγραμμα είναι το παρακάτω.



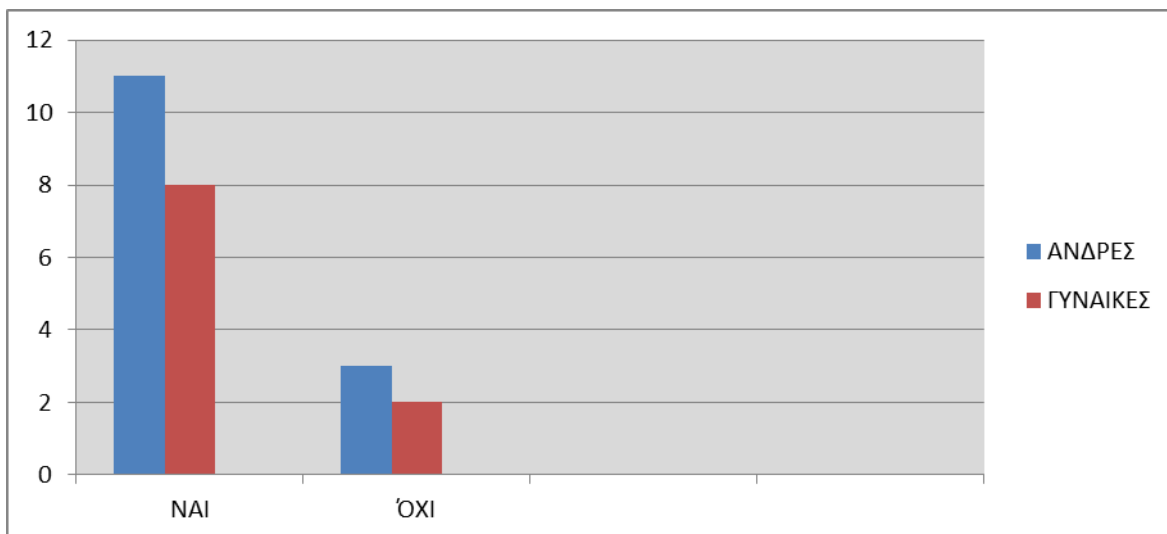
#### Διάγραμμα 11 Ερώτηση 6η

Η έβδομη ερώτηση είναι η εξής: «Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία». Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία απάντησε θετικά 66,6%, ενώ το υπόλοιπο 33,4% απάντησε αρνητικά. Αναλυτικά βλέπουμε στο σχετικό διάγραμμα.



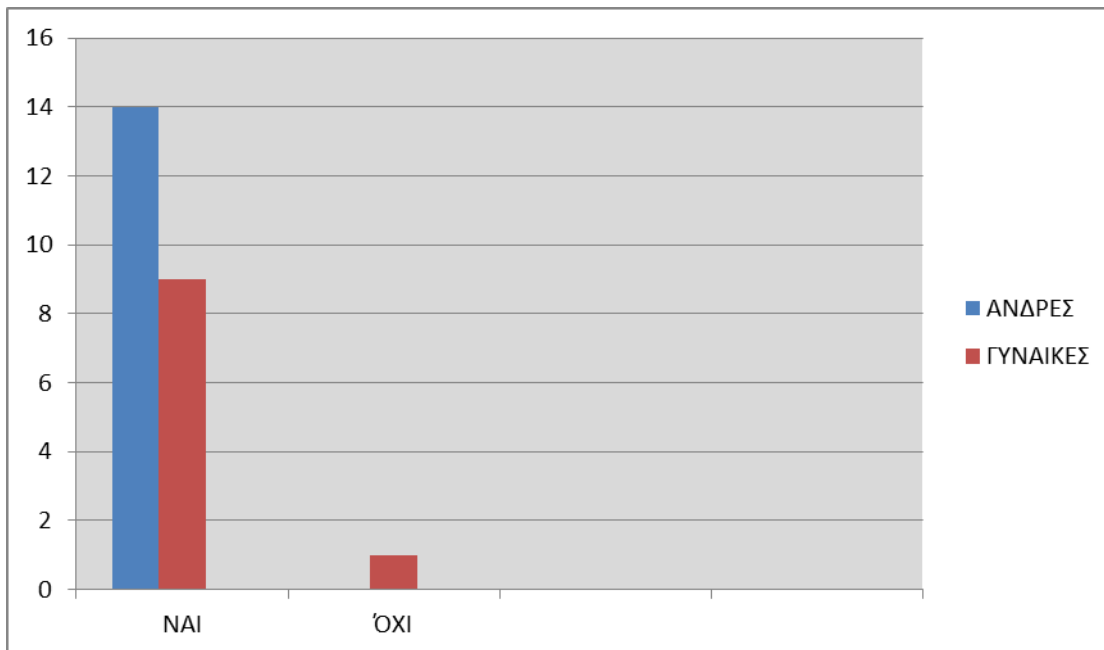
### Διάγραμμα 12 Ερώτηση 7<sup>η</sup>

Η όγδοη ερώτηση αναφέρει το εξής: « Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από την συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων;». Στην ερώτηση αυτή 11 άντρες απάντησαν θετικά και οι υπόλοιποι 3 αρνητικά δηλαδή σε ποσοστό 79,2%. Όσον αφορά τις γυναίκες, 8 απάντησαν θετικά και 2 αρνητικά, δηλαδή 20,8%.



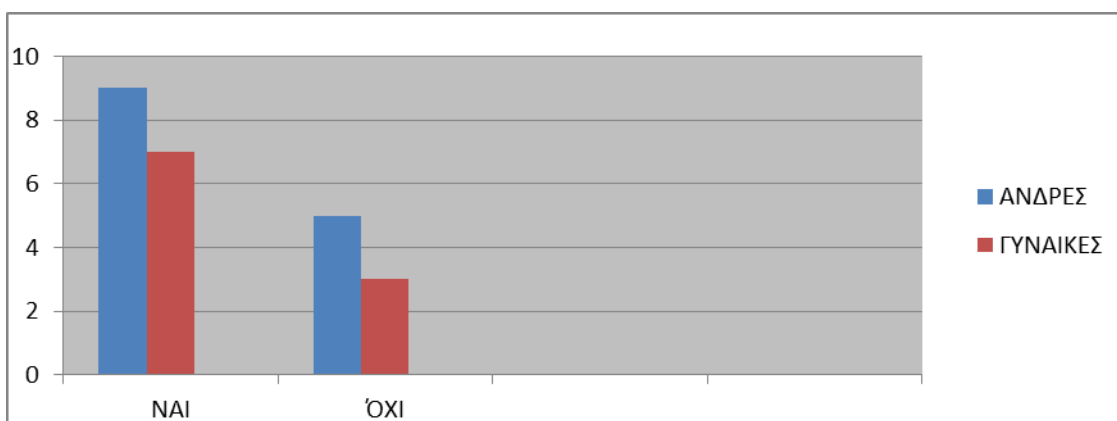
### Διάγραμμα 13 Ερώτηση 8<sup>η</sup>

Η επόμενη ερώτηση είχε ως εξής: « έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου». Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά συνολικά 23 εργαζόμενοι , ενώ αρνητικά 1 μόλις εργαζόμενη. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω.



**Διάγραμμα 14 Ερώτηση 9η**

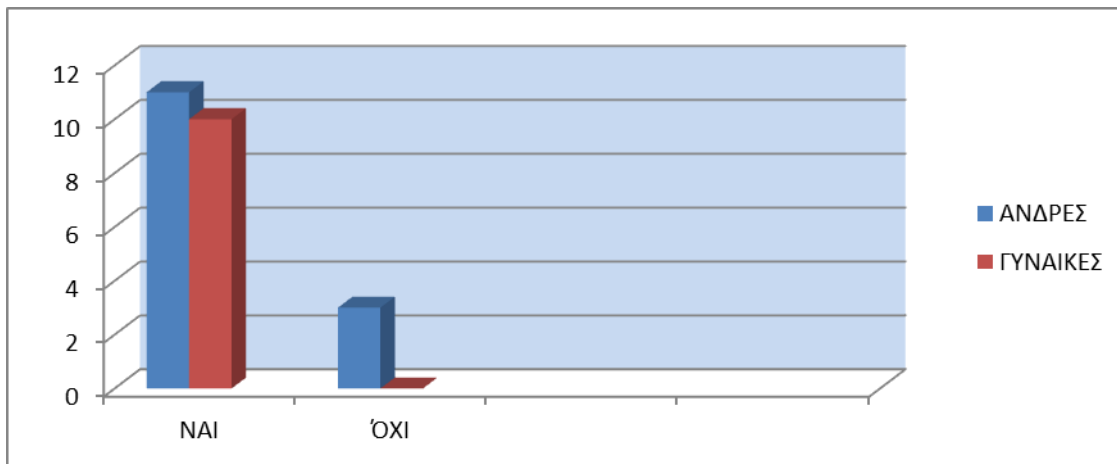
Η επόμενη ερώτηση ήταν η παρακάτω: «αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων». Στην ερώτηση αυτοί απάντησαν θετικά 16 εργαζόμενοι και αρνητικά 8 εργαζόμενοι. Από αυτούς που απάντησαν θετικά, 9 ήταν άνδρες και 7 γυναίκες. Από αυτούς που απάντησαν αρνητικά, οι 5 ήταν άνδρες και οι 3 γυναίκες. Διαγραμματικά απεικονίζεται παρακάτω.



**Διάγραμμα 15 Ερώτηση 10η**

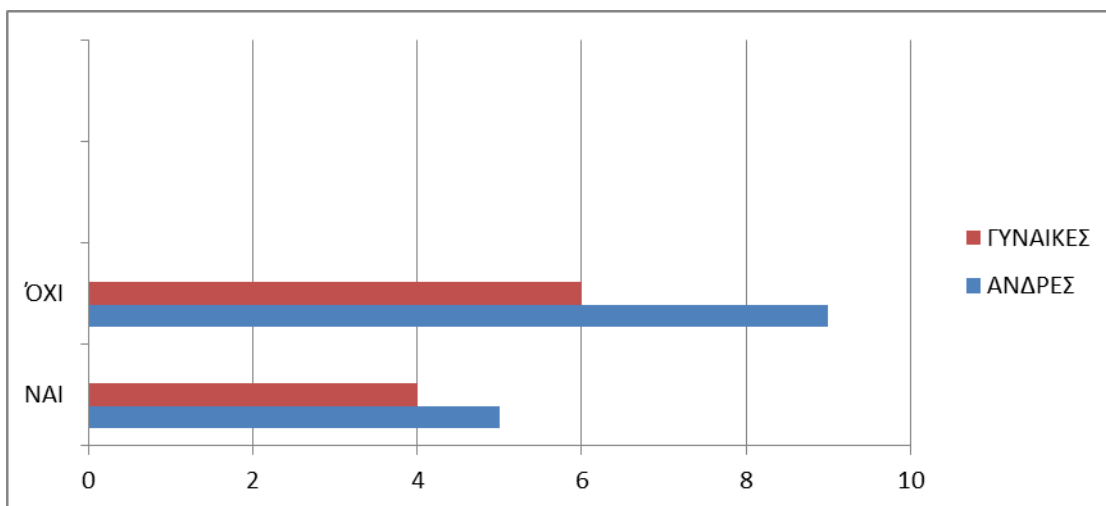
Η επόμενη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του και επιβραβεύει τις προσπάθειες τους». Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά 21 άτομα και αρνητικά 3. Σε αυτούς που απάντησαν

θετικά, οι 11 ήταν άνδρες και οι 10 γυναίκες. Ενώ αρνητικά απάντησαν μόνο 3 άνδρες. Παρακάτω παραθέτω το σχετικό σχεδιάγραμμα.



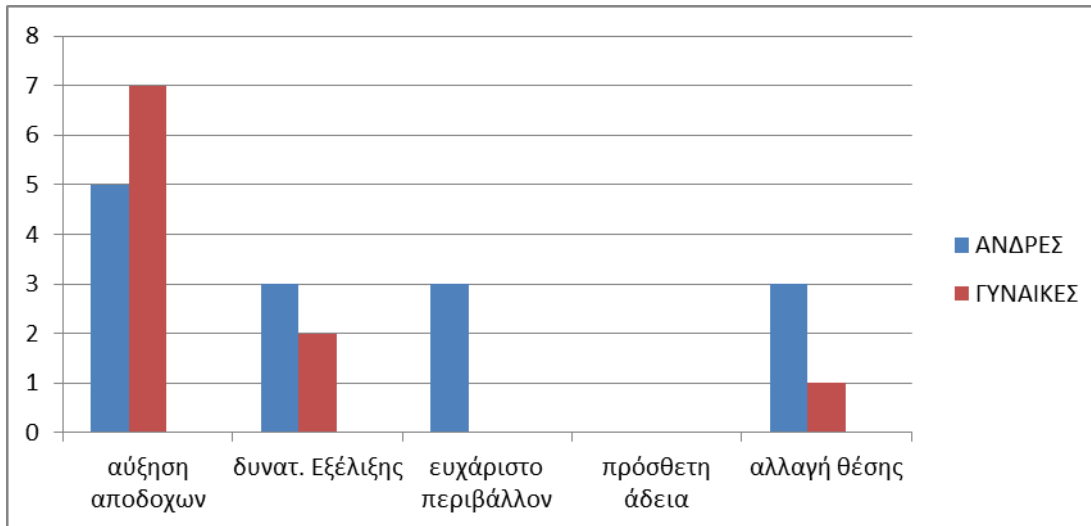
**Διάγραμμα 16 Ερώτηση 11η**

Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση». Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την κανονιστική δέσμευση. Από το σύνολο των εργαζομένων, 9 απάντησαν θετικά και οι υπόλοιποι 15 αρνητικά. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



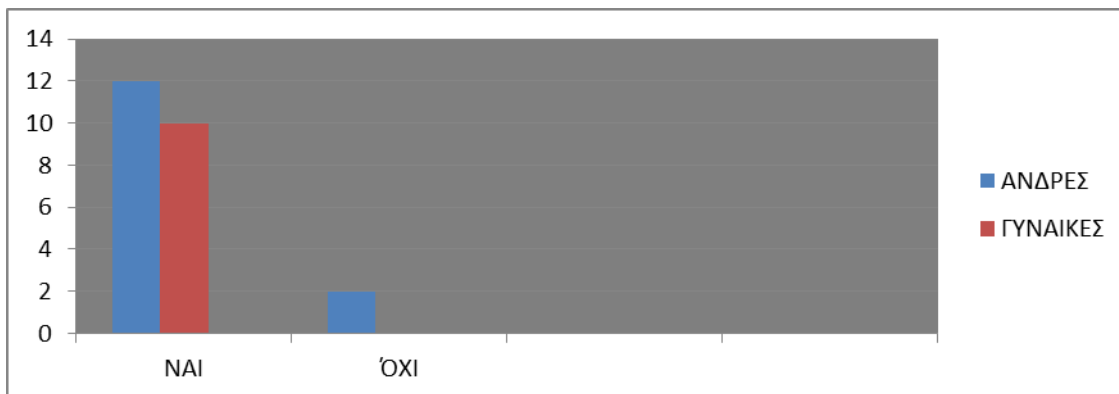
**Διάγραμμα 17 Ερώτηση 12η**

Η επόμενη ερώτηση είναι η εξής: « Ποιο από τα παρακάτω θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;». 12 εργαζόμενοι απάντησαν το α, 5 απάντησαν το β, 3 απάντησαν το γ και 4 το ε. Αναλυτικά παρατίθεται το σχετικό διάγραμμα.



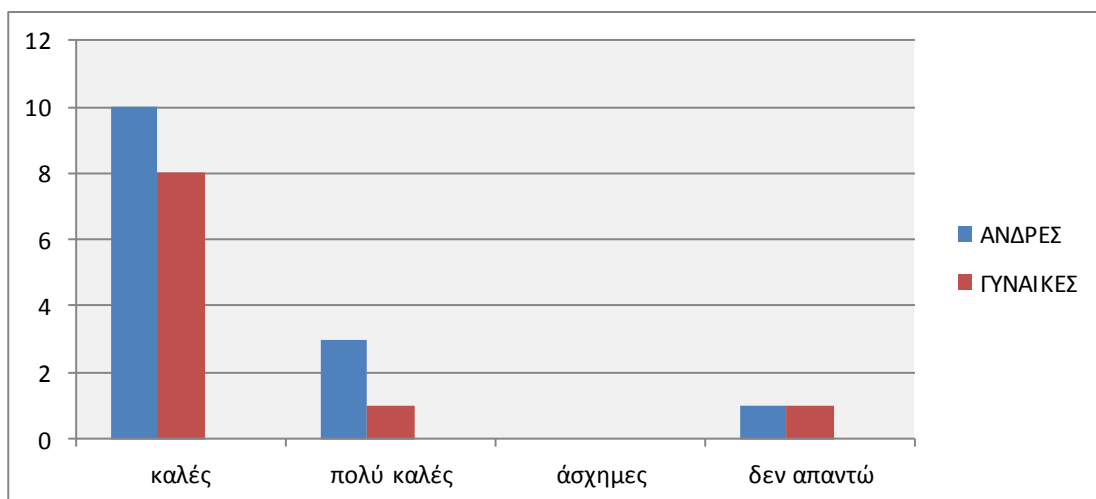
**Διάγραμμα 18 Ερώτηση 13η**

Στην ερώτηση 14 αν θεωρούν πως υπάρχει δίκαιη μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών στο τμήμα, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε "Ναι" και μόνον δύο άντρες απάντησαν "Όχι". Αξιοσημείωτο είναι πως και οι δυο, ανήκουν στην κατηγορία "Διευθυντικό στέλεχος" ηλικίας 36-50 με ανωτάτη εκπαίδευση.



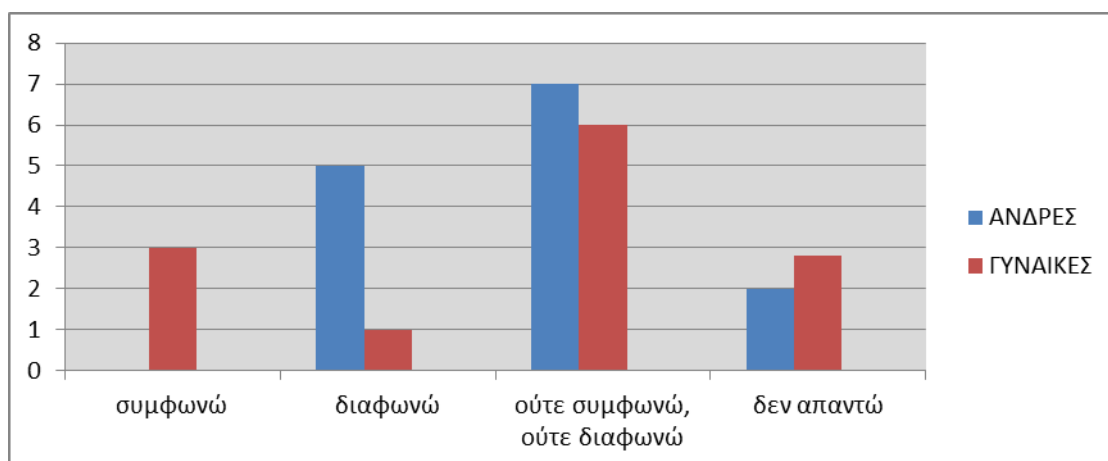
**Διάγραμμα 19 Ερώτηση 14η**

Στην επόμενη ερώτηση πως θα περιγράφανε οι εργαζόμενοι την σχέση τους με την Διοίκηση, η πλειοψηφία 75% απάντησε καλές, το 16,6% απάντησε πολύ καλές και το υπόλοιπο 8,4% απάντησε πως δεν απαντά.



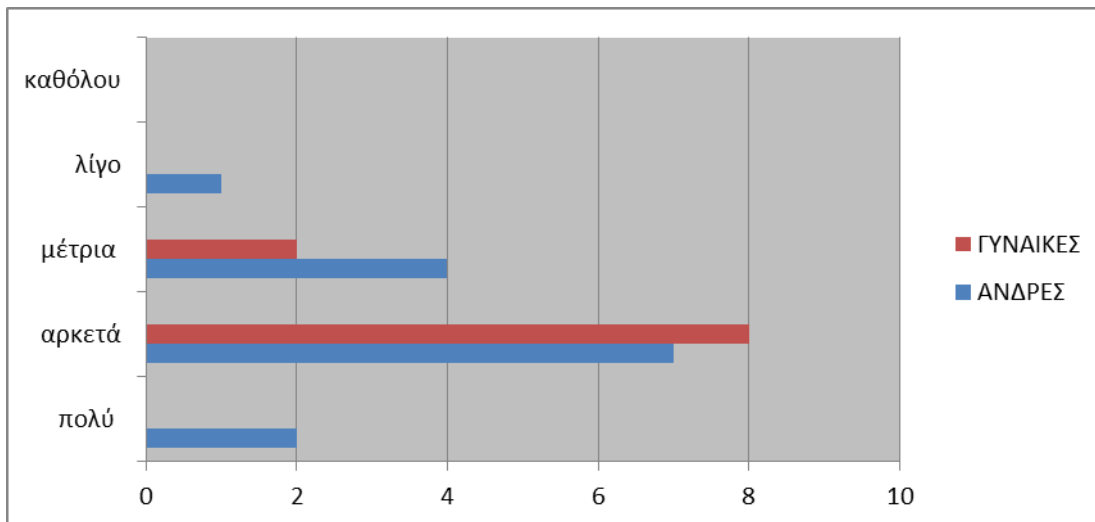
**Διάγραμμα 20 Ερώτηση 15η**

Στην ερώτηση αν αισθάνεστε πως κινδυνεύει η θέση σας στην τράπεζα, 3 άτομα απάντησαν το α, 6 άτομα το β, 13 άτομα το γ και 2 άτομα το δ. Αναλυτικά, βάση διαγράμματος:



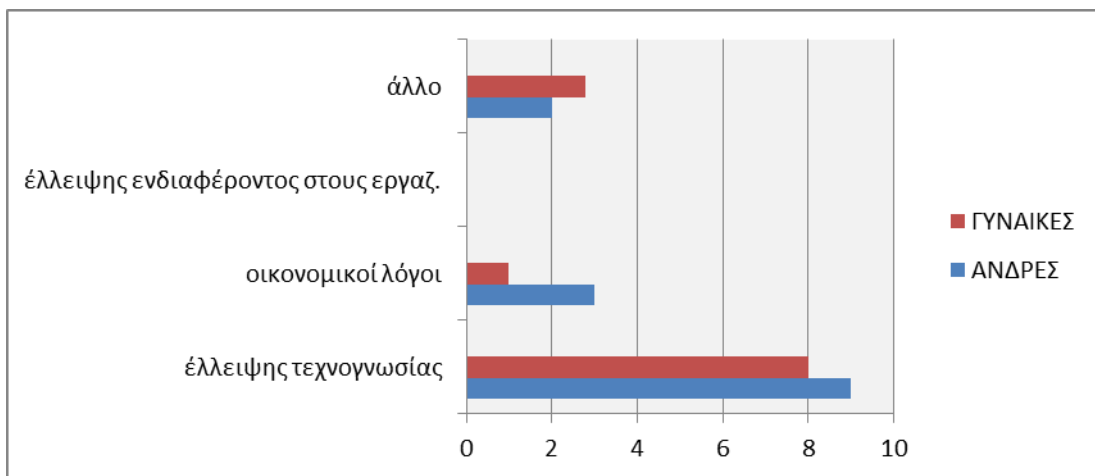
**Διάγραμμα 21 Ερώτηση 16η**

Στην επόμενη ερώτηση αν στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου στην τράπεζα, οι απαντήσεις των εργαζομένων φαίνονται ως εξής:



**Διάγραμμα 22 Ερώτηση 17η**

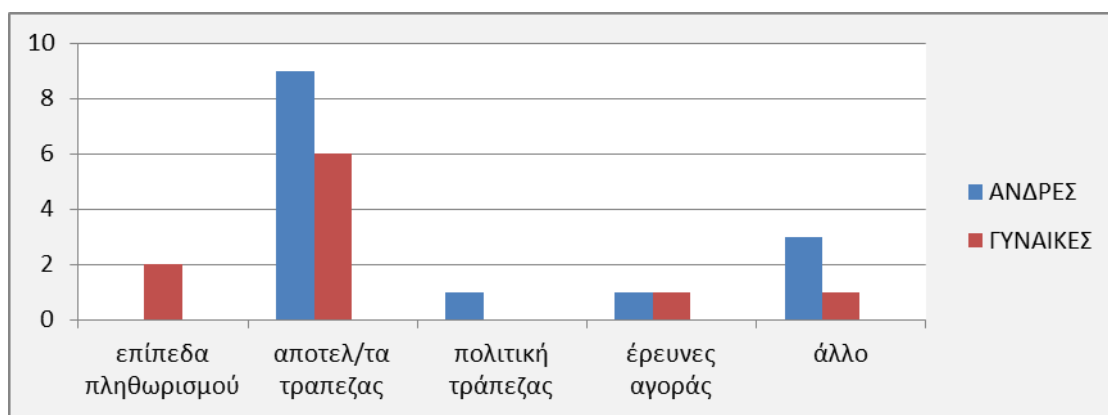
Στην προτελευταία ερώτηση για ποιόν λόγο πιστεύετε πως λίγες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα για να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων, οι απαντήσεις που δόθηκαν συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 23 Ερώτηση 18η**

Στην τελευταία ερώτηση ποιος παράγοντας πιστεύεται πως πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις μισθολογικές αυξήσεις, σύμφωνα με τα επίπεδα διαβίωσης, οι απαντήσεις απεικονίζονται ως εξής:





**Διάγραμμα 24 Ερώτηση 19η**

## 5.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη σε μια μικρή κλίμακα, 24 μόνο εργαζομένων και επομένως δεν μπορούμε να πούμε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό και να κάνουμε αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο των τραπεζικών υπαλλήλων. Επιπλέον, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν είχαν διαβάθμιση ώστε να μπορούμε να υπολογίσουμε το βαθμό υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Σκοπός δεν ήταν να κάνουμε ανάλυση παραγόντων της υποκίνησης ή της εργασιακής ικανοποίησης γιατί κάτι τέτοιο θα απαιτούσε βάθος χρόνου, εξειδικευμένες γνώσεις και μεγαλύτερο δείγμα. Αυτό που θέλουμε να διαπιστώσουμε είναι η στάση των τραπεζικών υπαλλήλων απέναντι σε παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης και να διαπιστώσουμε τι τους υποκινεί σε αυτό. Γι' αυτό στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με κατανοητές ερωτήσεις προκειμένου να μην υπάρχουν απορίες κατά την διάρκεια της διαδικασίας των απαντήσεων.

## 5.8 Περίληψη

Τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας είναι τα κάτωθι:

Οι εργαζόμενοι της τράπεζας αισθάνονται περήφανοι και ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και τους στόχους τους. Επίσης, υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας και άριστες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ανεξαρτήτως φύλου με αποτέλεσμα την ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας και της ανάληψης πρωτοβουλιών. Ως σημαντικότερα στοιχεία υποκίνησης θεωρούνται η αμοιβή τους και δευτερευόντως η ιεραρχική εξέλιξη. Στο πλαίσιο αυτό η τράπεζα έχει υιοθετήσει ένα σύστημα αμοιβής βάσει αποτελεσμάτων το οποίο απολαμβάνει την αποδοχή των εργαζομένων οι οποίοι νιώθουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας σύγχρονης επιχείρησης. Χάριν σε αυτήν οι εργαζόμενοι αυξάνουν την παραγωγικότητά τους ενστερνιζόμενοι τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό ο ρόλος του manager είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθότι από αυτόν εξαρτάται η ύπαρξη ενός υγιούς εργασιακού κλίματος που θα βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Οι έρευνες και οι θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής παρακίνησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- 1) Οι θεωρίες περιεχομένου, που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης (Maslow, Herzberg, P. McClelland, Alderfer, McGregor).
- 2) Οι θεωρίες διαδικασιών, που εξετάζουν τη διαδικασία παρακίνησης (Vroom, W. Porter-E. Lowler, Adams J. S., Locke).

Τα στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι: η προσπάθεια, οι ατομικές ανάγκες και οι οργανωσιακοί στόχοι. Η παρακίνηση γίνεται κατά άτομο και κατά ομάδες. Στην πρώτη περίπτωση οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο διοίκησής τους ώστε να ταιριάζει με τις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις κάθε ατόμου ξεχωριστά. Ενώ στη δεύτερη περίπτωση ο σκοπός είναι η επίτευξη κοινών καθορισμένων στόχων, η ομαδική σκέψη και συζήτηση, η επιβράβευση των προσπαθειών και η αποθάρρυνση όσων δεν συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία.

Για να ελέγξουμε τον τρόπο εφαρμογής των ανωτέρω αρχών πραγματοποιήσαμε εμπειρική έρευνα στα τρία καταστήματα της Τράπεζας Eurobank στο Νομό Ιωαννίνων. Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας είναι άνδρες σε ποσοστό 58,3% και η ηλικία κυμαίνεται από 26-50. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά καλό με τους περισσότερους να κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ ή ακόμη και να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Όσον αφορά την προϋπηρεσία, η πλειοψηφία αυτών εργάζονται πάνω από 20 χρόνια.

Από ότι μπορούμε να συμπεράνουμε από την έρευνα μας, οι εργαζόμενοι της τράπεζας Eurobank αισθάνονται περήφανοι και είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους και τους στόχους τους. Άρα αυτό θα μπορούσε να σημαίνει, με βάση

την θεωρία του Maslow, πως καλύπτονται πλήρως οι φυσιολογικές ανάγκες, η ασφάλεια και το αίσθημα του «ανήκειν». Παρόλα αυτά, μελετώντας κανείς τα ευρήματα της έρευνας, καταλήγει στο συμπέρασμα πως ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων (33,4%) δεν είναι ικανοποιημένο από το μισθό που λαμβάνει και από την αξιοποίηση των εσωτερικών του χαρισμάτων. Άρα, θέλουν να φτάσουν στο μέγιστο βαθμό, στην κορυφή της πυραμίδας και να αυξηθεί ο μισθός και η αναγνωσιμότητά τους.

Με βάση τις θεωρίες που αναπτύξαμε, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τον κάθε εργαζόμενο βρίσκοντας επιπρόσθετα κίνητρα πέραν των συνηθισμένων οικονομικών κινήτρων. Αυτά μπορεί να είναι μια αλλαγή θέσης εργασίας, ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον, μια πρόσθετη άδεια κ.α. Σύμφωνα πάντως με την έρευνά μας (ερώτηση 13), το πλέον ισχυρό κίνητρο ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι είναι η αύξηση αποδοχών και δευτερευόντως οι δυνατότητες εξέλιξης στον τομέα της εργασίας τους. Ενδεχομένως η έμφαση που αποδίδεται στην αμοιβή να ανάγεται στην οικονομική κρίση η οποία θέτει σε πρώτη προτεραιότητα τις ανάγκες επιβίωσης ενώ η επαγγελματική εξέλιξη έπεται καθότι οι σχετικές προοπτικές είναι περιορισμένες τουλάχιστον στο επίπεδο της επαρχίας.

Μια προϋπόθεση σύμφωνα με τον Herzberg στους παράγοντες υγιεινής, είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Αυτές αναφέρονται τόσο στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, όσο και στις σχέσεις των υπαλλήλων με την Διοίκηση. Για να υπάρχει μια σωστή συνεργασία που θα αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, πρέπει να καλλιεργηθεί το πνεύμα της ομαδικότητας και της αλληλοϋποστήριξης.

Με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα (ερώτηση 8) η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (91,6%) έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους (παρότι θεωρούν πως πολλές φορές αναγκάζονται να εργαστούν περισσότερο για να καλύψουν λάθη των συναδέλφων), αλλά και μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης (ποσοστό 75%, ερώτηση 15). Επιπρόσθετα, δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου καθότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ότι υπάρχει ίση μεταχείριση ανάμεσά τους (ερώτηση 14). Αυτό τους ενθαρρύνει να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες προτείνοντας οργανωτικές βελτιώσεις και αλλαγές. Η Διοίκηση προσωπικού μπορεί να αξιοποιήσει το καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων υπέρ της γενικότερης ομαλής λειτουργίας του καταστήματος.

Παρότι όμως οι υπάλληλοι εμφανίζονται σε γενικές γραμμές ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, η έρευνά μας έδειξε πως αν τους γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, δεν θα είχαν ενδοιασμούς να αφήσουν την τωρινή τους θέση. Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων θεωρεί πως οι αμοιβές τους είναι μη ικανοποιητικές. Επίσης, στην ερώτηση εάν αισθάνονται ότι κινδυνεύει η θέση τους στην τράπεζα, το 54,1% απάντησε <Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ> που σημαίνει πως έχουν φόβο ότι μπορεί να χάσουν την θέση τους. Σαφώς, η ψυχολογία των ανθρώπων σήμερα λόγω οικονομικής κρίσης, είναι αρνητική σε παγκόσμιο επίπεδο και ευνοεί την ανασφάλεια μπροστά στην ανεργία.

Η τράπεζα στο πλαίσιο της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της έχει υιοθετήσει ένα σύστημα αμοιβής βάσει αποτελεσμάτων. Όπως βλέπουμε και από την εμπειρική έρευνα, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην τράπεζα θεωρεί ότι πράγματι οι επιπρόσθετες απολαβές του σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της τράπεζας σε ποσοστό 79,2%. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 4 και 11, διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν και αυτό τους οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους, στοιχείο που επιβεβαιώνει την εκτίμηση ότι η επιβράβευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησής τους. Η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερα αποδοτικό κίνητρο παρακίνησης και η εφαρμογή του δεν κοστίζει τίποτε στην Διοίκηση. Το μόνο που χρειάζεται είναι έμπειρα στελέχη ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτού του είδους την παρακίνηση.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως οι δυο υπάλληλοι που απάντησαν αρνητικά στην συγκεκριμένη ερώτηση τοποθετούνται στα δυο άκρα του μορφωτικού φάσματος, στοιχείο που ενδεχομένως μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται ειδική μεταχείριση σε άτομα που αποκλίνουν πολύ από το μορφωτικό επίπεδο του μέσου υπαλλήλου. Επομένως, θα πρέπει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας να διαμορφώσει κατάλληλα το σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης των υπαλλήλων ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες όλων των κατηγοριών.

Συμπερασματικά, το σύστημα υποκίνησης της Τράπεζας θεωρείται ικανοποιητικό καθώς συναντά την αποδοχή των εργαζομένων και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ιδιαίτερα κατά την παρούσα οικονομική συγκυρία η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διασφαλίζει τη θέση της

επιχείρησης στην τραπεζική αγορά και παράλληλα προσφέρει ασφάλεια και ικανοποίηση στους υπαλλήλους της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- (1.) **Adair, J.** (2004) , « *Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση*», Εκδόσεις Γκιούρδας
- (2.) **Herzberg, F.** (1996) « *Work and the nature of man*». Στο Α.Κάντας (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1<sup>ο</sup>. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- (3.) **Ζαβλάνος, Μ.** (2002) «*Οργανωτική Συμπεριφορά*», Εκδόσεις Σταμούλης
- (4.) **Κουτούζης, Μ.** (1999), « *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*», (Τόμος Α΄) Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- (5.) **Κουφίδου, Σ.**(2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόσκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό χώρο*», Εκδόσεις Ανικούλα
- (6.) **Μακρυγιωργάκης, Μ.** (2001), « *Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ*». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ,σελ.118
- (7.) **Μπουραντάς, Δ.**(2002), «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου Γ.
- (8.) **Σαρμανιώτης, Χ.**(2005), « *Μάνατζμεντ*», Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας
- (9.) **Σημειώσεις από τα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων**, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, «*Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2008, Σελ.77-78
- (10.) **Συλλογικό έργο**(2003): <*Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Όροι Αμοιβής και Εργασίας*>, Έκδοση: Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ
- (11.) **Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ.**(2004), « *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- (12.) **Φαναριώτης, Π.**(1996), «*Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον: εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη, σελ.283
- (13.) **Χυτήρης, Λ.** (2001), «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- (1.) **Ambrose & Kulik**, 1999, Old Friends, new faces: Motivation research in the 1990s , Journal of management, Vol.25, 231-292
- (2.) **Atkinson J.W.**,(1964), *Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostvand
- (3.) **Camiller, E.**(2007), *Antecedents affecting public service motivation*, Personnel Review, Vol.36, No3, p.356-377
- (4.) **Daft R.L.**, (2009), *Management*, 9<sup>h</sup> edition, Thomson South Western, p.447-448
- (5.) **Daft R.L.**,(2009), *Management*, 9n edition, USA: Thomson South-Western
- (6.) **Duane,D. & Schultz, P.**(1982), *Psychology and Industry Today*, New York: Macmillan Publishing co Inc
- (7.) **Edgar Schein**,(2006), Harvard Business School Press
- (8.) **Herzberg, etal**(1959), The motivation to work. In P.E.Levy(2003) Industrial/ organizational psychology. Understanding the workplace. U.S.A.: Houghton Mifflin Company
- (9.) **Kenneth Wayne Thomas**, (2002), *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, Berrett-Koehler Publisher
- (10.) **Latham Gary P.**, (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, Sage Publications
- (11.) **Locke, E.A.**,(2009), “*Handbook of: Principles of organizational Behaviour*”, 2th edition, WILEY
- (12.) **Luthan, SF.** (1992), *Organizational behavior*, 6n edition, New York: Mc Graw-Hill Book Co
- (13.) **Maslow A.H.**, (1943), *A Theory of human motivation*, Psychological Review, 50 ,p.370-396

- (14.) **Mc Gregor, D.**(1985), *The human side of enterprice:25<sup>th</sup> anniversary printing*, New York: McGraw-Hill
- (15.) **Middleton J.**, (2002), “*Organizational Behaviour*”, Capstone Publishing
- (16.) **Miner, J.B.**,(2005), “*Organizational Behaviour Essential theories of motivation and leadership*”, M.E. Sharpe Armonk, New York
- (17.) **Pershing, J.A et al**(2006) *Handbook of human performance technology: principles, practices, and potential*, San Francisco, Pfeiffer
- (18.) **RJ Aldag, T.M. Stearns, J.D. Portefield**, 1991, *Management*, Thomson South- Western, p.428
- (19.) **Spector Paul E.**, (2008), *Industrial and Organizational Behavior*, p.245
- (20.) **Spector Paul E.**, *Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences*, 1997, p.75-76
- (21.) **Vroom, V.H.** (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley
- (22.) **Wagner,JohnA&Hollenbeck,JohnR.**,(2009)“*Organizational Bahaviour Securing Competitive Advantage*” Routledge New York and London, p.121
- (23.) **Wiley John& Sons. Inc**, (2007), “*Organizational Behaviour*” ,11<sup>th</sup> edition



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον ελεύθερο χρόνο σας. Παρακαλώ απαντήστε ειλικρινά σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Παρακαλώ σημειώστε με X την επιλογή σας .

#### A) Γενικά Στοιχεία

Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

Ηλικία:  0-25  26-35  36-50  50 και άνω

Επίπεδο εκπαίδευσης:  Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκεια, ΤΕΕ)

Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ)

Μεταπτυχιακή

Διδακτορικό

Πόσα έτη εργάζεστε στην Τράπεζα:  0-3  4-10

11-15  16-20  πάνω από 20

Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε:  Διευθυντική Stelle

Πρακτικό

Λοιποί εργαζόμενοι

#### B) Ερωτήσεις για την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

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

ΝΑΙ      ΟΧΙ

2. Γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου.

ΝΑΙ      ΟΧΙ

3. Βλέπω το μέλλον μου σε αυτή την εργασία.

ΝΑΙ      ΟΧΙ

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

ΝΑΙ      ΟΧΙ

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

ΝΑΙ       ΟΧΙ

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

ΝΑΙ      ΟΧΙ

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

ΝΑΙ      ΟΧΙ

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

ΝΑΙ      ΟΧΙ

9. Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

ΝΑΙ      ΟΧΙ

**10.** Αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων.

ΝΑΙ       ΟΧΙ

**11.** Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του και επιβραβεύει τις προσπάθειες τους.

ΝΑΙ       ΟΧΙ

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

ΝΑΙ       ΟΧΙ

**13.** Ποιο από τα παρακάτω θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο:

- αξιοσημείωτη αποδοχή
- δυνατότητα εξέλιξης
- ευχρηστο περιβάλλον
- πρόσθετη δεξα
- αλλαγή θέσης εργασίας

**14.** Στο τμήμα σας θεωρείται ότι υπάρχει δίκαιη μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών;

ΝΑΙ       ΟΧΙ

**15.** Σε γενικές γραμμές πως θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης με τους εργαζόμενους;

- καλές
- πολύ καλές

- Σχημα   
 δεν απαντ

**16.** Αισθάνεστε ότι κινδυνεύει η θέση σας στην Τράπεζα;

- Συμφων   
 Διαφων   
 Ο τε συμφων , ο τε διαφων   
 Δεν απαντ

**17.** Πιστεύετε πως στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης-απόδοσης, μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου στην Τράπεζα;

- Πολ   
 Αρκετά   
 Μέτρια   
 Λίγο   
 Καθ λου

**18.** Ελάχιστες επιχειρήσεις-Οργανισμοί χρησιμοποιούν συστήματα για να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζομένων. Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;

- Λ γω λεψη η ση  και τεχνολογ α   
 Οικονομικοί λόγοι   
 Λ γω λεψη  ενδιαφ ροντά  προ  του  εργαζ μενου   
 Άλλο

**19.** Ποιος παράγοντας πιστεύεται πως πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις μισθολογικές αυξήσεις σύμφωνα με τα επίπεδα διαβίωσης;

- Ε πεδα πληθωρισμ   
 Αποτελ σματα τη  Γ ρε πέζα   
 Εκ στοτε πολιτ κη  τη  Γ ρε πέζα   
 Ο ροενε αγορ α   
 Άλλο  παρ γοντα

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας**