



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

www.ouc.ac.cy

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ



4 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2022

ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

**Σχολή «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΒΑ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Όνομα Φοιτητή

Θεόδωρος Αντωνίου

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΒΑ)» από την «ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολήθηκε με τους τρόπους και τους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους στην ασφαλιστική βιομηχανία είτε πρόκειται για εσωτερικούς υπαλλήλους είτε πρόκειται για εξωτερικούς διαμεσολαβητές ούτως ώστε να αυξήσουν την απόδοση τους και την παραγωγικότητα τους στην εργασία τους.

Για τους σκοπούς της έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απάντησαν συνολικά 40 άτομα, 20 από την κάθε ομάδα εργαζομένων.

Ακολούθως τα αποτελέσματα αυτά αναλύθηκαν με την χρήση γραφικών παραστάσεων για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ξεκάθαρα ότι οι δύο αυτές ομάδες εργαζομένων έχουν κοινούς παράγοντες παρακίνησης αλλά και σημαντικές διαφορές οι οποίες σαφώς διαφαίνεται ότι προκύπτουν από την μεγαλύτερη ανάγκη για ύπαρξη ασφάλειας και σταθερότητας για τους εσωτερικούς εργαζομένους σε αντίθεση με τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές οι οποίοι επιζητούν μεγαλύτερη αυτονομία και οι οποίοι είναι πιο πρόθυμοι να ρισκάρουν την ασφάλεια και την σταθερότητα τους με την προοπτική να αποκτήσουν μεγαλύτερα κέρδη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σελίδα

1.1 Σκοπός και στόχοι.....	5
1.2 Σημαντικότητα Έρευνας.....	5
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	5

Κεφάλαιο 2:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Παρακίνηση Εργαζομένων.....	6
2.2 Η διατήρηση της παρακίνησης	6
2.3 Ανάγκες των εργαζομένων και παρακίνηση.....	8
2.4 Εσωτερική παρακίνηση.....	8
2.5 Εξωτερική παρακίνηση.....	8
2.6 Ανταμοιβές –Αμοιβές.....	9
2.7 Παράγοντες παρακίνησης.....	10
2.8 Στοχοθέτηση.....	10
2.9 Ανατροφοδότηση.....	10
2.10 Εκπαίδευση – Αποτελεσματικότητα.....	10
2.11 Παράγοντες παρακίνησης σε ασφαλιστικές εταιρείες.....	10
2.12 Θεωρίες παρακίνησης.....	11
2.13 Θεωρία του Maslow.....	12
2.14 Θεωρία του Aldefer ή αλλιώς ERG.....	13
2.15 Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg.....	13
2.16 Θεωρία του McClelland.....	14
2.17 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	14
2.18 Θεωρία της ισότητας και δικαιοσύνης.....	14

Κεφάλαιο 3:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Μεθοδολογία που εφαρμόστηκε	15
3.3 Θεωρία.....	15
3.3. Δείγμα.....	16

Κεφάλαιο 4:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Ανάλυση και σχολιασμός αποτελεσμάτων.....	17
---	----

Κεφάλαιο 5:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Κοινί παράγοντες παρακίνησης.....	34
5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τους εσωτερικούς υπαλλήλους.....	35
5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές....	36

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	37
-------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40
--------------------------	-----------

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως εργαζόμενος στην ασφαλιστική βιομηχανία στην Κύπρο και μέσω της προσωπικής μου τριβής με τους εργαζόμενους σε αυτόν τον κλάδο, διαπίστωσα ότι οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρείες Γενικού Κλάδου, χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες διαμεσολαβητών - ασφαλιστικών πρακτόρων, για την επίτευξη περαιτέρω πωλήσεων.

Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές αποτελούν συνεργάτες των εταιρειών οι οποίοι εργάζονται σε ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο εργασίας σε σχέση με τους εσωτερικούς εργαζομένους (υπαλλήλους) της εταιρείας. Η ταυτόχρονη ύπαρξη δύο διαφορετικών ομάδων εργασίας στον ίδιο κλάδο δημιουργεί την ανάγκη διαμόρφωσής αρκετών διαφορετικών πολιτικών παρακίνησης τους από την Διοίκηση.

Η ύπαρξη αυτής της διαφορετικότητας μου δημιούργησε αρχικά την επιθυμία να ασχοληθώ και να επιλέξω το ως άνω θέμα για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Ταυτόχρονα, ερευνώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία διαπίστωσα την απουσία οποιασδήποτε άλλης έρευνας η οποία να αφορά τους τρόπους και τις μεθόδους παρακίνησης τόσο των υπαλλήλων της Εταιρείας όσο και των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να βρει και να αναδείξει τους παράγοντες που δύνανται να παρακινήσουν, τα δύο αυτά είδη εργαζομένων. Να συγκρίνει τους παράγοντες που παρακινούν την κάθε ομάδα ξεχωριστά. Να βρει τις τυχόν συγκλίσεις και τομές, μα και τις διαφορές τους.

Το βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

1. Ποιοι παράγοντες μπορούν να παρακινήσουν τους εσωτερικούς εργαζομένους μιας ασφαλιστικής εταιρείας γενικού κλάδου;
2. Ποιοι παράγοντες μπορούν να παρακινήσουν τους εξωτερικούς εργαζομένους (ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές) μιας ασφαλιστικής εταιρείας γενικού κλάδου;
3. Ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν και τις δύο ομάδες (κοινοί παράγοντες);

Η παρούσα έρευνα, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ασφαλιστικές εταιρείες, με απώτερο σκοπό την μέγιστη δυνατή παρακίνηση τόσο των συνεργατών τους όσο και των υπαλλήλων τους και μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους και συνεπώς στην επίτευξη των στόχων τους.

Κεφάλαιο 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Παρακίνηση Εργαζομένων

Ποιοι είναι οι παράγοντες που δύνανται να παρακινήσουν τους ανθρώπους, ούτως ώστε να τους οδηγήσουν σε μια πορεία, σε μια κατεύθυνση, που έχει συγκεκριμένο στόχο; (Fisher, 2000; Παπαδοπούλου, 2006; Ξενάκη, 2010; Ηλιοπούλου & Σταυρινού, 2012). Ένα ερώτημα μεγάλης αξίας, μία έρευνα μεγίστης σημασίας. Ο τρόπος που μπορεί να απαντηθεί, δεν είναι άλλος από το να ερωτηθούν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι/επηρεαζόμενοι, οι εργαζόμενοι.

Υπάρχουν τρεις βασικές παράμετροι, οι οποίες καθορίζουν την απόδοση, σε ένα οργανισμό. Αυτές είναι οι εργασιακές ρυθμίσεις, όπως η οργάνωση, η τεχνολογία, οι διαδικασίες κτλ, η ικανότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι εμπειρίες κτλ και η παρακίνηση, η οποία χαρακτηρίζεται ως η πιο κρίσιμη και ουσιώδης για ένα οργανισμό (Χυτήρης, 2008).

Η Παρακίνηση ως έννοια, είναι ο τρόπος, το μέσον, που χρειάζεται το μέλος μιας ομάδας, να κινηθεί με προθυμία προς την επίτευξη των στόχων αυτής της ομάδας (Fisher, 2000; Χυτήρης, 2001; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008; Ηλιοπούλου & Σταυρινού, 2012)

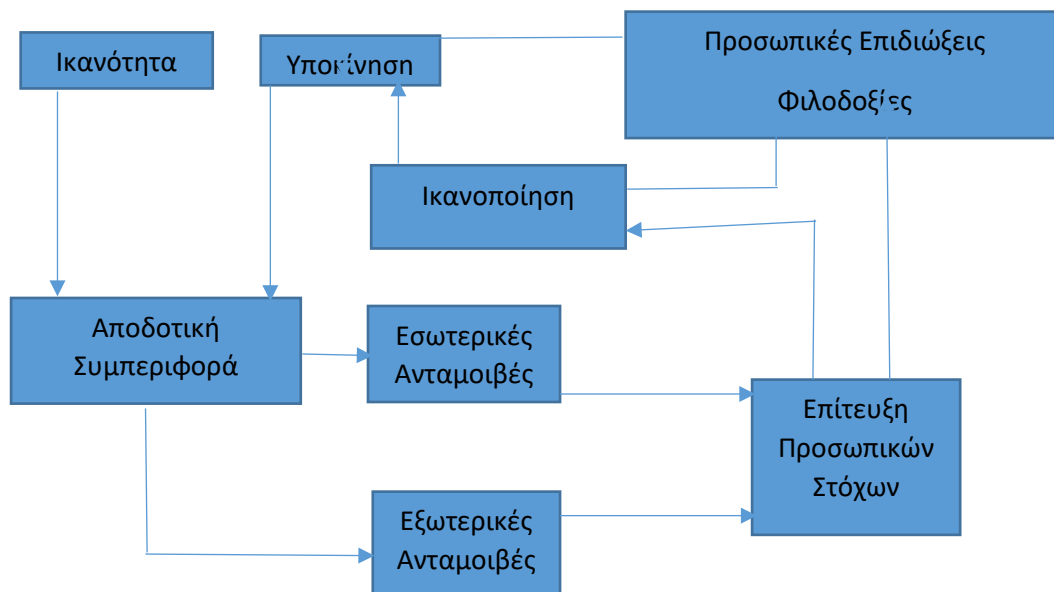
Η Παρακίνηση είναι η εσωτερική κατάσταση ενός ατόμου, που το υποκινεί στην εκπλήρωση κάποιου σκοπού. Οι ανάγκες αυτού του ατόμου, το παρακινούν, σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά του αντικατοπτρίζει την επιθυμία του να φτάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό (Ζαβλανός, 1999; Fisher, 2000)

Η διατήρηση της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια ζωντανή και συνεχιζόμενη διαδικασία. Οι ανάγκες αλλάζουν, άρα αλλάζει και ο τρόπος ή καλύτερα, αλλάζουν οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στη παρακίνηση (Ζαβλανός, 1999; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008; Ξενάκη, 2010).

Όταν ένας εργαζόμενος πετύχει τους στόχους του, μπορεί να σταματήσει να παρακινείται ή μπορεί η επίτευξη των στόχων να του δημιουργήσει όρεξη για νέους, ψηλότερους στόχους, μπορεί να του δημιουργήσει φιλοδοξίες. Αν όχι, τότε τις φιλοδοξίες οφείλει να του τις δημιουργήσει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται.

Χαρακτηριστικό είναι το Κύκλωμα της Αποδοτικής Συμπεριφοράς των L.L. Cummings και D. Schwab (1973), το οποίο απεικονίζει, κατά κάποιο τρόπο, την πιο πάνω παράγραφο.



Ανάγκες των εργαζομένων και παρακίνηση

Η προέλευση των αναγκών ενός εργαζομένου, για πολλούς πηγάζουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο, άλλοι όμως πιστεύουν, ότι πηγάζουν ή προέρχονται από το περιβάλλον του εργαζόμενου. Η αλήθεια, όμως είναι ότι, το άτομο, ο εργαζόμενος επηρεάζεται και από τον εαυτό του, αλλά και από το περιβάλλον (Locke, 1969; Fisher, 2000; Μακρυγιωργάκης, 2001).

Εσωτερική παρακίνηση

Όταν οι ανάγκες και οι επιθυμίες ενός ατόμου, πηγάζουν στον εσωτερικό του κόσμο και είναι αποκλειστικά δικές του ή νομίζει ότι είναι δικές του, διότι μπορεί να ταυτίζονται με τις ανάγκες και επιθυμίες και άλλων ατόμων. Οι επιθυμίες ή και οι ανάγκες για ανταμοιβή εξαρτώνται από τη κοινωνικοοικονομική θέση του εργαζομένου (Μακρυγιωργάκης, 2001; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008).

Εξωτερική παρακίνηση

Η Εξωτερική παρακίνηση προέρχεται από τον προϊστάμενο του εργαζομένου και περιλαμβάνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Αυτές μπορεί να είναι οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η αναγνώριση, οι προαγωγές, η υπευθυνότητα και γενικά οι ανταμοιβές (Μακρυγιωργάκης, 2001; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008).

Ανταμοιβές - Αμοιβές

Οι Εξωτερικές Ανταμοιβές αφορούν κυρίως σε οικονομικές ανταμοιβές, στις συνθήκες εργασίας και στην εξασφάλιση απασχόλησης. Οι Εσωτερικές Ανταμοιβές αφορούν στις ψυχολογικές ανταμοιβές, στη κάλυψη ατομικών και κοινωνικών αναγκών, στις ανάγκες εκτίμησης, καθώς και στις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης. Αφορούν, δηλαδή, στις επαφές, στις συναναστροφές, στο γόητρο, το κύρος, στη δύναμη, στην αναγνώριση

και τέλος στην αυτοεκτίμηση (Μακρυγιωργάκης, 2001; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008; Ηλιοπούλου & Σταυρινού, 2012).

Οι Ανταμοιβές χωρίζονται σε άμεσες οικονομικές ανταμοιβές, όπως μισθούς και προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη (Μπόνους) και στις έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές, όπου είναι τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα πρόγραμμα απόκτησης μετοχών, η ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, η ασφάλιση ζωής, οι άδειες, η εκπαίδευση η μετεκπαίδευση και η χρονική εβδομαδιαία εργασία (Μακρυγιωργάκης, 2001; Χυτήρης, 2001; Σταντσίδου & Μαλουσίδου, 2008; Ξενάκη, 2010).

Ένας εργαζόμενος αμείβεται αναλόγως των προσόντων, των γνώσεων, την απόδοση, την παραγωγικότητα, τις δεξιότητες και το χρόνο υπηρεσίας (Χυτήρης, 2001; Ξενάκη, 2010).

Παράγοντες Παρακίνησης

Ο πλέον ισχυρός παράγοντας παρακίνησης είναι η αμοιβή του, το χρήμα (Ξενάκη, 2010; Montana & Bruce, 2011). Δεν είναι όμως ο απόλυτος παράγοντας, αναλόγως της κοινωνικοοικονομικής θέσης του ατόμου αλλάζει η βαρύτητα και η στάθμιση του εν λόγω παράγοντα. Επίσης, αλλάζουν οι επιθυμίες του ατόμου, αναλόγως του σταδίου ζωής (Montana & Bruce, 2011).

Οι Παράγοντες Παρακίνησης, κατά τους Montana & Bruce (2011) είναι:

- Σεβασμός στην προσωπικότητά.
- Σταθερότητα στην απασχόληση.
- Ευκαιρία να κάνει μια ενδιαφέρουσα δουλειά.
- Δυνατότητες ανάπτυξης και βελτίωσης.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Καλός προϊστάμενος, καθώς και καλοί συνάδελφοι.
- Εργασιακές συνθήκες, το επικρατών κλίμα.

Η εργασία από μόνη της, για κάποιους μπορεί να είναι κίνητρο, για τους πλείστους, όμως όχι. Είναι οι προσδοκίες που πηγάζουν από αυτή το κίνητρο. Με άλλα λόγια δουλεύοντας, αλλά και συμμετέχοντας ο εργαζόμενος, μπορεί εκτός από χρήματα, ή καλύτερα, παράλληλα με το χρήμα, προσδοκεί και επιδιώκει να έχει:

- Προσωπική επιτυχία.
- Αναγνώριση της συμβολής του.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Αυτονομία.
- Πρόκληση, ενδιαφέρον και προσωπική ανάπτυξη. κλπ.

Οι κάθε λογής ενθαρρύνσεις, η τόνωση του ηθικού με την αναγνώριση και τον έπαινο, αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου (Montana & Bruce, 2011).

Ένας προϊστάμενος, ο διευθυντής δηλαδή, οφείλει να προσπαθεί και συνεχώς να επιδιώκει τον έπαινο, την ενθάρρυνση και την κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων του.

Η αναγνώριση αποτελεί το δεύτερο σπουδαιότερο παράγοντα για την ικανοποίηση και παρακίνηση των υπαλλήλων.

Στοχοθέτηση

Με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, οι επιχειρήσεις θέτουν στόχους, τους οποίους χρησιμοποιούν ως παράγοντες παρακίνησης προς το προσωπικό (Ξενάκη, 2010). Η διατύπωση των σκοπών, ως οδηγία, συνδέεται απ' ευθείας με τις αμοιβές και χρησιμεύει στο να καθοδηγεί και να αυξάνει την προσπάθεια των υπαλλήλων στην εκπλήρωση των σκοπών. Επίσης, η κατανόηση, η συγκατάνευση και αποδοχή των στόχων, από τους εργαζομένους, αποσκοπεί και αποτελεί δέσμευση τους (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. 2007; Ξενάκη 2010).

Ο στόχος ο οποίος τίθεται, πρέπει να είναι χειροπιαστός και μετρήσιμος, ούτως ώστε να οδηγεί, χωρίς αμφιβολίες και παρεξηγήσεις στο Μπόνους (Ξενάκη, 2010).

Ανατροφοδότηση

Ερεθίσματα Γενικά κάτι που είναι καινούριο και πρωτότυπο μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των τόμων. Συνεχής παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους.

Εκπαίδευση αποτελεσματικότητα

Η προσφορά εκπαίδευσης είναι βασικότερος παράγοντας παρακίνησης, από τα πρώτα βήματα του εργαζομένου στη νέα του απασχόληση, τον βοηθά στην εξοικείωση με το περιβάλλον. Επίσης, καθ' όλη τη σταδιοδρομία του εργαζομένου, η εκπαίδευση είναι βασικός παράγοντας παρακίνησης, μα και αύξησης της απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004; Ξενάκη, 2010).

Η βελτίωση σχέσεων είναι απαραίτητη, ούτως ώστε να αυξηθεί η διάθεση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και βασιζόμενοι σε αυτή γίνεται μία διαφοροποίηση των αμοιβών (Ξενάκη, 2010; Montana & Bruce, 2011; Ηλιοπούλου & Σταυρινού, 2012)

Παράγοντες Παρακίνησης σε Ασφαλιστικές Εταιρείες

Οι εργαζόμενοι στην ασφαλιστική βιομηχανία χωρίζονται σε δύο ομάδες. Η μία είναι οι έχοντες υπαλληλική σχέση, οι εσωτερικοί εργαζόμενοι και η άλλη είναι οι συνεργάτες-αντιπρόσωποι-ασφαλιστές. Οι μεν πρώτοι, συνήθως, έχουν σταθερό μισθό και άλλα ωφελήματα, οι δε δεύτεροι αμείβονται κάτω από ένα προμηθειακό καθεστώς και φυσικά και με άλλα ωφελήματα.

Εσωτερικοί Εργαζόμενοι

Οι υπάλληλοι στην Ελληνική Ασφαλιστική Βιομηχανία, αμείβονται με σταθερό μισθό, ο οποίος είναι ικανοποιητικός και νοιώθουν ασφάλεια (Ξενάκη, 2010).

Προσδίδουν αξία στην εκπαίδευση καθώς και στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι κίνητρο, καθώς και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Υποστήριξη στους στόχους, τρόπους επίτευξης. Επιβράβευση με βάση την παραγωγικότητα, μπόνους. Προσδοκούν σε προαγωγές. Αποψη στα προβλήματα και συμμετοχή σε ιδέες και επίλυση. Ευχάριστο κλίμα.

Οι οργανισμοί κάνουν συχνά Έρευνα αγοράς για να βρουν τις ανάγκες του ασφαλιστικού κοινού και να τις ικανοποιήσουν.

Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η μεν πρώτη αναφέρεται στις ανάγκες (need-based), οι οποίες περιγράφουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και η δε δεύτερη κατηγορία περιγράφει το πως και γιατί παρακινούνται οι εργαζόμενοι (process). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Alderfer, Herzberg και Mc Clelland και στη δεύτερη οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας και δικαιοσύνης.

Η Θεωρία του Maslow

Η Θεωρία του Maslow ή η πυραμίδα του Maslow, όπως είναι ευρέως γνωστή, διαφέρει των υπολοίπων, διότι εξετάζει την κάθε ανάγκη του ανθρώπου σε συνδυασμό και παράλληλα με τις υπόλοιπες του ανάγκες. Ο άνθρωπος, από τη φύση του, δεν σταματά ποτέ να έχει ανάγκες.

Ο Maslow χωρίζει τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε κατηγορίες, ξεκινώντας από την ανάγκη για Επιβίωση, την ανάγκη για Ασφάλεια, την ανάγκη να Ανήκει κάπου, την ανάγκη Εκτίμησης και τέλος την ανάγκη Αυτοπραγμάτωσης (Παπαδοπούλου, 2006).



Η Θεωρία του Alderfer ή αλλιώς η Θεωρία ERG

Ο Alderfer (1972), χωρίζει τις κατηγορίες αναγκών σε τρεις στις:

- | | |
|--|---|
| 1. Ανάγκη Επιβίωσης (Existence) | E |
| 2. Ανάγκη Ανθρωπίνων Σχέσεων (Relatedness) | R |
| 3. Ανάγκη Εξέλιξης (Growth) | G |

Ο Alderfer ενσωματώνει τις ανάγκες Επιβίωσης και Ασφάλειας του Maslow, στην πρώτη του κατηγορία, αυτή της Επιβίωσης. Οι ανάγκες των Ανθρωπίνων σχέσεων συμπεριλαμβάνουν την ανάγκη του Ανήκειν κάπου. Τέλος, οι ανάγκες Εξέλιξης και ανάπτυξης, συμπεριλαμβάνουν τις ανάγκες της Αναγνώρισης, του Εγώ και της Αυτοπραγμάτωσης. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι την παρακίνηση των εργαζομένων μπορούν ταυτόχρονα να την επηρεάσουν πέραν της μίας ανάγκης και σε αντίθεση με τον Maslow, υποστηρίζει ότι οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται μόνον ιεραρχικά. Επίσης, υποστηρίζει ότι και μετά την ικανοποίηση μίας ανάγκης, αυτή εξακολουθεί να παρακινεί τον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος δύναται να έχει ανάγκες ταυτόχρονα και επαναλαμβανόμενα από όλα τα επίπεδα των αναγκών και από τα χαμηλά και από τα υψηλά (Ζαβλάνος, 1999; Παπαδοπούλου, 2006).

Η Θεωρία των δύο Παραγόντων του Herzberg

Αυτή η Θεωρία χωρίζει σε δύο τις κατηγορίες αναγκών, στους Παράγοντες Υγιεινής και στα Κίνητρα. Αυτή είναι η δεύτερη πιο δημοφιλής θεωρία παρακίνησης, μετά από αυτή του Maslow. Άρα, το περιβάλλον, ο χώρος, οι συνθήκες εργασίας κτλ, είναι το ένα σκέλος της θεωρίας και τα κίνητρα είναι το άλλο (Herzberg, 1968; Παπαδοπούλου, 2006).

Ο δωδεκάλογος της αποτελεσματικής παρακίνησης (Herzberg, 1968)

1. Το αίσθημα της επιτυχίας.
2. Η αναγνώριση για το εκτελούμενο έργο.
3. Το ενδιαφέρον της εκτελούμενης εργασίας.
4. Η σημασία και η ευθύνη της θέσης.
5. Η πιθανότητα και η προοπτική προαγωγής.
6. Η ευκαιρία για παραπέρα προώθηση και εξέλιξη.
7. Η φιλική συμπεριφορά του προϊστάμενου.
8. Η αντικειμενικότητα του προϊστάμενου.
9. Οι συνθήκες εργασίας στο περιβάλλον.
10. Οι διαδικασίες και οι κανονισμοί της μονάδας.
11. Η αμοιβή (μισθός) και οι άλλες παροχές.
12. Η βεβαιότητα για μονιμότητα και ασφάλεια στην εργασία.

Η θεωρία αυτή έχει τύχει πολλών και διαφόρων κριτικών, όμως ποτέ δεν πρέπει κάποιος να την υποτιμήσει. Αυτή η θεωρία εφαρμόζεται από πολλούς managers (Παπαδοπούλου, 2006).

Η Θεωρία του Mc Clelland

Ο Mc Clelland στήριξε στη θεωρία του στη προϋπόθεση ή στην αποδοχή της θέσης, ότι ένα άτομο δύναται να παρακινηθεί όταν έχει έντονη την επιθυμία της επιτυχίας. Ο στόχος επιτυχία, είναι από μόνος του, παράγοντας παρακίνησης. Είναι ισχυρισμός του Mc Clelland, ότι εκτός από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου, δηλαδή της επιτυχίας, υπάρχουν και κίνητρα κοινωνικά, καθώς και κίνητρα ισχύος.

Μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών κινήτρων κινείται ο άνθρωπος και προσπαθεί να αναπτύξει και να συντηρήσει διαπροσωπικές σχέσεις και μέσω αυτών αποσκοπεί στην επιβεβαίωση και στην ομαδοποίηση. Το δε κίνητρο της ισχύος αποσκοπεί στον επηρεασμό και τον έλεγχο άλλων προσώπων και ομάδων (Ζαβλάνος, 1999).

Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom (Expectancy Theory)

Έχοντας σκοπό την αντίληψη στο τι είναι παρακίνηση, η εν λόγω θεωρία, είναι η καταλληλότερη. Η θεωρία αυτή βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις (Σταντσίδου και Μαλουσίδου, 2008):

1. Η συμπεριφορά του εργαζομένου εξαρτάται από το πως επιδρούν οι δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν το άτομο, αλλά και το περιβάλλον.
2. Ο ίδιος ο εργαζόμενος αποφασίζει πως θα συμπεριφέρεται στο χώρο εργασίας του.
3. Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και στόχους. Ιδιαίτερα όσον αφορά στο αποτέλεσμα και στις αμοιβές.
4. Οι εργαζόμενοι κατά την επιλογή του τρόπου συμπεριφοράς τους εντός του οργανισμού που εργάζονται, βασίζονται στις αντιλήψεις ή και στις προσδοκίες τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, κατά τη παρακίνηση, πρέπει να ληφθεί υπόψη και η κατάσταση που βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος.

Η Θεωρία της Ισότητας και Δικαιοσύνης

Δικαιοσύνη και Ισότητα σε όλα. Ιδιαίτερα, όμως κατά αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος επηρεάζεται από δύο παράγοντες:

1. Έρχεται και ζυγίζει την ανταμοιβή του, ανάλογα με την συμμετοχή του στην προσπάθεια, το επίπεδο μόρφωσης του, τη πείρα του, τις ικανότητες και την ιεραρχική του θέση.

Και

2. Συγκρίνει τη δική του κατάσταση, ως το πιο πάνω, με αυτή τους υπολοίπους συναδέλφους του.
3. Ερώτηση: Υπάρχει αντικειμενικότητα κατά τη κρίση και σύγκριση;

Η Βιβλιογραφική Ανασκόπηση καθώς και οι Θεωρίες Παρακίνησης, αποτέλεσαν την βάση δημιουργίας του Ερωτηματολογίου της ποιοτικής έρευνας, της παρούσας εργασίας. Όπως θα φανεί, στα επόμενα κεφάλαια, η παρούσα έρευνα δύναται να βοηθήσει τις ασφαλιστικές εταιρείες στη καλύτερη διαχείριση του Ανθρώπινου τους Δυναμικού.

Κεφάλαιο 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μεθοδολογία που εφαρμόστηκε

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε, είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίου σε προσωπικές συνεντεύξεις. Στην έρευνα συμμετείχαν 20 άτομα από τη κάθε ομάδα εργαζομένων.

Κατά τη ποιοτική έρευνα, ο κύριος στόχος του ερευνητή αποτελεί την εις βάθος μελέτη του προβλήματος, μελετώντας μικρά δείγματα (Worthen et al., in Κουτσούλης, 2019).

Τα κύρια και βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι ότι χρησιμοποιούνται μέθοδοι της μελέτης περίπτωσης (Case studies), της στατιστικής ανάλυσης (Meta-Analysis), της συστηματικής περιγραφής αντικειμένων για μελέτη (Content Analysis), η οποία είναι μια ποιοτική ερευνητική μέθοδος η οποία αντλεί τις πληροφορίες της από δευτερογενείς πηγές δεδομένων (Secondary data) και τη μέθοδο της συγκριτικής ανάλυσης (Comparative analysis) ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να διερευνήσει και να προβεί σε συγκρίσεις μεταξύ δυο ή περισσότερων περιπτώσεων. Στα κύρια μειονεκτήματα της, συγκαταλέγεται η υποκειμενικότητα του ερευνητή, καθώς και ο μικρός αριθμός ατόμων που λαμβάνουν μέρος σε αυτή, τα μεγάλα οικονομικά κόστη και ο χρόνος διεκπεραίωσης της ο οποίος είναι μεγαλύτερος (Αντωνίου 2017).

Αντίθετα με την ποιοτική έρευνα στην ποσοτική ερευνά, ο ερευνητής, χρησιμοποιεί πολύ μεγαλύτερα δείγματα σε σχέση με την ποιοτική και τα συμπεράσματα που βγάζει είναι περισσότερο γενικευμένα και αφορούν μεγάλους πληθυσμούς (Worthen et al., in Κουτσούλης, 2019).

Βασικό χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας είναι η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου κάτω από μια δομημένη συνέντευξη, στοχεύοντας στην αντικειμενικότητα και τη γενίκευση, έχει ως πλεονέκτημα σε σχέση με την ποιοτική έρευνα την αναφορά σε πολλά άτομα καθώς και το μειωμένο κόστος. Τα μειονεκτήματα της είναι η περιορισμένη εμβάθυνση στο θέμα ενώ επίσης υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα που προκύπτει από απαντήσεις που δεν δόθηκαν με ειλικρίνεια (Κουτσούλης, 2019).

Δείγμα

Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκαν άτομα με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο, καθώς και από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες ούτως ώστε το δείγμα να είναι όσο πιο πολύ γίνεται αντιπροσωπευτικό. Ενώ όσο αφορά την ομάδα των εσωτερικών υπαλλήλων επιλέχθηκαν άτομα από διάφορα τμήματα όπως αυτό του λογιστηρίου του τμήματος απαιτήσεων του τμήματος αποδοχής κινδύνων και εξυπηρέτησης πελατών. Όσο αφορά τους διαμεσολαβητές επιλέχθηκαν άτομα με διαφορετικό χαρτοφυλάκιο άρα συνεπώς και άτομα με διαφορετικά εισοδήματα καθώς και με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο. Γενικότερα ερωτήθηκαν εργαζόμενοι με εντελώς διαφορετική

φύση καθηκόντων, αλλά και με διαφορετικό περιβάλλον εργασίας, καθώς και με διαφορετικό επίπεδο καθορισμού των εισοδημάτων τους.

Στο πρώτο μέρος οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το επίπεδο της ζωής τους σε συνάρτηση πάντα με την εργασία τους, στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως τους παράγοντες που κρίνουν σημαντικούς στην επιλογή μιας θέσης εργασίας και τέλος στο τρίτο μέρος καλούνταν να απαντήσουν αναφορικά με τους παράγοντες που δύναται να τους παρακινήσουν για να αυξήσουν την απόδοσή τους στην εργασία.

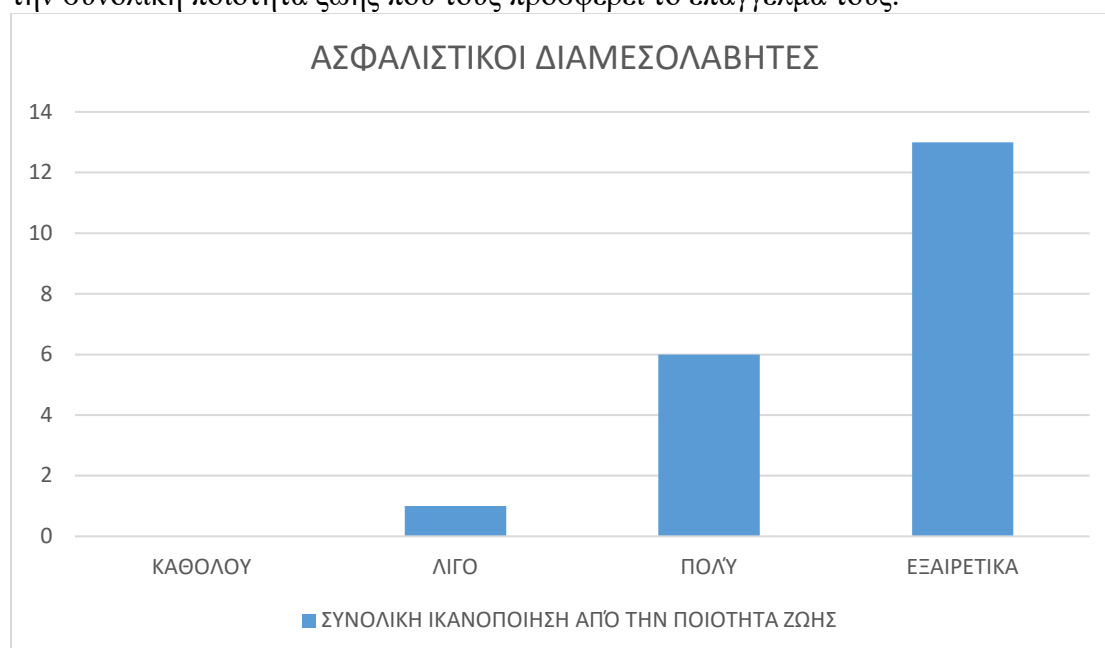
Κεφάλαιο 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο πρώτο μέρος οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν αναφορικά με την ικανοποίηση από την ποιότητα ζωής που τους προσφέρει η θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται.



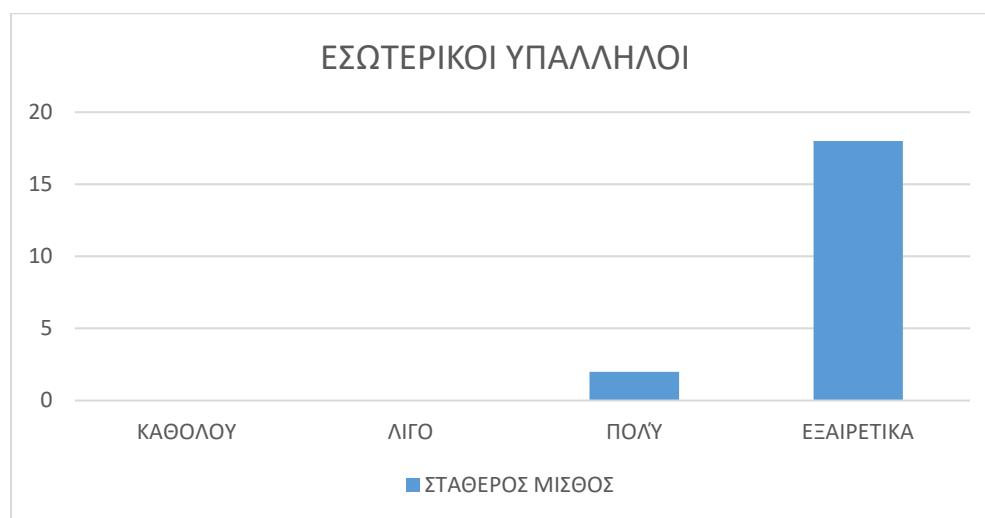
Στην σχετική ερώτηση οι εσωτερικοί υπάλληλοι απάντησαν σε ποσοστό 90% ότι είναι πολύ ή εξαιρετικά ευχαριστημένοι από την ποιότητα της ζωής τους ενώ κανένας δεν απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένος γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στην ασφαλιστική βιομηχανία είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από την συνολική ποιότητα ζωής που τους προσφέρει το επάγγελμα τους.



Ακόμη πιο ψηλό το ποσοστό από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές αφού το 95% δήλωσαν πολύ ή εξαιρετικά ικανοποιημένοι με την ποιότητα τής ζωής τους. Μάλιστα εξαιρετικά ικανοποιημένοι δήλωσαν 13 από τους 20 σε ποσοστό δηλαδή 65% ενώ καθόλου ικανοποιημένος δεν δήλωσε κανένας ερωτώμενος και από τις δύο ομάδες εργαζομένων.

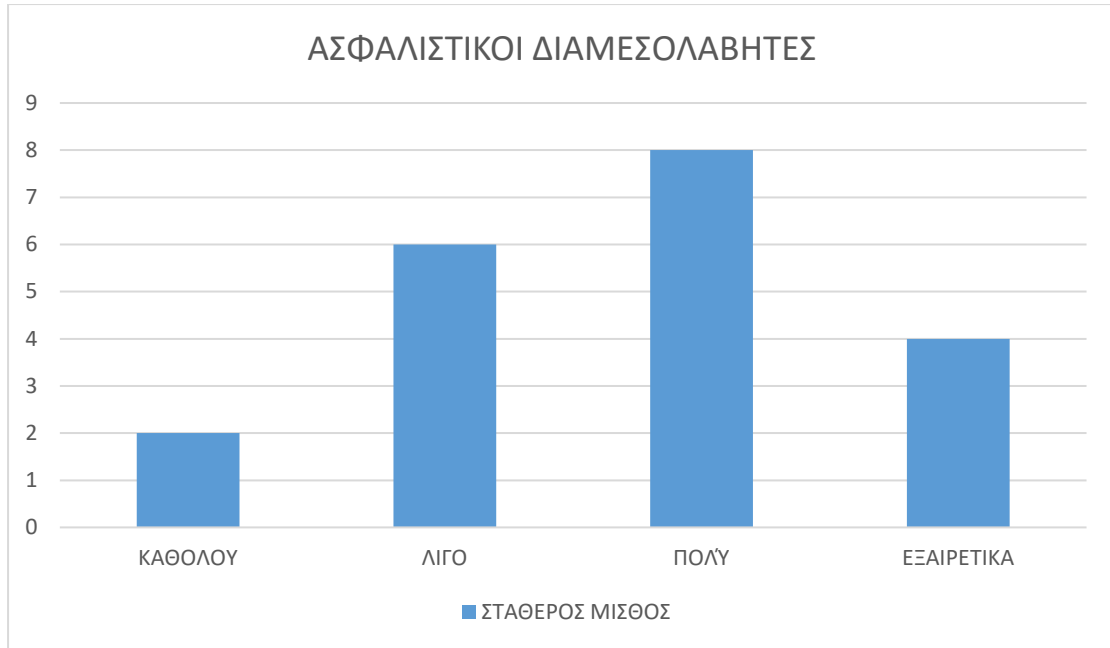
Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι κατά από τις δύο ομάδες καλούνταν να απαντήσουν σε σχετικές ερωτήσεις που αφορούσαν το ποιοι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτούς στην επιλογή μιας θέσης εργασίας απαντώντας κατά πόσο ο κάθε παράγοντας τους δεν τους επηρεάζει καθόλου, τους επηρεάζει λίγο, πολύ ή εξαιρετικά.

Παράγοντες που επηρεάζουν ως προς την Επιλογή μιας θέσης εργασίας.



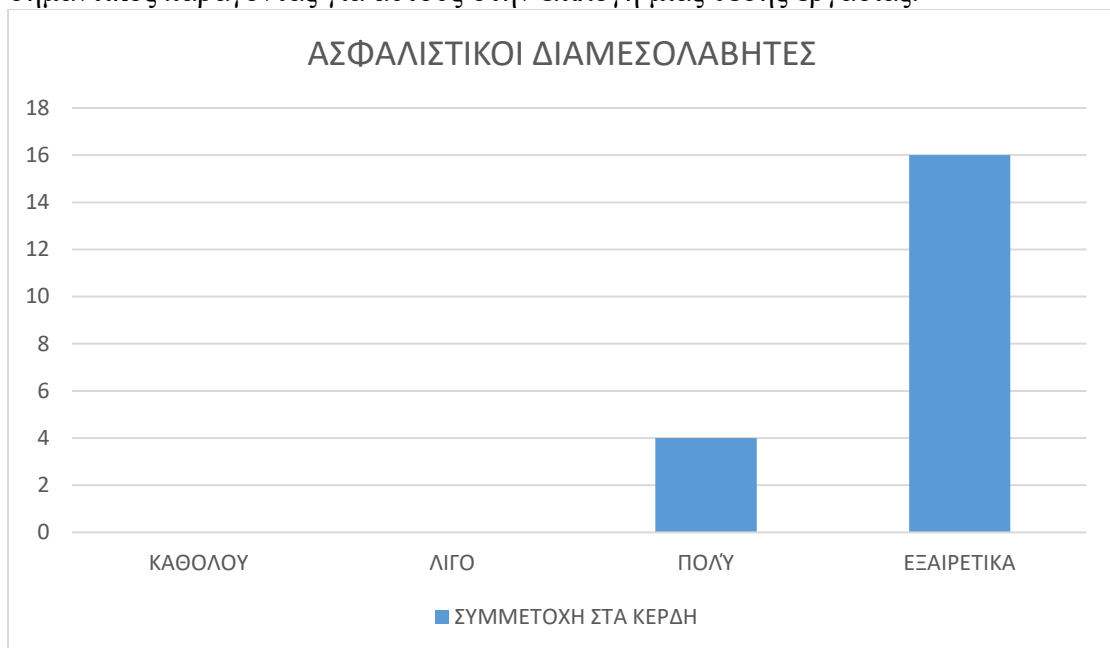
Για τους εσωτερικούς υπαλλήλους στην ερώτηση που αφορούσε τον μισθό η απάντηση ήταν συντριπτική στο ότι το θέμα του μισθού παίζει καθοριστικότατο ρόλο στην επιλογή μιας θέσης εργασίας αφού σε 90% απάντησαν ότι τους επηρεάζει εξαιρετικά και 10% ότι τους επηρεάζει πολύ.

Η πρώτη ερώτηση που αφορούσε τον μισθό και την συμμετοχή στα κέρδη χωριστικέ και σε δύο επίπεδα όσο αφορά τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές οι οποίοι ερωτήθηκαν κατά πόσο θα ήθελαν ένα σταθερό μισθό αλλά και πόσο τους επηρεάζει η συμμετοχή τους στα κέρδη από την άποψη προμήθειας.

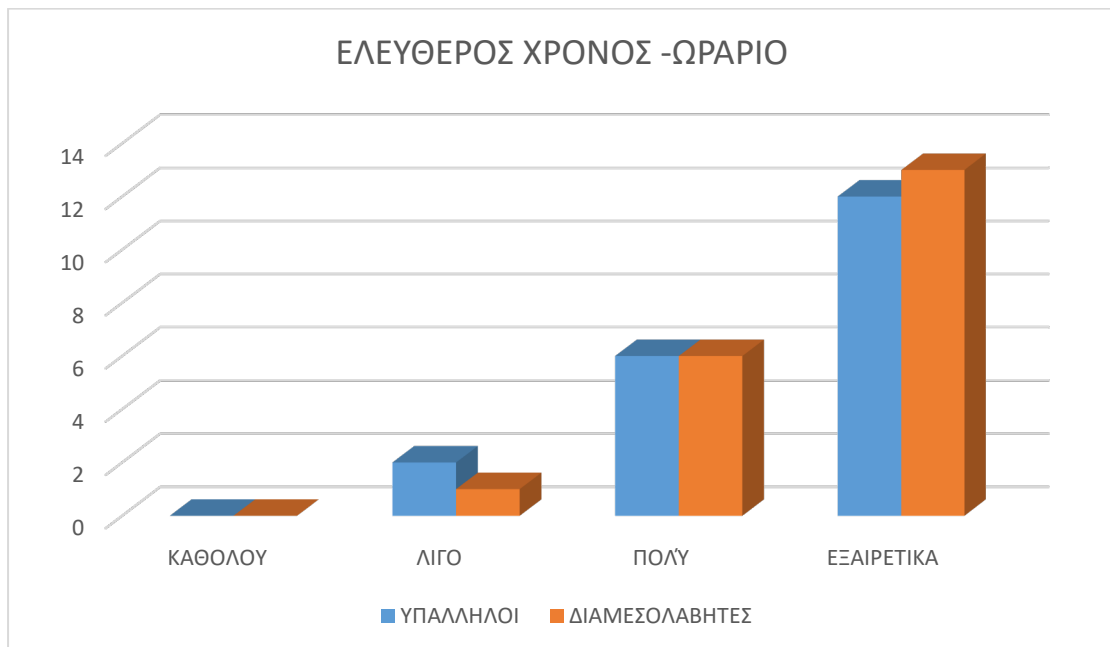
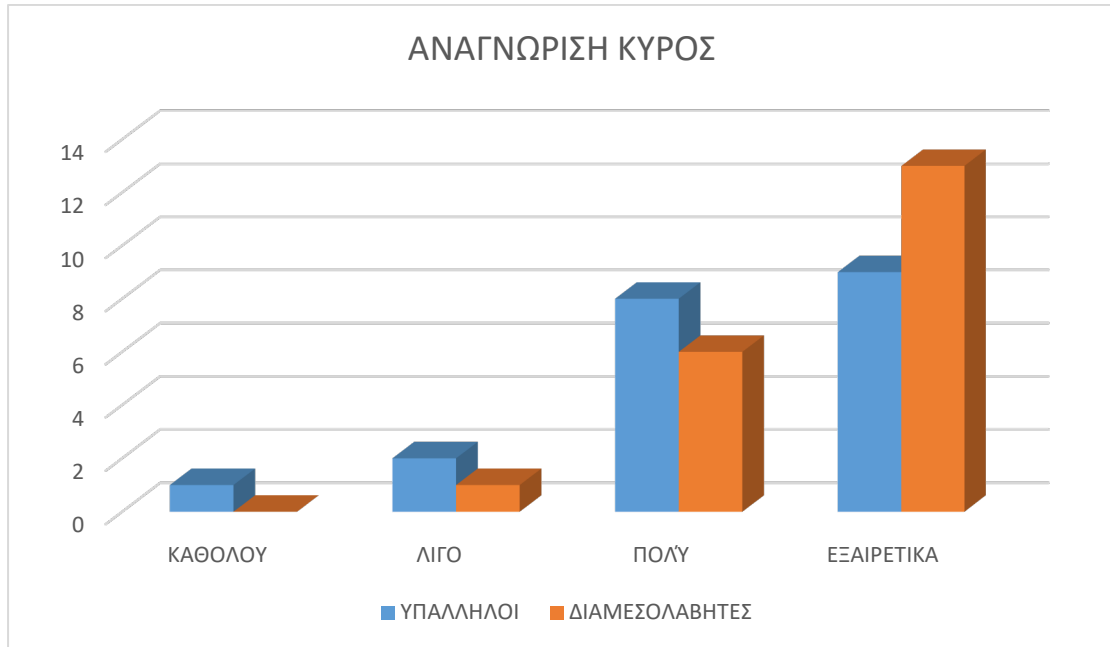


Στην ερώτηση στο κατά πόσο θα ήταν σημαντικός για αυτούς ένας σταθερός μισθός οι περισσότεροι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές απάντησαν ότι θα τους επηρέαζε πολύ, ωστόσο αρκετοί από αυτούς απάντησαν λίγο και ακόμη ένα πιο μικρό ποσοστό απάντησε καθόλου, την απάντηση λίγο ή καθόλου έδωσαν κυρίως οι διαμεσολαβητές με την μεγαλύτερη παραγωγή στο χαρτοφυλάκιο τους και οι οποίοι έχουν κατά συνέπεια και μεγάλα έσοδα από προμήθειες.

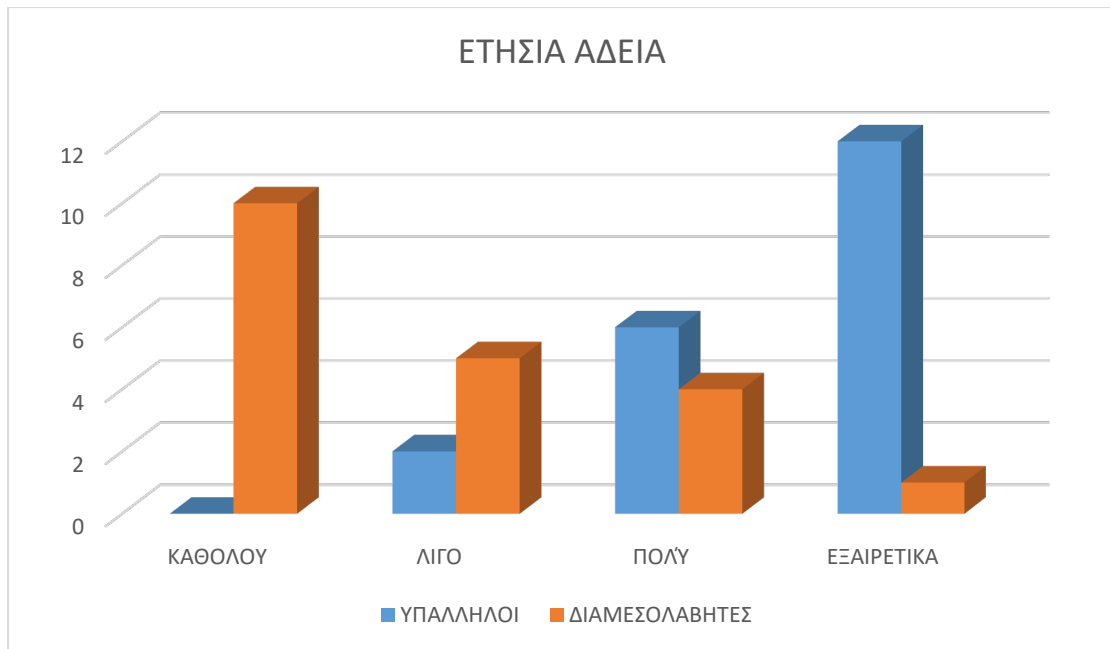
Ενώ τα αποτελέσματα ήταν συντριπτικά στην ερώτηση που αφορούσε την συμμετοχή τους στα κέρδη με το 100% των ερωτώμενων να απαντούν ότι είναι πολύ ή εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για αυτούς στην επιλογή μιας θέσης εργασίας.



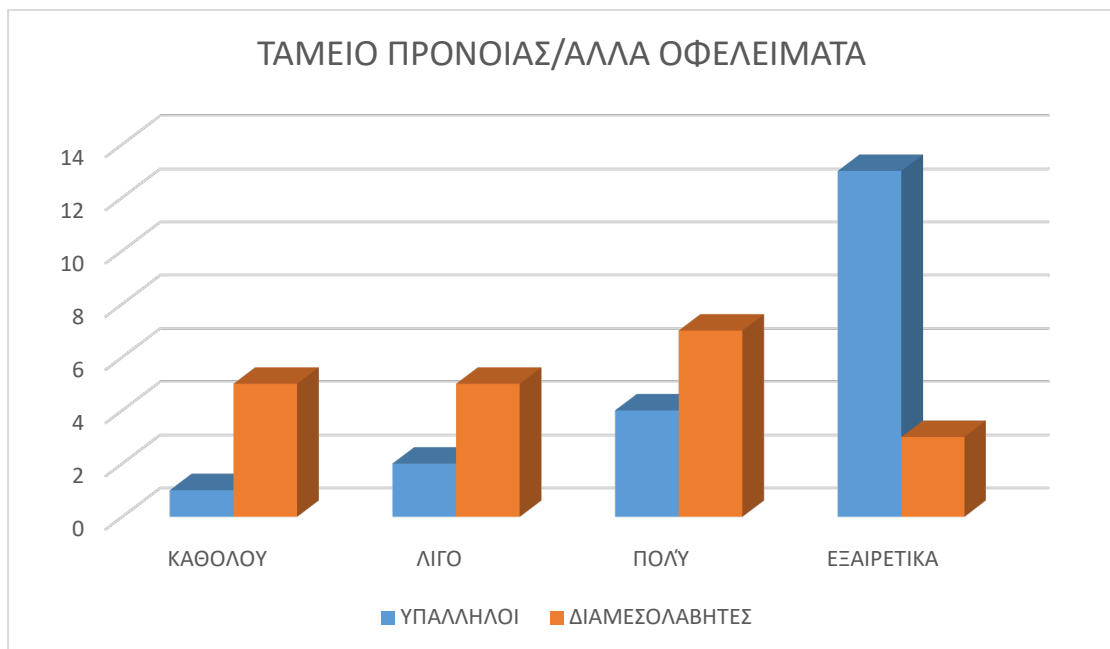
Από την ερώτηση που αφορά την αναγνώριση και το κύρος που τους προσδίδει μια θέση εργασίας οι περισσότεροι ερωτώμενοι και από τις δύο εργασιακές ομάδες απάντησαν ότι παίζει για αυτούς πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό ρόλο. Άξιο αναφοράς το πολύ ψηλό ποσοστό στην απάντηση εξαιρετικά από τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές το οποίο άγγιξε το 65%.



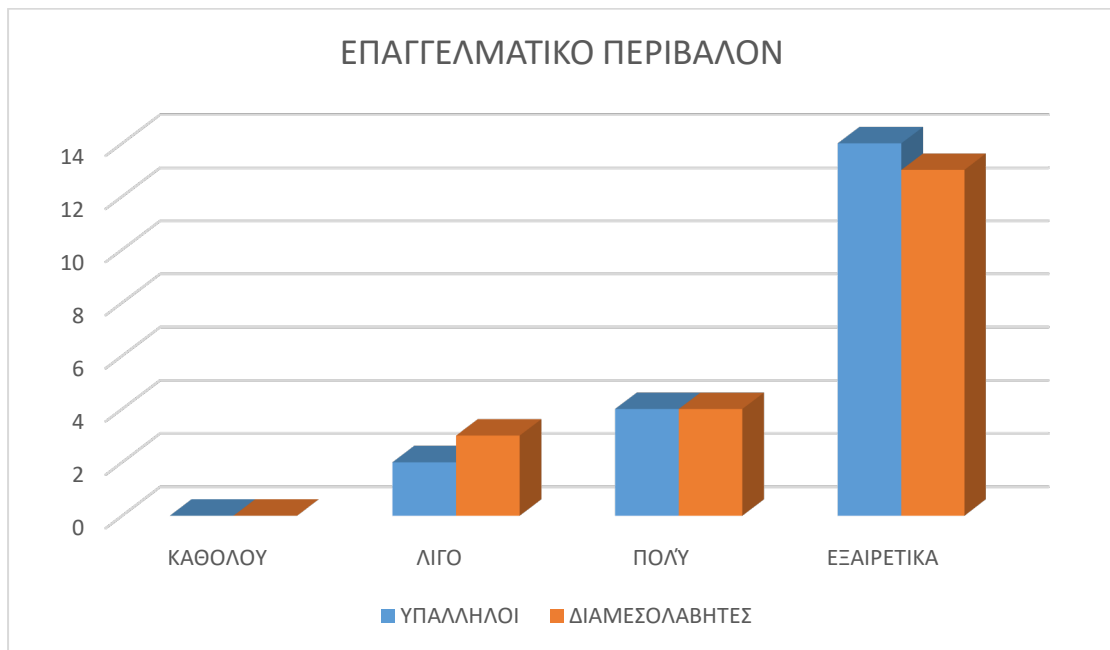
Το ίδιο ψηλό ποσοστό και από τις δύο εργασιακές ομάδες είχε και η ερώτηση που αφορούσε τον ελεύθερο χρόνο και κατά συνέπεια το ωράριο.



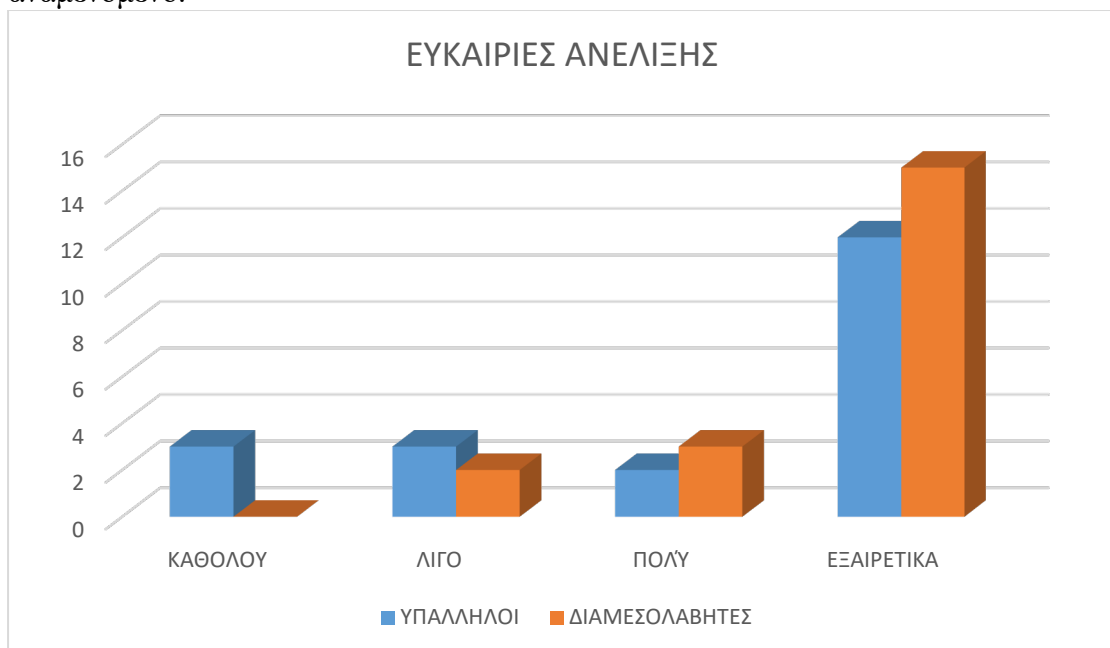
Όσο αφορά την ερώτηση που αφορά την ετήσια άδεια οι εσωτερικοί εργαζόμενοι απάντησαν συντριπτικά στο ότι για αυτούς παίζει πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό ρόλο, ενώ αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα όσο αφορά τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αφού από την φύση της δουλειάς τους δεν υπάρχουν ετήσιες άδειες αφού η θέση εργασίας τους είναι οίονοι αυτοτελώς εργαζόμενου.



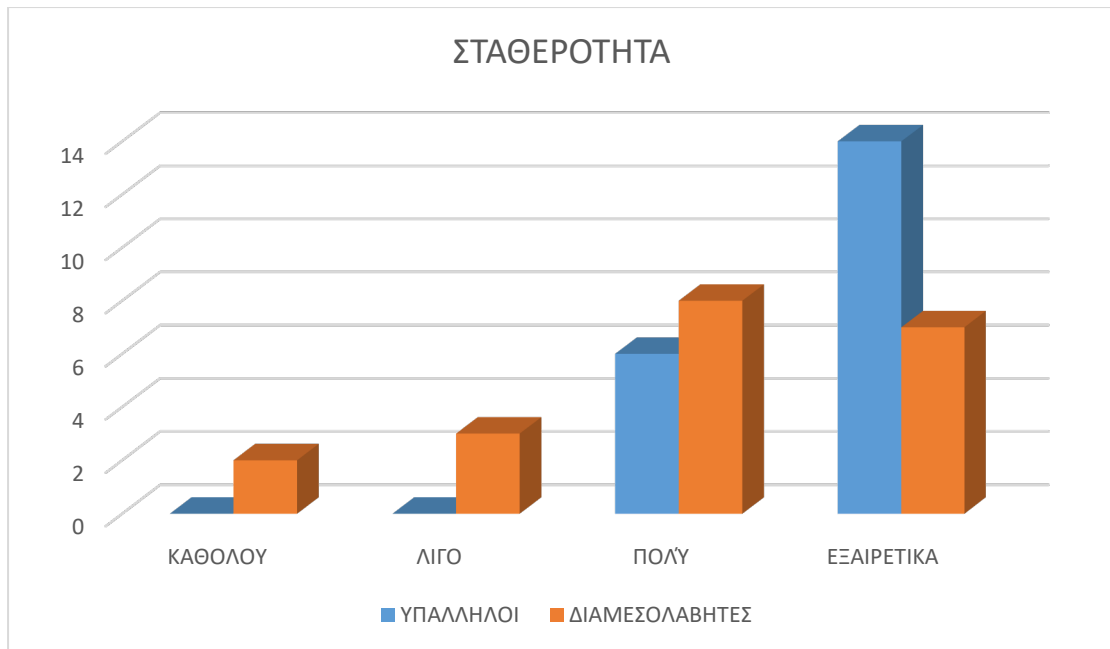
Ακόμη, στην ερώτηση που αφορούσε τα ταμεία προνοίας και τα άλλα ωφελήματα όπως για παράδειγμα ασφάλιση υγείας κτλ., οι εσωτερικοί εργαζόμενοι και πάλι απάντησαν ότι είναι πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό για αυτούς, με την απάντηση εξαιρετικά να λαμβάνει 13 απαντήσεις από τις 20. Σημαντικό ρόλο παίζει και για τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό αφού οι μισοί από αυτούς απαντήσαν ότι τους επηρεάζει από καθόλου έως λίγο.



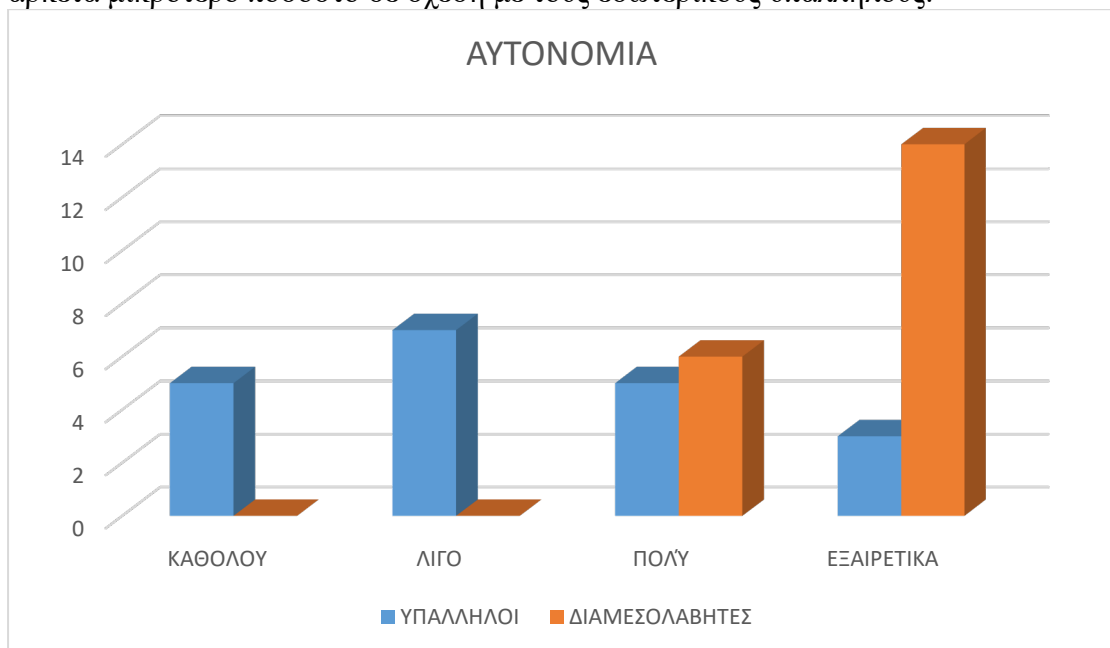
Η ύπαρξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί πολύ σημαντικό ρόλο και για τις δύο ομάδες όσο αφορά την επιλογή μιας θέσης εργασίας ως ήταν άλλωστε και αναμενόμενο.



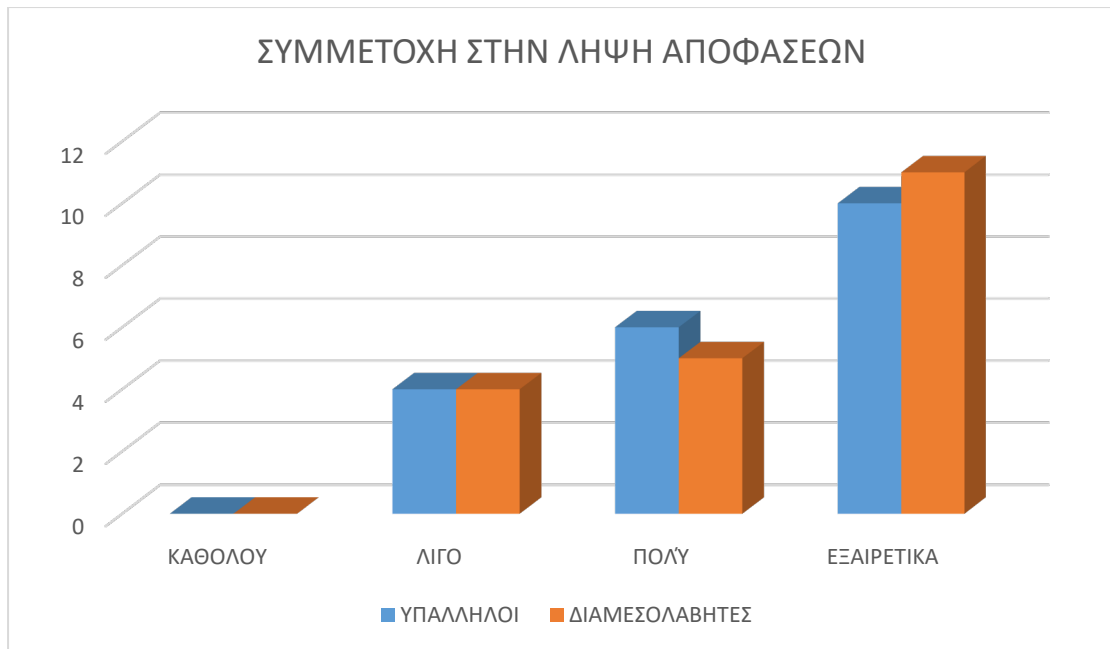
Πολύ υψηλό θετικό ποσοστό έλαβε και ο παράγοντας που αφορούσε τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους προσφέρει μια θέση εργασίας τόσο στην ομάδα των εσωτερικών υπαλλήλων όσο και στην ομάδα των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών με την απάντηση εξαιρετικά να λαμβάνει 55% και 70% αντίστοιχα.



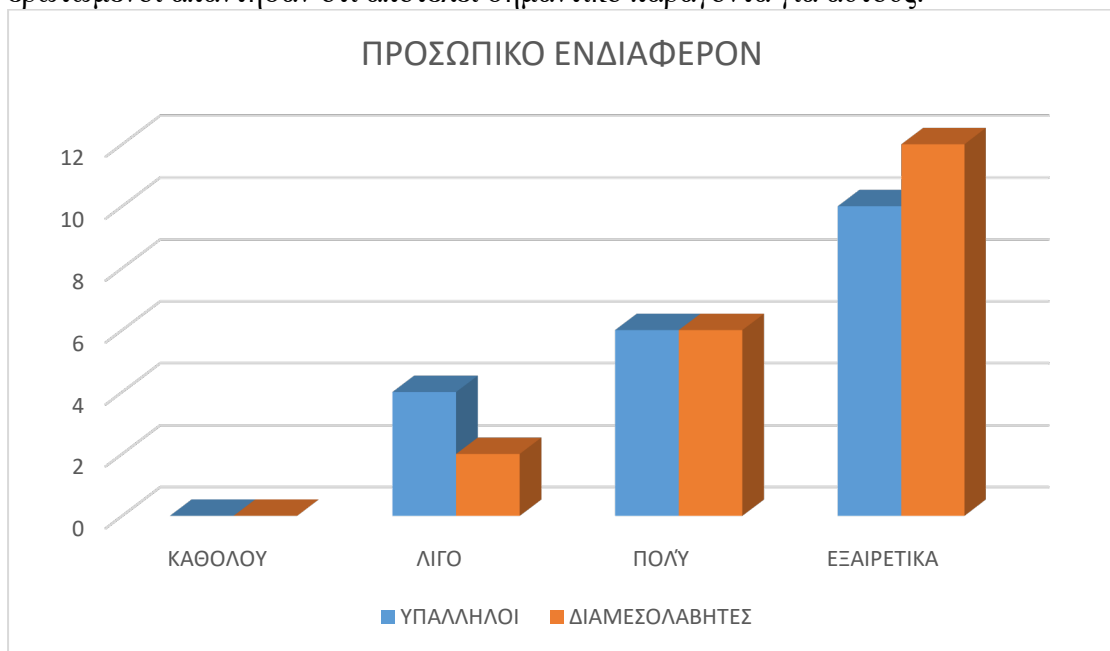
Η σταθερότητα που τους δίνει μια θέση εργασίας ως προς την επιλογή της παίζει καθοριστικό ρόλο σύμφωνα με τις απαντήσεις των εσωτερικών υπαλλήλων. Αρκετά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και για τους και για τους διαμεσολαβητές αλλά σε αρκετά μικρότερο ποσοστό σε σχέση με τους εσωτερικούς υπαλλήλους.



Η αυτονομία που τους προσφέρει μια θέση εργασίας παίζει καθοριστικό παράγοντα για τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αφού το 100% από αυτούς δήλωσαν ότι παίζει για αυτούς πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό ρόλο. Απάντηση αρκετά φυσιολογική αφού η από την φύση της εργασίας τους έχουν αρκετά μεγάλη αυτονομία. Άκρως αντίθετες απαντήσεις έδωσαν ωστόσο οι εσωτερικοί υπάλληλοι αφού σε ποσοστό πέραν του 60% απάντησαν ότι τους επηρεάζει από καθόλου έως λίγο.



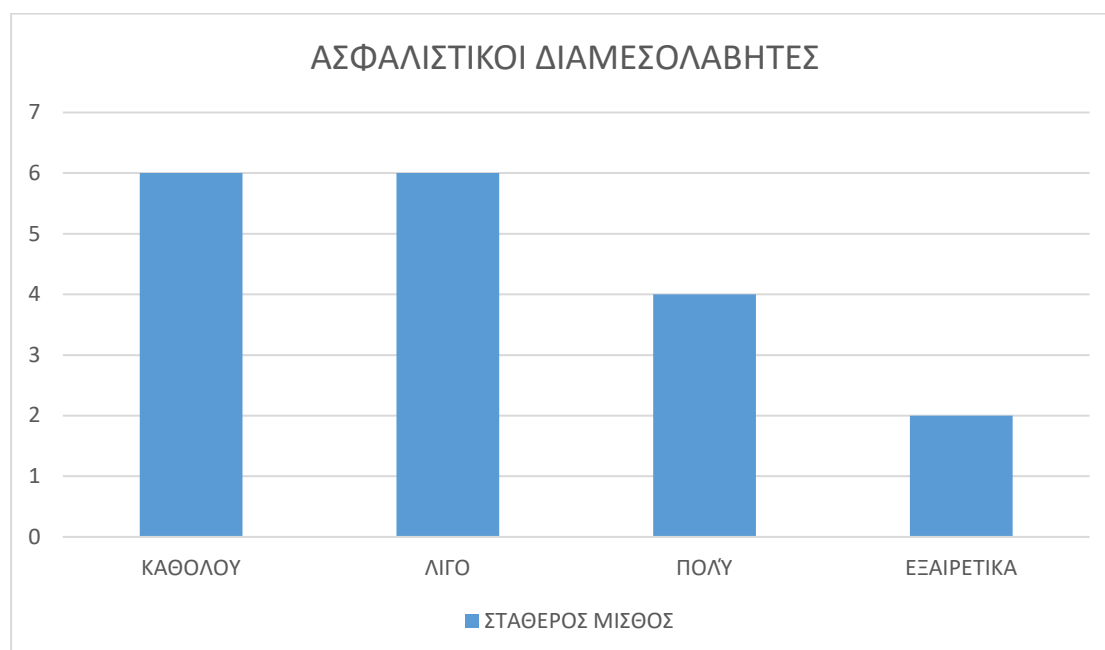
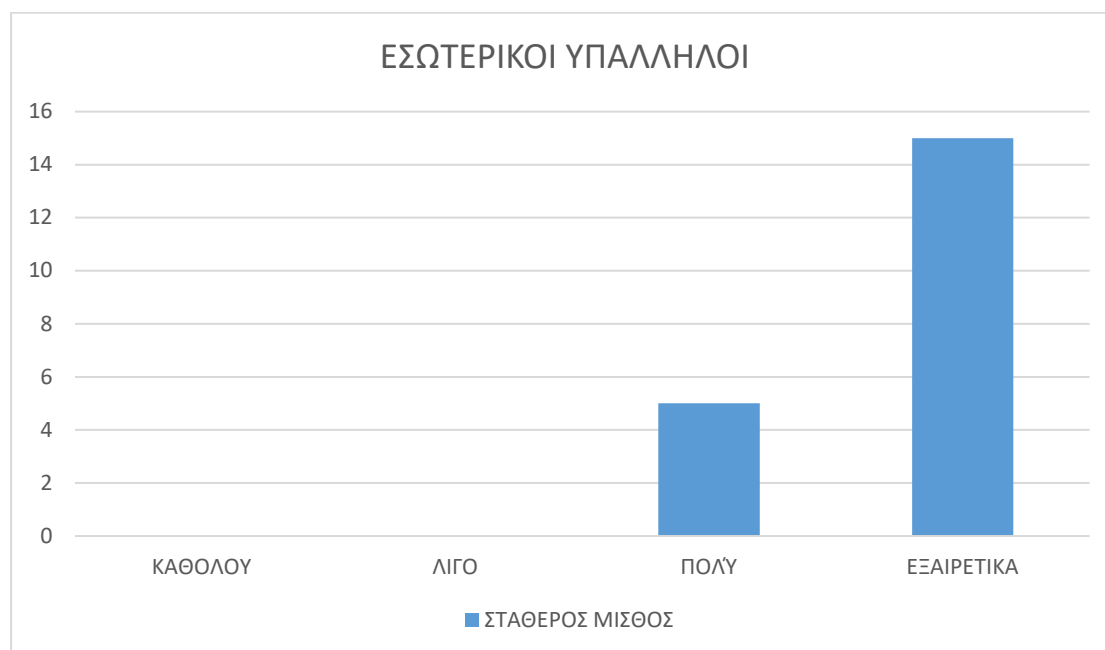
Παρόμοιες ήταν οι απαντήσεις και των δύο εργασιακών ομάδων στην ερώτηση που αφορούσε την συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα για αυτούς.



Εξίσου παρόμοιες απαντήσεις έδωσαν και στην ερώτηση που αφορά το προσωπικό τους ενδιαφέρον για την εργασία. Σημαντικό να αναφερθεί ότι κανένας ερωτώμενος δεν απάντησε ότι δεν τον απασχολεί καθόλου το προσωπικό του ενδιαφέρον για την επιλογή μιας θέσης εργασίας.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι απάντησαν σε σχετικές ερωτήσεις για τους παράγοντες που τους επηρεάζουν ως προς την απόδοση τους στην εργασία.

Παράγοντες που επηρεάζουν την Απόδοση τους στην εργασία.

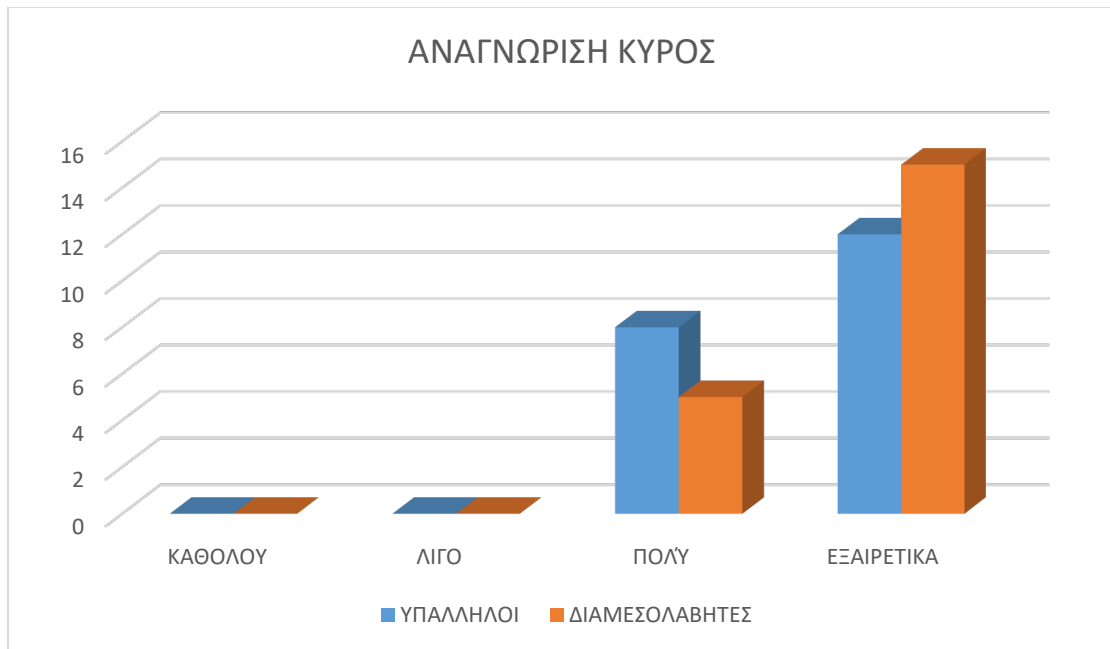


Όσο αφορά την ερώτηση που αφορούσε τον μισθό η απάντηση ήταν και πάλι συντριπτική στο κομμάτι των εσωτερικών εργαζομένων. Με το 80% να απαντάει ότι τους επηρεάζει στον μέγιστο δυνατό βαθμό ως προς την απόδοση τους στην εργασία τους.

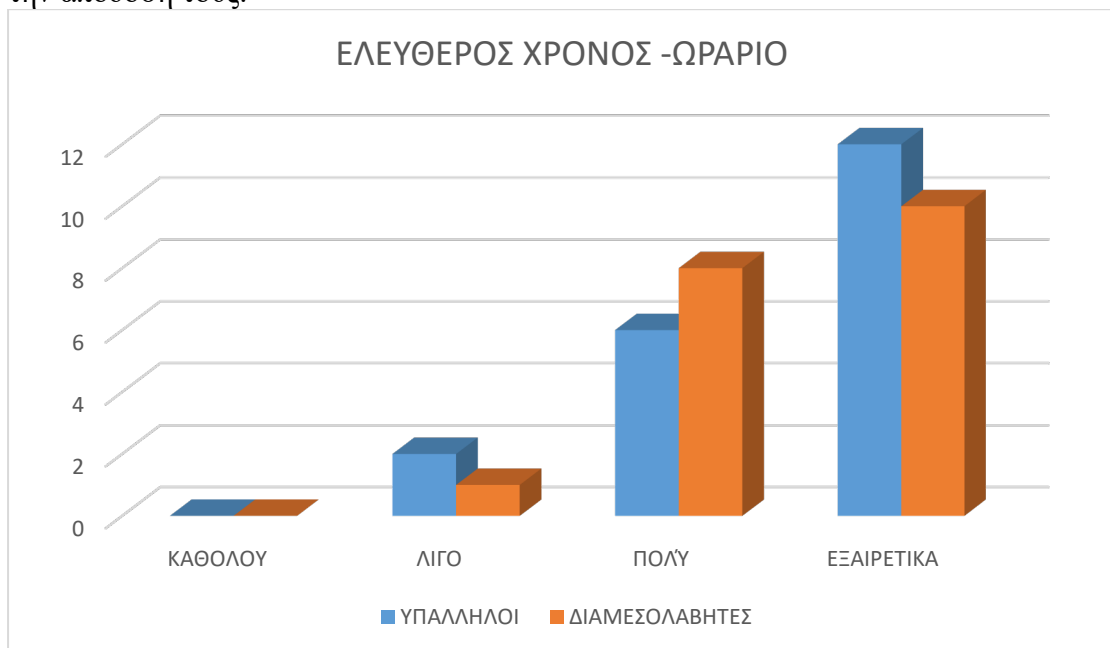


Αντίστοιχα, ακόμη πιο συντριπτική ήταν η απάντηση που έδωσαν οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές ως προς την συμμετοχή τους στα κέρδη – προμήθειες. Αφού το 100% των ερωτώμενων απάντησαν ότι τους επηρεάζει ως προς την απόδοση τους σε εξαιρετικό βαθμό.

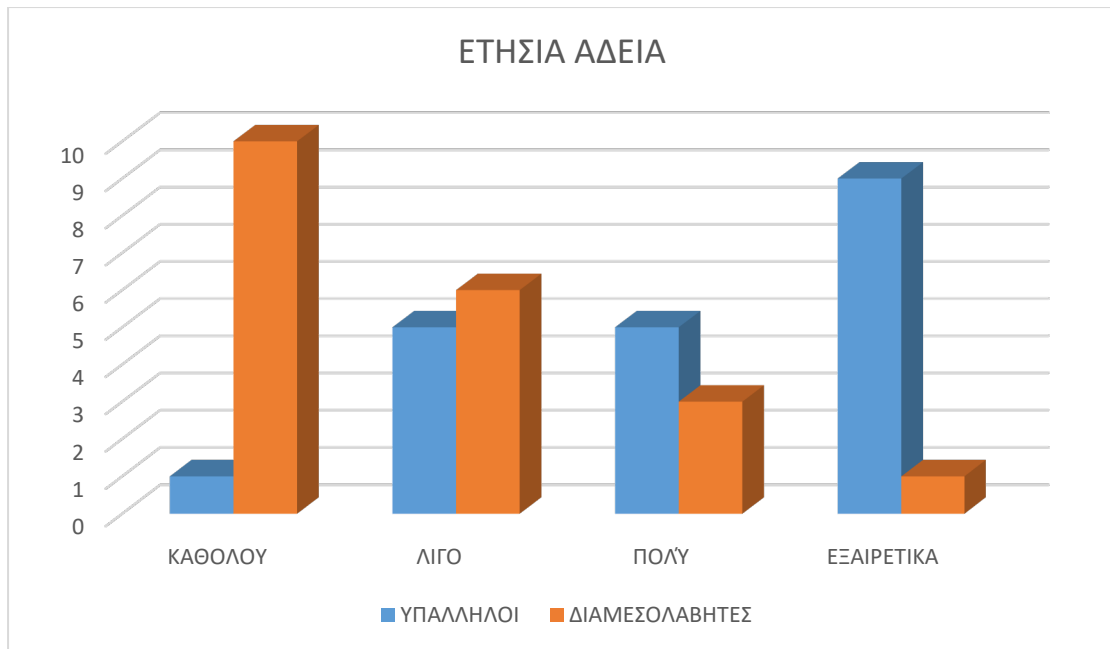




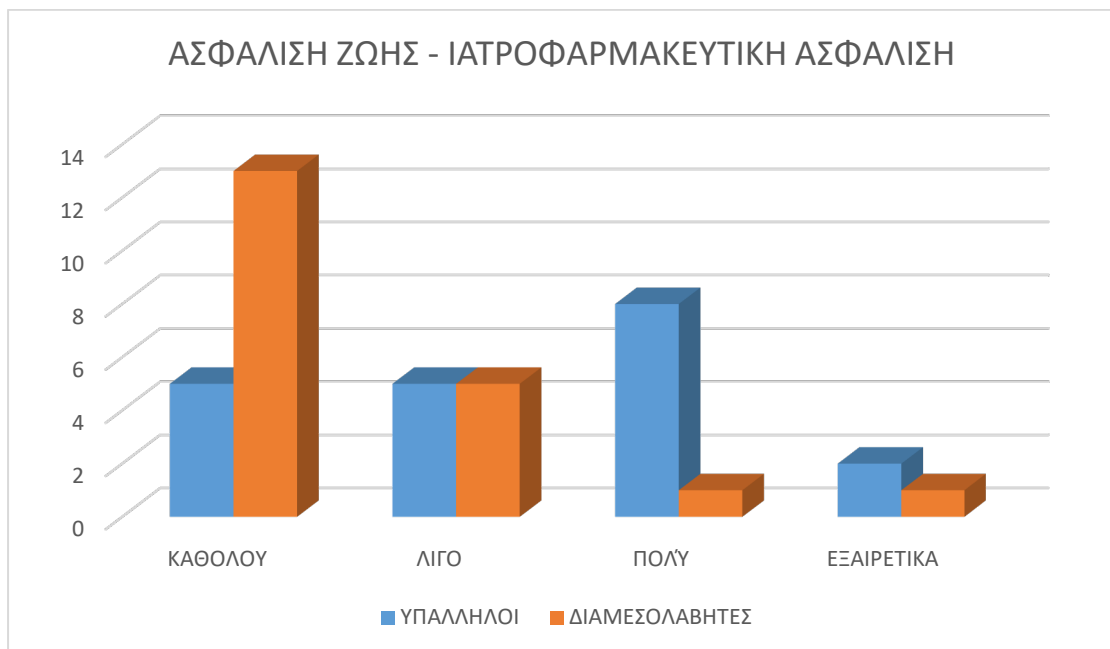
Η αναγνώριση που προσφέρει μια θέση εργασίας είναι πολύ σημαντική ως προς την απόδοση του εργαζομένου σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν και οι δύο αυτές ομάδες. Αφού και οι δύο ομάδες απάντησαν σε ποσοστό 100% ότι η αναγνώριση και το κύρος που τους προσφέρει η θέση τους καθορίζει σε πολύ ή σε εξαιρετικό βαθμό την απόδοσή τους.



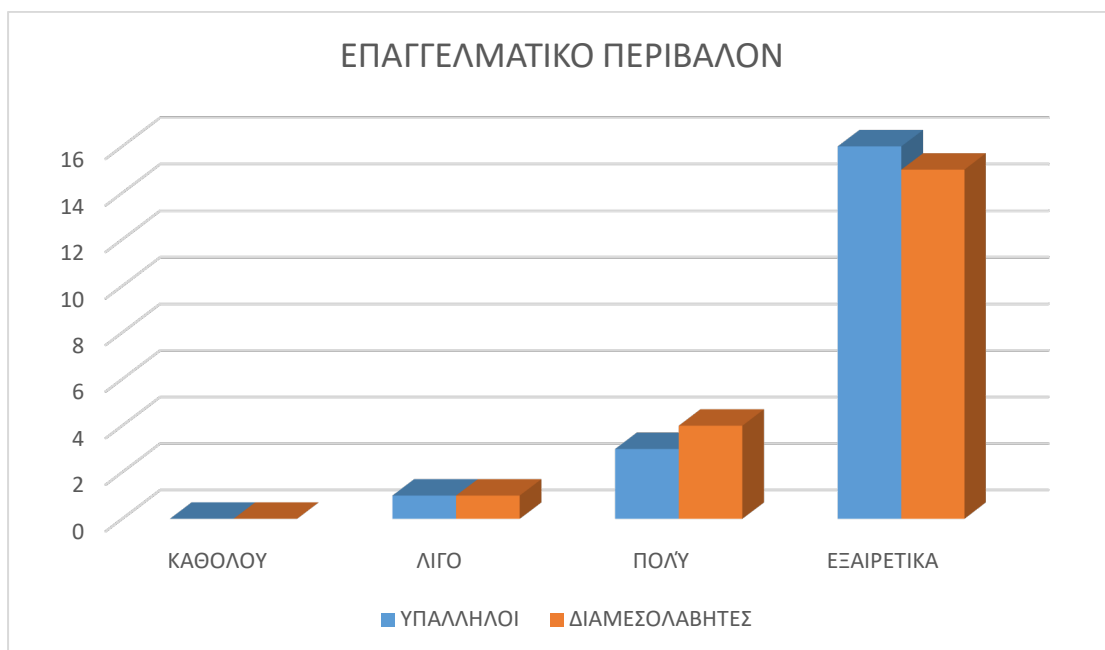
Αρκετά υψηλά ποσοστά έλαβε και η απάντησή που αφορούσε το ωράριο και τον ελεύθερο χρόνο που τους προσφέρει μια θέση εργασίας τόσο από την μία όσο και από την άλλη εργασιακή ομάδα.



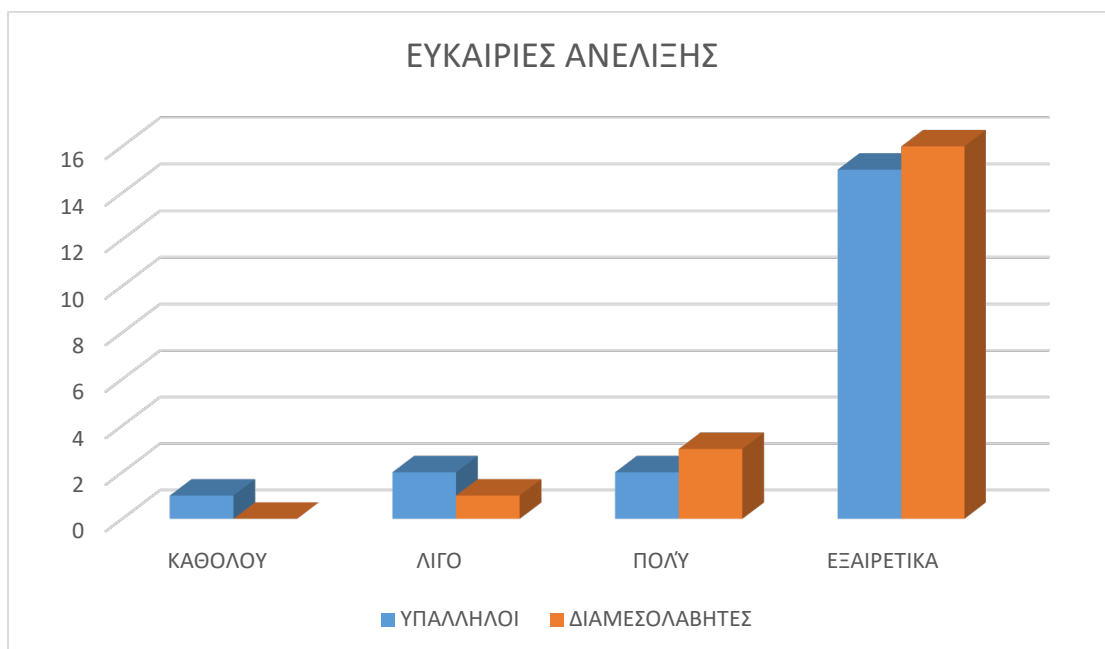
Η σύγκλιση που αφορούσε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση για το ωράριο και τον ελεύθερο χρόνο δεν παρατηρείται και στην σχετική ερώτηση που αφορούσε τις ετήσιες άδειες, αφού ήταν ξεκάθαρο ότι ο παράγοντας αυτός επηρεάζει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ομάδα των εσωτερικών υπαλλήλων παρά την ομάδα των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών.



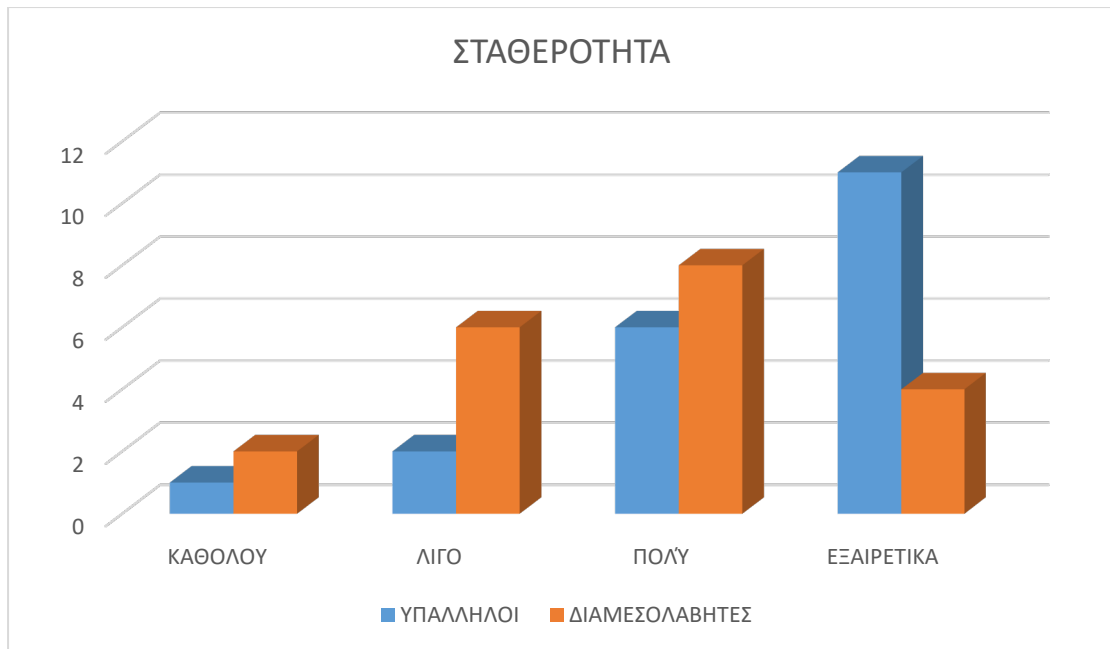
Η παροχή ασφάλισης ζωής αλλά και ασφάλισης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης δεν φαίνεται να επηρεάζει καμία από τις δύο ομάδες σε σημαντικό βαθμό ως προς τις εργασιακές τους επιδόσεις. Αν και στην σχετική ερώτηση που αφορούσε την επιλογή μιας θέσης εργασίας οι περισσότεροι εσωτερικοί εργαζόμενοι απάντησαν ότι τους επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό, εντούτοις φαίνεται ότι ως προς την απόδοσή τους στην εργασία δεν παίζει τον ίδιο καθοριστικό ρόλο η ύπαρξη τέτοιων ωφελημάτων.



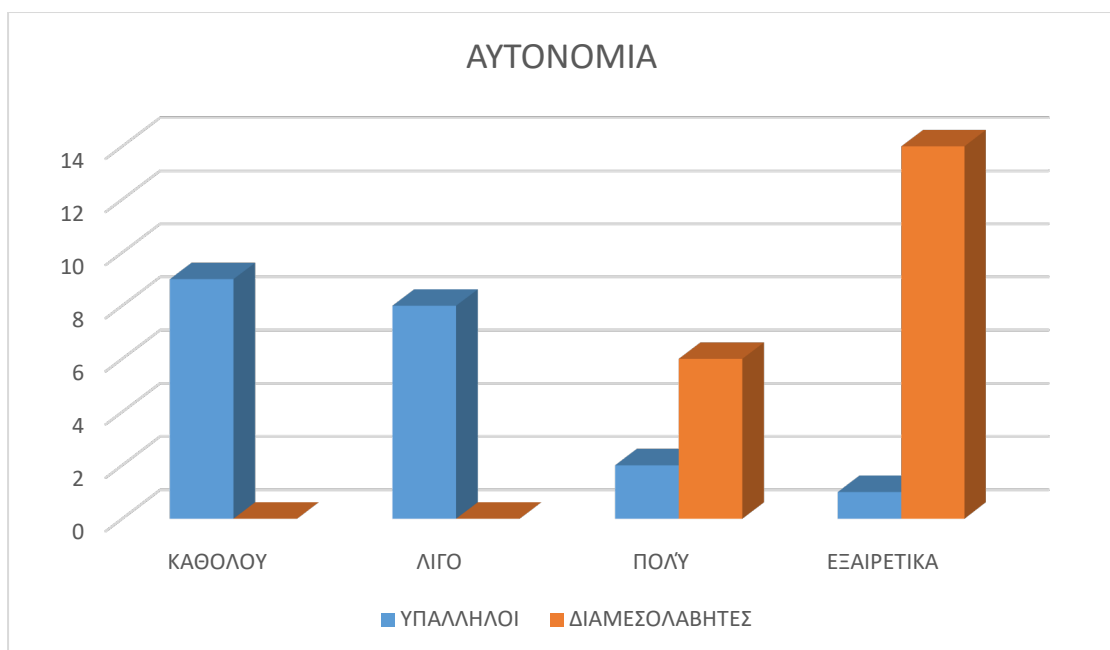
Αντίστοιχες ήταν οι απαντήσεις τόσο όσο αφορά την επιλογή μιας θέσης εργασίας τόσο και για την απόδοση στην εργασία, η ύπαρξη ενός καλού επαγγελματικού περιβάλλοντος. Τόσο οι εσωτερικοί υπάλληλοι όσο και οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές θεωρούν εξαιρετικά σημαντικό το εργασιακό τους περιβάλλον και θεωρούν ότι αυτό σίγουρα επηρεάζει και σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα τους.



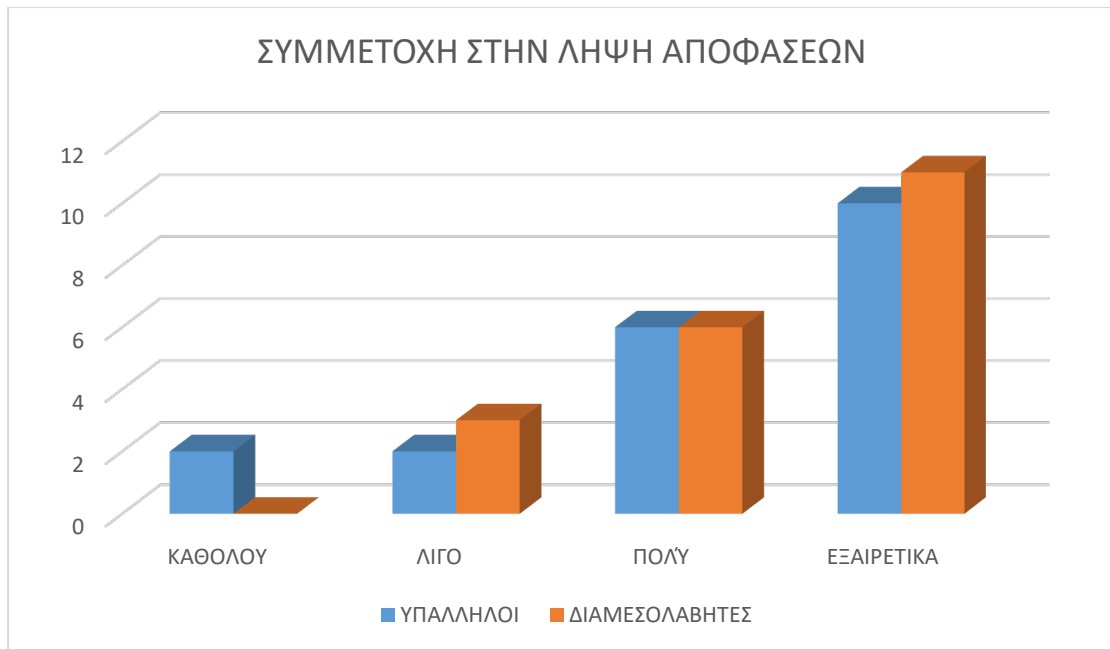
Πολύ χαμηλό το ποσοστό των εργαζομένων που δεν τους απασχολούν οι ευκαιρίες ανέλιξης. Η προσδοκία για επαγγελματική ανέλιξη καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στην σχετική ερώτηση είτε πρόκειται για εσωτερικούς υπαλλήλους είτε πρόκειται για ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές.



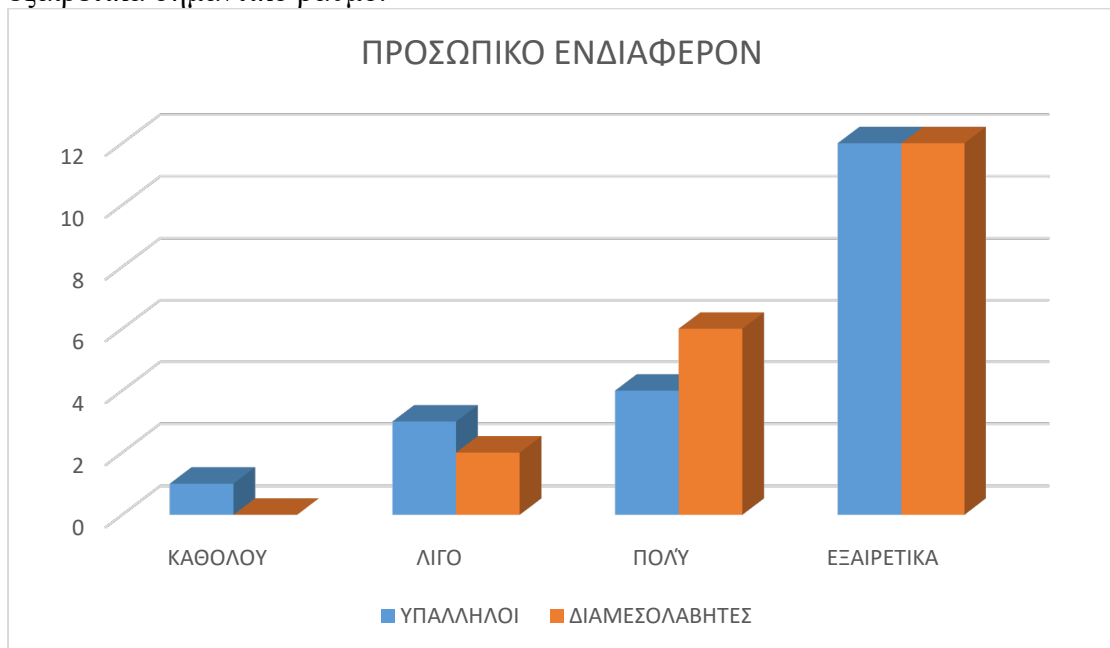
Η ύπαρξη σταθερού περιβάλλοντος φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τους εσωτερικούς υπαλλήλους παρά τους διαμεσολαβητές και αυτό είναι φυσιολογικό αφού οι διαμεσολαβητές εκ της φύσεως της εργασίας τους πρόκειται για ανθρώπους που ρισκάρουν περισσότερο και που είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν την σταθερότητα τους για να πετύχουν καλύτερα οικονομικά ωφελεί.



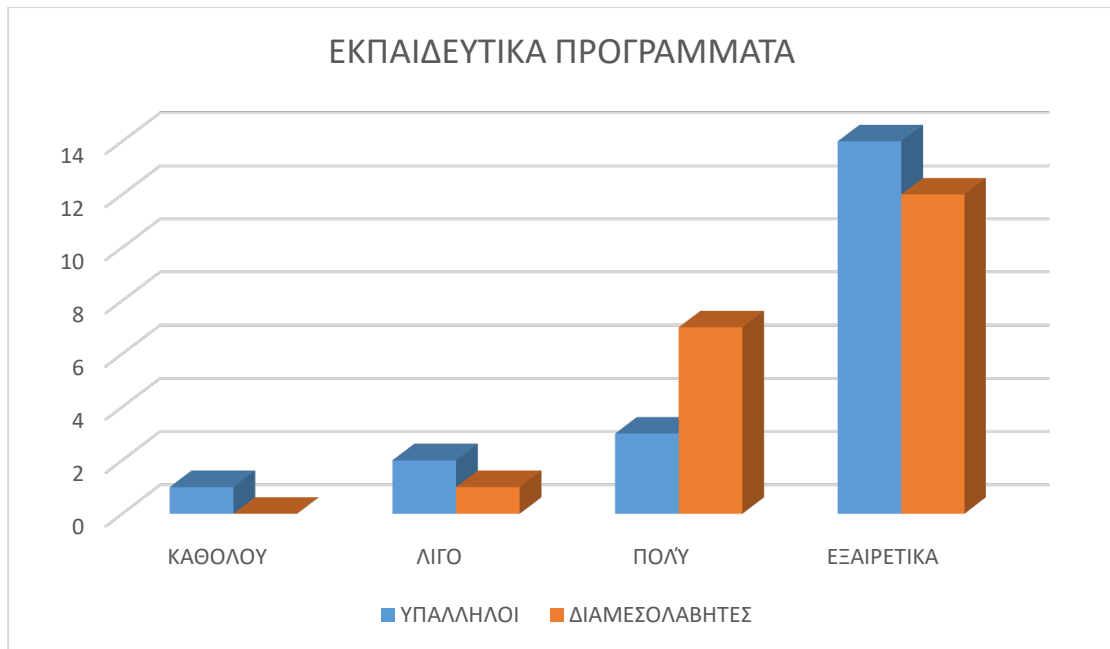
Όσα λέχθηκαν πιο πάνω στην ερώτηση που αφορούσε την σταθερότητα έρχονται να επιβεβαιωθούν από την σχετική ερώτηση για την αυτονομία. Αφού οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές απάντησαν ότι όσο πιο αυτόνομοι νιώθουν τόσο πιο παραγωγικά μπορούν να αποδώσουν. Αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα για τους εσωτερικούς εργαζομένους που φαίνεται ότι αναζητούν ένα πιο σταθερό περιβάλλον παρά την αυτονομία τους για να αποδώσουν καλύτερα.



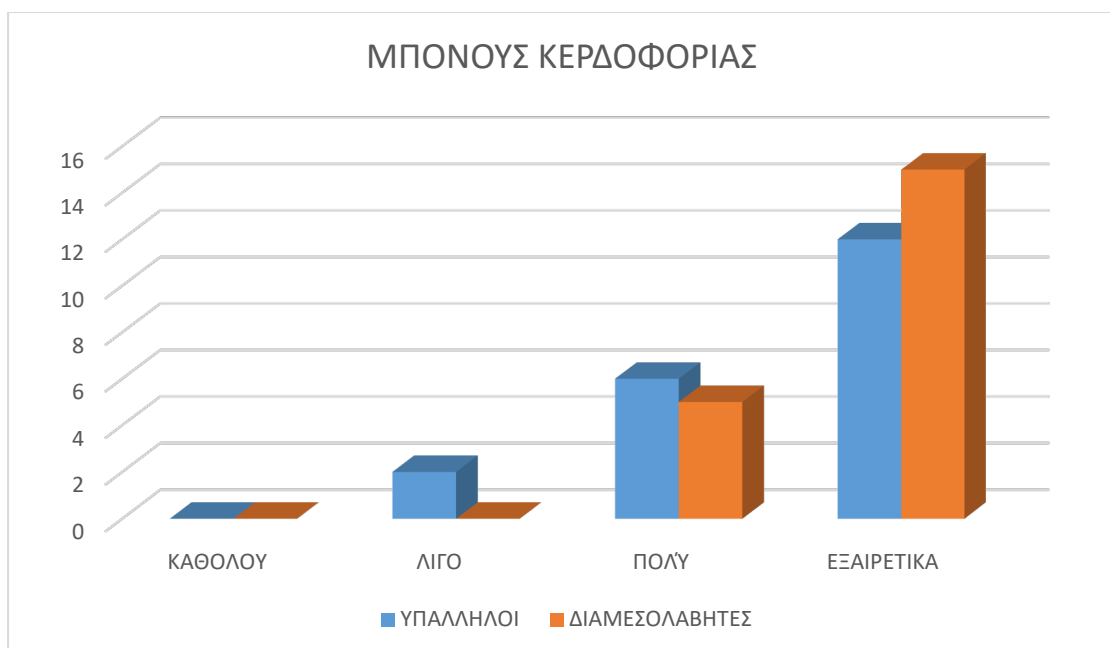
Παρόμοιες ήταν οι απαντήσεις και των δύο εργασιακών ομάδων στην ερώτηση που αφορούσε το πόσο επηρεάζει την απόδοσή τους η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων αφού και οι δύο ομάδες απάντησαν ότι τους επηρεάζει σε πολύ ή εξαιρετικά σημαντικό βαθμό.



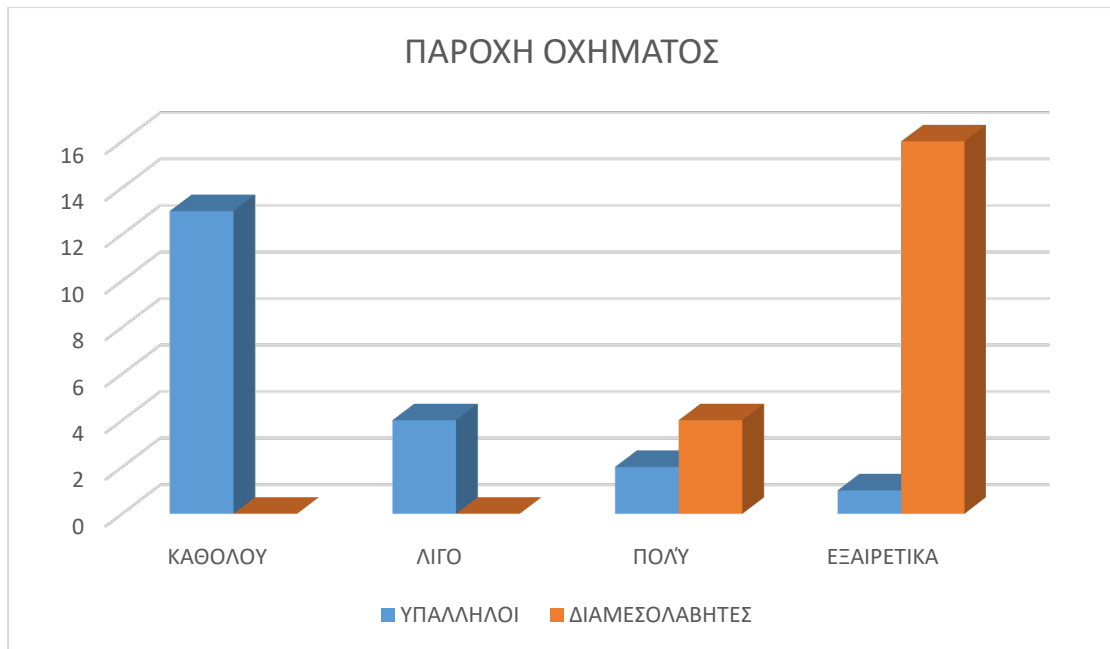
Αντίστοιχα παρόμοιες απαντήσεις έδωσαν και στην επόμενη ερώτηση που αφορούσε το προσωπικό τους ενδιαφέρον. Γεγονός που κρίνεται αναμενόμενο αφού πάντοτε το προσωπικό ενδιαφέρον παρακινεί γενικότερα τον άνθρωπο στο να αποδίδει καλύτερα χωρίς να επηρεάζεται από την θέση ή την φύση της εργασίας.



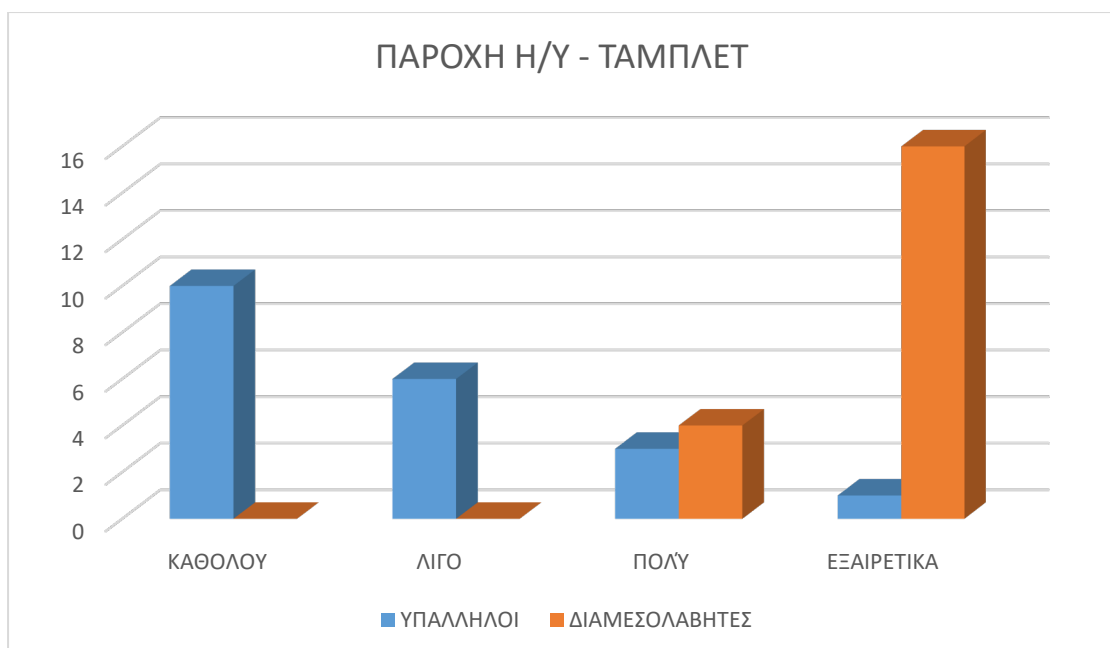
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κρίνεται πολύ σημαντική με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στην σχετική ερώτηση. Χαρακτηριστικό ότι 36 από τους συνολικά 40 ερωτώμενους και από τις δύο εργασιακές ομάδες έκριναν από πολύ ως εξαιρετικά σημαντική την παρακολούθηση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ως προς την απόδοσή τους στην εργασία.



Ως ήταν αναμενόμενο συντριπτική ήταν η απάντηση που αφορούσε την ύπαρξη μπόνους κερδοφορίας. Ως είχαμε δει και από την βιβλιογραφία οι εργαζόμενοι αναζητούν την ανταπόδοση καθώς και την αναγνώριση της συμβολής τους στην επιτυχία. Στην σχετική ερώτηση η απάντηση εξαιρετικά έλαβε ποσοστό 65% στο σύνολο των ερωτώμενων ενώ η απάντηση καθόλου δεν έλαβε καμία απάντηση.



Μεγάλη διαφοροποίηση στις απαντήσεις των δύο εργασιακών ομάδων είχαμε στις ερωτήσεις που αφορούσαν την παροχή οχήματος και τάμπλετ. Οι εσωτερικοί εργαζόμενοι δεν το θεώρησαν καθόλου σημαντικό και θεωρούν ότι η παροχή τέτοιων υπηρεσιών επηρεάζει από λίγο έως καθόλου την απόδοσή τους στην εργασία. Ανάποδα ήταν τα αποτελέσματα όσο αφορά τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές που έκριναν την παροχή τέτοιων υπηρεσιών πολύ σημαντική ως εξαιρετικά σημαντική ως προς την απόδοσή τους. Αυτό προκύπτει προφανώς από την φύση της δουλειάς τους αφού για τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές το αυτοκίνητο καθώς και η χρήση τάμπλετ είναι απαραίτητα στην διεκπεραίωση των εργασιών τους και η παροχή τέτοιων υπηρεσιών σίγουρα θα τους βοηθούσε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.



Κεφάλαιο 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΑΤΑΛΗΞΗ

Συμπερασματικά μπορούμε να καταλήξουμε ότι κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν αποκλειστικά τους εσωτερικούς υπαλλήλους ως προς την απόδοση τους για εργασία, κάποιοι άλλοι επηρεάζουν αποκλειστικά τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές αλλά υπάρχουν και αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν αντίστοιχα και τις δύο ομάδες εργαζομένων.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ξεκάθαρα ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες αναζητούν την αναγνώριση και το κύρος από την θέση εργασίας τους, αυτό αφορά όσο ως κριτήριο για την επιλογή μιας θέσης αλλά και στην παραγωγικότητα και την απόδοση τους κατά την διάρκεια της απασχόλησης τους χωρίς αυτό να επηρεάζεται από τα καθήκοντα και την φύση της δουλείας τους.

Ακόμη ένας κοινός παράγοντας παρακίνησης φαίνεται να αποτελεί και το ωράριο και κατά συνέπεια ο ελεύθερος χρόνος που τους προσφέρει η εργασία τους. Η διαφοροποίηση που προκύπτει σε αυτό το κριτήριο προκύπτει ότι ο ελεύθερος χρόνος των εργαζομένων κρίνεται με βάση το τυπικό ωράριο του οργανισμού ενώ των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών κρίνεται με βάση την ευελιξία που τους προσφέρει στο ωράριο η φύση της δουλείας τους. Σε κάθε περίπτωση όμως η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου κρίνεται και από τις δύο ομάδες εργαζομένων ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας τόσο στην επιλογή όσο και στην απόδοση τους σε μια θέση εργασίας.

Η ύπαρξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος κρίνεται επίσης σημαντική και από τις δύο ομάδες εργασίας. Αποτέλεσμα απόλυτα φυσιολογικό και αναμενόμενο αφού πρόκειται για καθαρά ανθρώπινη ανάγκη να εργάζεται σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Οι άνθρωποι στις σύγχρονες κοινωνίες αναγκαστικά περνούν αρκετό χρόνο στην εργασία τους, πολλές φορές περνούν περισσότερο χρόνο με τους συναδέλφους τους παρά με την οικογένεια τους, οπότε η ύπαρξη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος κρίνεται απόλυτα σημαντική για τον κάθε άνθρωπο ανεξαρτήτως θέσης καθηκόντων και φύσεως της δουλείας.

Ο άνθρωπος επίσης από την φύση του θέλει να εξελίσσεται, αυτό το αποδεικνύουν και οι σχετικές απαντήσεις που δοθήκαν από το σύνολο των ερωτώμενων στις ερωτήσεις που αφορούσαν τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους προσφέρει η θέση εργασίας τους, είτε πρόκειται για οικονομική ανέλιξη είτε για αμιγώς επαγγελματική ανέλιξη. Η απάντηση αυτή φαίνεται να είναι συνυφασμένη και με την απάντηση που δόθηκε στην σχετική ερώτηση που αφορούσε την αναγνώριση και το κύρος, αφού η επαγγελματική ανέλιξη προσφέρει ακόμη μεγαλύτερη αναγνώριση αλλά και κύρος τόσο εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζεται όσο και γενικότερα στην κοινωνία και κρίνεται ως πολύ σημαντικός παράγοντας τόσο στην επιλογή μιας θέσης αλλά και στην απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του.

Επίσης η συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων φαίνεται να επηρεάζει στον ίδιο βαθμό και τις δύο ομάδες εργαζομένων οι οποίες φαίνεται ότι από την συμμετοχή τους

στην λήψη μιας απόφασης τους βοηθά στο να την εφαρμόσουν πιο αποδοτικά παρά από το να τους επιβληθεί μια τέτοια απόφαση. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό γεγονός και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από όλους τους οργανισμούς ότι η συμμετοχή του εργαζομένου στην λήψη αποφάσεων που αφορούν εννοείται την δική του δουλειά τον βοηθούν σημαντικά στο να αποδίδει καλύτερα. Δεν πρέπει βέβαια αυτό να συγχύζεται με την γενικότερη λήψη αποφάσεων που παίρνονται από την διοίκηση και αφορούν αποκλειστικά τον οργανισμό, αυτό που είναι σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να έχει άποψη και να την εκφράζει όσο αφορά πρακτικές και πολιτικές που αφορούν το τμήμα του και γενικότερα την διεκπεραίωση των εργασιών της θέσης του.

Το προσωπικό τους ενδιαφέρον για την ασφαλιστική βιομηχανία θεωρούν ότι παίζει σημαντικό ρόλο για αυτούς τόσο στην επιλογή αλλά και γενικότερα στη απόδοση τους στην εργασία τους είτε πρόκειται για εσωτερικούς εργαζομένους είτε πρόκειται για ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές ως ήταν απόλυτα αναμενόμενο και φυσιολογικό και κρίνεται και αυτός ως ένας κοινός παράγοντας παρακίνησης και για τις δύο αυτές ομάδες.

Το ίδιο μπορούμε να πούμε με ασφάλεια και για την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την συνεχή επιμόρφωση. Η παροχή συνεχούς επιμόρφωσής από τις ασφαλιστικές εταιρείες προς τους εργαζόμενους τους αποτελεί πολύ σημαντικό και κοινό παράγοντα παρακίνησης. Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές βέβαια είναι αναγκασμένοι και από την νομοθεσία να παρακολουθούν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα κάθε χρόνος ως προαπαιτούμενο για την ανανέωση της άδειας τους, ωστόσο οι συνεχείς αλλαγές στην βιομηχανία και η συνεχής εξέλιξη επιβάλλουν την ύπαρξη τέτοιων προγραμμάτων και οι ίδιοι θεωρούν πως η παρακολούθηση τέτοιων προγραμμάτων τους βοηθά στο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους αφού γνωρίζουν καλύτερα τα προϊόντα τα οποία πουλούν.

Τελευταίος κοινός παράγοντας αλλά ίσως ο πιο σημαντικός είναι η παροχή Μπόνους κερδοφορίας. Η ανταποδοτικότητα και η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων στην επιτυχία του οργανισμού κρίνεται ως ένας εξέχουσας σημασίας παράγοντας για τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως θέσης, καθηκόντων, φύσης αλλά και κλίμακας μισθοδοσίας. Είναι για αυτούς ίσως η μεγαλύτερη μορφή αναγνώρισης των κόπων τους αλλά και για την εταιρεία μια πρώτης τάξεως ευκαιρία να εμπεδώσει το ομαδικό πνεύμα και να μεταφέρει προς τους υπαλλήλους ης το μήνυμα ότι όλοι ανεξαιρέτως είναι πολύ σημαντικοί για να επιτύχει η εταιρεία τους στόχους της.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ομάδων εργαζομένων όσο αφορά τόσο την επιλογή μιας θέσης εργασίας αλλά όσο και ως παράγοντες παρακίνησης τους φαίνεται να προκύπτουν κυρίως από την φύση της δουλειάς τους αυτής καθ' αυτής.

Οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές από την φύση της δουλειάς τους είναι πιο αυτόνομοι, αναζητούν περισσότερο την μέγιστη δυνατή κερδοφορία παρά την σταθερότητα που τους προσφέρει μια θέση εργασίας. Είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν πολύ περισσότερο με την προσδοκία ότι αυτό το ρίσκο θα τους αποδώσει πολύ μεγαλύτερα κέρδη απ' ότι θα είχαν σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον.

Αυτό φαίνεται και από τις σχετικές απαντήσεις που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο αφού για αυτούς η συμμετοχή τους στα κέρδη υπό την μορφή προμήθειας είναι πολύ πιο

σημαντική από την ύπαρξη ενός σταθερού μισθού, ο οποίος μάλλον θα ήταν ως κάτι περαιτέρω παρά ως βασικό τους μέλημα.

Ακόμη περισσότερο επιβεβαιώνεται το ως άνω συμπέρασμα και από τις απαντήσεις που έδωσαν στις ερωτήσεις που έδωσαν στις ερωτήσεις που αφορούσαν την αυτονομία αλλά και την σταθερότητα που τους προσφέρει η θέση εργασίας ως κίνητρο για την απόδοση τους αφού σε συντριπτικό βαθμό έκριναν ότι προτιμούν να είναι περισσότερο αυτόνομοι παρά να έχουν την ασφάλεια της σταθερότητας που τους προσφέρει η δουλεία τους.

Σημαντικό για αυτή την ομάδα εργαζομένων φαίνεται να είναι η παροχές εργαλείων όπως τάμπλετ, ηλεκτρονικό υπολογιστή και αυτοκίνητο, αφού τα εργαλεία αυτά θα τους βοηθήσουν να είναι πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί με αποτέλεσμα να αυξάνουν συγχρόνως και τα κέρδη τους.

Από την άλλη μεριά οι εσωτερικοί υπάλληλοί φαίνεται να αναζητούν περισσότερο την ασφάλεια και την σταθερότητα που τους προσφέρει μια θέση εργασίας.

Ο σταθερός μισθός σε κάθε περίπτωση αποτελεί το βασικότερο λόγο και τον κυριότερο παράγοντα παρακίνησης για αυτούς. Η συμμετοχή τους στα κέρδη υπό την μορφή προμήθειας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα επιπλέον εισόδημα για αυτούς ωστόσο σε καμία περίπτωση δεν είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν τον βασικό τους μισθό ο οποίος τους παρέχει σταθερότητα και ασφάλεια.

Σε αντίθεση με τους ασφαλιστικούς διαμεσολαβητές για τους οποίους η παροχή εργαλείων όπως αυτοκίνητο, τάμπλετ κτλπ οι εσωτερικοί εργαζόμενοι αναζητούν περισσότερο παροχές που τους προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια όπως η ύπαρξη ταμείου προνοίας καθώς και η ύπαρξη ασφάλισης ζωής ή ασφάλισης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Βέβαια από τις απαντήσεις που δόθηκαν φάνηκε ότι οι παράγοντες αυτοί περισσότερο επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην επιλογή μιας θέσης εργασίας παρά ως παράγοντας παρακίνησης, ωστόσο η παροχή τέτοιων ωφελημάτων σίγουρα εκτιμάτε και δημιουργεί ένα πιο ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τον υπάλληλο της εταιρείας.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι η βασικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δύο αυτών διαφορετικών ομάδων εργαζομένων στους παράγοντες που τους παρακινούν προκύπτουν από το γεγονός ότι οι εσωτερικοί εργαζόμενοι αναζητούν περισσότερο την ασφάλεια και την σταθερότητα ενώ οι ασφαλιστικοί διαμεσολαβητές την αυτονομία τους. Η διαφορές αυτές σίγουρα δεν σημαίνουν ότι έχουν διαφορετικές φιλοδοξίες από την εργασία τους, αφού όλοι τους αναζητούν τόσο την αναγνώριση και το κύρος όσο και τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους προσφέρονται.

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Εργάζεστε στην Ασφαλιστική Βιομηχανία;

ΝΑΙ/ΟΧΙ

2. Εργάζεστε ως:

α. Ασφαλιστικός Διαμεσολαβητής, β. Υπάλληλος ασφαλιστικής εταιρείας,

3. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την συνολική ποιότητα ζωής που σας προσφέρει η θέση εργασίας στη οποία απασχολείστε

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

4. Πόσο σας επηρεάζουν τα πιο κάτω κριτήρια στην επιλογή μιας θέσης εργασίας

A. Μισθός/Κέρδη

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

B. Αναγνώριση/Κύρος

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Γ. Ελεύθερος χρόνος/άδεια

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Δ. Ταμείο Προνοίας/άλλα ωφελήματα

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ε. Καλό Επαγγελματικό Περιβάλλον

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Στ. Ευκαιρίες Ανέλιξης

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Η. Σταθερότητα

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Θ. Αυτονομία

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ι. Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Κ. Προσωπικό Ενδιαφέρον

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

5. Πόσο σας επηρεάζουν τα πιο κάτω κριτήρια στην απόδοση σας στην εργασία;

Α. Μισθός

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Β. Συμμετοχή στα κέρδη

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Γ. Αναγνώριση/Κύρος

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Δ. Ελεύθερος χρόνος

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ε. Ετήσια άδεια

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Στ. Ταμείο Προνοίας

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ζ. Παροχή ασφάλισης ζωής/ ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Η. Καλό Επαγγελματικό Περιβάλλον

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Θ. Ευκαιρίες Ανέλιξης

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ι. Σταθερότητα

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Κ. Αυτονομία

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Λ. Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Μ. Προσωπικό Ενδιαφέρον

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ν. Εκπαιδευτικά προγράμματα

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ξ. Μπόνους κερδοφορίας

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Ο. Παροχή οχήματος

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

Π. Παροχή Η/Υ ή Τάμπλετ

ΚΑΘΟΛΟΥ/ΛΙΓΟ/ΠΟΛΥ/ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζαβλανός Μ, (1999): *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Έλλην, Αθήνα

Ηλιοπούλου Β. και Σταυρινού Χ. (2012). Εργαζόμενοι στις Ασφαλιστικές Εταιρείες και Εργασιακή Ικανοποίηση. Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας

Κουτσούλης, Μ. (2019). Μεθοδολογία Έρευνας. School of Business. University of Nicosia.

Μακρυγιωργάκης, Μ (2001): *Ανθρώπινη Πλευρά Management*, Ηράκλειο

Ξενάκη Ε, (2010): Ενεργοποίηση Προσωπικού σε μια Ασφαλιστική Εταιρεία. ΤΕΙ Κρήτης Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής

Παπαδοπούλου, Σ. (2006): Management – Ηγεσία – Ομαδικότητα – Παρακίνηση – Web Marketing και Πελατοκεντρική Φιλοσοφία. Χρηματοοικονομική και Ελεγκτική Σχολή

Σταντσίδου, Α και Μαλουσίδου, Μ. (2008): Παρακίνηση Εργαζομένων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Καβάλλας

Τερζίδης Κ και Τζωρτζάκης Κ. (2004): Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α (2007): Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μαντατζμεντ της νέας εποχής, Εκδόσεις Rosili Αθήνα

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

Ξένη Βιβλιογραφία

Antoniou N. (2017). The retention of Key and Talented Employees during Mergers and Acquisitions, The case of the Cyprus Cooperative Banking Sector. University of Nicosia.

Alderfer C. (1972). @Existence relatedness and growth”: Human needs in organizational setting. Free press.

Cummings L.L. and Schwab D. (1973). Performance in Organizations: Delerminants and Appraisal, Scott-Foresman.

Fisher C.D. (2000). “Mood and emotions while working: missing pieces of a job satisfaction?”. Journal of organizational behaviour, Vol 21 pages 185-202.

Herzberg, F. (1968). How Do You Motivate Employees.

Maslow A, (1954). Motivation and personality. Harper and Row publications.

Mc Clelland D.C. (1971). "Assessing human motivation", General learning press.

Patrick Montana και Bruce H.Charnov, (2011):Μάνατζμεντ,Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

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