ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΠΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΗΣ: Κος ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΧΑΤΖΗΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ Μ 12/08

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου, κύριο Γεώργιο Πιπερόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και το μέλλοντα σύζυγό μου για την ηθική συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Σύνοψη…… 5

2. Μέρος Πρώτο……. 6

2.1 Εισαγωγή…….. 6

2.2 Πειράματα Hawthorne…….. 7

2.3 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A.Maslow……. 8

2.4 Η πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών……..9

2.5 Η θεωρία Χ και Υ του McGregor……...12

2.6 Η θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg……15

2.7 Η Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland…….....17

2.8 Η Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom……...19

2.9 Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke …….21

2.10 Παράγοντες αποθάρρυνσης…….23

2.11 Ικανοποίηση από την εργασία……..25

2.12 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία……26

2.13 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση…….28

2.14 Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία…….....32

2.15 Οργανωσιακή Δέσμευση……..33

2.16 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση…….35

3. Μέρος Δεύτερο……38

3.1 Εξελίξεις στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις στον τραπεζικό κλάδο

3.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα……..43

3.3 Ταυτότητα της έρευνας……..44

3.4 Δομή του ερωτηματολογίου……...45

3.5 Αποτελέσματα της έρευνας ……...46

3.6 Περιορισμοί της έρευνας……83

3.7 Επίλογος……..83

Βιβλιογραφία…….85

Παράρτημα ……...88

1. ΣΥΝΟΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζεται έντονα από τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές και επιστημονικές αλλαγές. Το μέλλον και η επιτυχία λοιπόν της σύγχρονης επιχείρησης βασίζεται στην ικανότητά της να διαχειρίζεται σωστά και να αναπτύσσει τον πολυτιμότερο πόρο της που δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιτυχία μιας επιχείρησης πηγάζει κύρια από τους ανθρώπους της. Η επιτυχία και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων δεν είναι επίτευγμα ενός αλλά στηρίζεται στην υποστήριξη, την καθοδήγηση, τη συνεργασία, την αφοσίωση, την προθυμία και τη διάθεση από την πλευρά όλων. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να αποδώσουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συνεπώς μια από τις κύριες φροντίδες των διοικητικών στελεχών είναι η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και συνθηκών που θα εξασφαλίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να δείξουμε τη σημασία και το ρόλο της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και τη δημιουργία οργανωσιακής δέσμευσης σε δείγμα εργαζομένων του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι κύριες θεωρίες υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης και στο δεύτερο μέρος επιχειρείται μία έρευνα μικρής κλίμακας με ερωτηματολόγια με δεδομένες τις συνθήκες λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου.

Λέξεις – κλειδιά: *υποκίνηση, ικανοποίηση από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση*

2. ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

2.1 Εισαγωγή

Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της υποκίνησης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για την εκπλήρωση ενός στόχου;
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να έχουν υψηλότερη διάθεση για απόδοση;

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες ενέργειες με τις οποίες θα εκπληρώσουν τις ανάγκες τους ή θα φτάσουν στην κατάκτηση των επιδιωκόμενων στόχων. Στην πράξη η υποκίνηση αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, ώστε να αποκτήσουν την δύναμη, την ώθηση, που θα τους κάνει να συμπεριφερθούν κατά τον επιθυμητό τρόπο, δηλαδή προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Το διοικητικό στέλεχος – μάνατζερ έχει επομένως το πρόβλημα αλλά ταυτόχρονα και την πρόκληση του προσδιορισμού των κινήτρων που θα παρέχει στους υφισταμένους του ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιδείξουν τέτοια συμπεριφορά που θα ικανοποιεί τόσο τους ατομικούς στόχους όσο και τους οργανωσιακούς.

Οι θεωρίες υποκίνησης μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες, τις οντολογικές (content theories) και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές (process theories). Οι οντολογικές δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και στο είδος των

κινήτρων που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland). Σε αντίθεση, οι μηχανιστικές θεωρίες δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο (Vroom, Locke) [Colin P.Silverthorne,2005, p.98].

2.2 Πειράματα Hawthorne

Η πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία τα αποτελέσματα της οποίας άλλαξαν τον προσανατολισμό της Διοικητικής Σκέψης ξεκίνησε από ομάδα καθηγητών από το Harvard με επικεφαλής τον Elton Mayo και έχει μείνει γνωστή ως πειράματα Hawthorne.

Τα πειράματα Hawthorne (1927-1932) μελέτησαν την επίδραση των μεταβολών των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση. Παρατηρήθηκε λοιπόν το εξής παράδοξο, ότι η παραγωγή αυξανόταν κάθε φορά που μία παράμετρος του εργασιακού περιβάλλοντος μεταβαλλόταν θετικά π.χ αύξηση του φωτισμού, αύξηση της ώρας διαλείμματος αλλά και όταν οι συνθήκες μεταβάλλονταν αρνητικά, η απόδοση δεν μειωνόταν αλλά αυξανόταν. Οι μελετητές κατέληξαν λοιπόν στο συμπέρασμα ότι *η αύξηση της παραγωγικότητας και η ικανοποίηση από την εργασία δεν προέρχεται από οικονομικούς παράγοντες και παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όπως η αυτοεκτίμηση, το αίσθημα ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας ομάδας, η συνεκτικότητα της ομάδας και το υψηλό ηθικό της. Ένα άλλο παράδοξο συμπέρασμα των ερευνών ήταν ότι τα άτομα ήταν ενδεχόμενο να βελτιώσουν την απόδοσή τους*

χωρίς να μεταβληθεί κάποια παράμετρος του περιβάλλοντος αλλά μόνο και μόνο επειδή έγιναν αντικείμενο παρατήρησης και προσοχής και αισθάνονταν σημαντικοί (Ε.Πετρίδου, 2001, σελ.152)

2.3 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με τον Maslow (1943) οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Με βάση την παραπάνω παραδοχή, τα διοικητικά στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους. Οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι οι παρακάτω:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.
- Οι ανθρώπινες ανάγκες ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως.
- Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη, δηλαδή συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

Η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο υποκινεί τον εργαζόμενο. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως, τότε δεν δημιουργεί καμία παρακίνηση και αυτομάτως κάποια άλλη ανάγκη την αντικαθιστά. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς για τον εργαζόμενο.

Οι ανάγκες του ανθρώπου ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα, σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει αρχικά τις φυσιολογικές (ή βιολογικές) του ανάγκες. Η επόμενη κατηγορία αναγκών είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, και ακολουθούν διαδοχικά, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση (ή αναγνώρισης) και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.

2. 4 Η Πυραμίδα ιεράρχησης των Αναγκών[1]

Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες (Physiological)

Είναι οι ανάγκες που ο άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει για να μπορέσει να επιβιώσει., όπως η ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο, ένδυση, κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, γιατί είναι οι πιο βασικές, δηλαδή οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος επιδιώκει να ικανοποιήσει. Όσο οι ανάγκες αυτές δεν έχουν ικανοποιηθεί, το άτομο δεν είναι εύκολο να επιδιώξει να ικανοποιήσει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου..

Ανάγκες για ασφάλεια (Safety)

Τις ανάγκες αυτές τις δημιουργούν τα συναισθήματα φόβου και ανασφάλειας του ανθρώπου απέναντι σε φυσικούς κινδύνους. Ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ασφαλής απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντος. Η ασφάλεια χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, τη φυσική και την οικονομική. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου να πετύχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης. Το άτομο

[1] Σ. Ξηροτύρη Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2001, σελ.196-199

θέλει να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να φτάσει σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό επίπεδο και να παραμείνει σ' αυτό. Για παράδειγμα η ανάγκη για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης εργασίας, για σωστή και μόνιμη επαγγελματική αποκατάσταση, για κοινωνική ασφάλιση, για σύνταξη, για υγειονομική περίθαλψη, για κατοικία.

Κοινωνικές ανάγκες (Social)

Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι κοινωνικό όν, γι' αυτό και αισθάνεται την ανάγκη να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, και να γίνεται αποδεκτός από αυτές. Θέλει να δημιουργεί φιλίες, κοινωνικές συναναστροφές, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη, κατανόηση, αποδοχή. Ο επιχειρησιακός χώρος μπορεί να καλύψει αυτού του είδους τις ανάγκες του εργαζόμενου, καθώς στο χώρο αυτό δημιουργούνται καθημερινά κοινωνικές και διαπροσωπικές επαφές, φιλίες και γενικότερα άτυπες σχέσεις. Παρέχει δηλαδή το πλαίσιο για την ανάπτυξη κοινωνικότητας και ανθρώπινων επαφών. Για να αποτελέσουν οι κοινωνικές ανάγκες κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί έστω σε στοιχειώδη βαθμό οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια.

Ανάγκες για αυτοεκτίμηση (Esteem)

Συχνά ονομάζονται και εγωιστικές ή ανάγκες για αναγνώριση. Στην κατηγορία αυτή, εντάσσεται η ανάγκη του ανθρώπου να αναγνωρίζεται από τους

άλλους, η ανάγκη για επιτυχίες στον εργασιακό χώρο, η ανάγκη για απόκτηση κύρους, φήμης, δύναμης, ανεξαρτησίας, αυτοπεποίθησης, γοήτρου, η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του προς τον ίδιο. Ο εργαζόμενος προσπαθεί συνεχώς να ανέρχεται στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης, θέτει συνεχώς υψηλότερους στόχους, και προσπαθεί να έχει επιτυχίες.

Οι ανάγκες αυτού του επιπέδου είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν απ' ότι οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων. Πολλά άτομα όταν αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για αναγνώριση, κυριεύονται από απογοήτευση, γεγονός που πολλές φορές τους οδηγεί στην παραίτησή τους από επιπλέον προσπάθειες.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (Self – Actualization)

Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας του A. Maslow, δηλαδή είναι οι τελευταίες από άποψη προτεραιότητας. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμα και αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων, ο άνθρωπος είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητος, γιατί συνεχώς ανοίγονται μπροστά του νέοι ορίζοντες, νέα πεδία που επιδιώκει να κατακτήσει.. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης λοιπόν, αναφέρονται στην προσπάθεια του ανθρώπου να αναπτυχθεί, να ολοκληρωθεί, να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες του, να εξαντλήσει όλη του την ενεργητικότητα και τη δυναμικότητα.

Η προσωπικότητα του ανθρώπου, το οικονομικοκοινωνικό του περιβάλλον, το μορφωτικό του επίπεδο, η οικογενειακή του κατάσταση, η ηλικία του, μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην ιεράρχηση των αναγκών του, όσο και στο

χρόνο μετάβασής του από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο. Ωστόσο, σχεδόν σε όλους τους ανθρώπους οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών (φυσιολογικές και ασφάλειας) πρέπει να ικανοποιηθούν τουλάχιστον σε ένα στοιχειώδη βαθμό για να μπορέσει να γίνει λόγος για τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.Maslow απορρίπτει την παλαιότερη κλασσική αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο υλικές – οικονομικές ανταμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να υποκινηθούν. Ο Maslow προτείνει στους προϊσταμένους και στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν και ανώτερες κατηγορίες αναγκών, πέρα από τις οικονομικές και υλικές ανταμοιβές, οπότε πρέπει να τους παρέχονται διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά, ανάλογα με την ανάγκη που ο καθένας επιδιώκει να ικανοποιήσει. Η θεωρία του Maslow λοιπόν είναι πιο επίκαιρη από ποτέ στον κόσμο των επιχειρήσεων όσον αφορά στην ευθύνη των στελεχών για την παροχή ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει και επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν με σκοπό την αυτοεκπλήρωση.

2.5 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor[2]

Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor (1960), η ιδιοσυγκρασία, η ψυχολογία και ο τρόπος σκέψης των ανθρώπων και γενικότερα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης, έχουν καθοριστικό ρόλο και σημασία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Πίσω από κάθε ενέργεια των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης κρύβονται κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου,

[2] Στοιχεία από το βιβλίο Διοίκηση Μάνατζμεντ της Ε.Πετρίδου, 2001,σελ.158

την ψυχολογία του και τη συμπεριφορά του. Τις υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, ο McGregor τις διαχώρισε σε δυο μεγάλες κατηγορίες, με τις ονομασίες Χ και Υ.

Η θεωρία Χ υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος από τη φύση του απεχθάνεται την εργασία και θα μπορούσε να την αποφύγει εάν αυτό ήταν δυνατό. Δεν αντιμετωπίζει θετικά και με διάθεση την εργασία, αντιθέτως πρέπει να δέχεται συνεχώς πίεση ακόμα και να απειλείται με κυρώσεις, για να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Δεν τον διακρίνει η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα, δεν είναι ικανός να επιλύσει μόνος του τα προβλήματα που δημιουργούνται, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να καθοδηγείται στενά και ασταμάτητα απ' τους προϊσταμένους του. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, ο άνθρωπος δεν διαθέτει αυτοσυγκέντρωση, αυτοέλεγχο και δεν τον ενδιαφέρει η ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Η θεωρία Χ υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος, ο οποίος από τη φύση του είναι απρόθυμος να εργαστεί σκληρά, έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για τη μη καλή πορεία της επιχείρησης και την απόκλιση από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Με βάση τις υποθέσεις της θεωρίας Χ, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν τεχνικές αυταρχικών προτύπων ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους και δίνουν απλά τις εντολές στους εργαζόμενους για εκτέλεση των αποφάσεών τους. Δεν δέχονται υποδείξεις ή προτάσεις, αλλά διαχειρίζονται μόνοι τους την υπάρχουσα κατάσταση. Στηρίζονται στην τυπική εξουσία, επιδιώκουν τη δημιουργία τυπικών σχέσεων στον επιχειρησιακό χώρο, ελέγχουν στενά τους εργαζόμενους και καταφεύγουν σε απειλές όταν προσπαθούν να τους παρακινήσουν. Ο φόβος δηλαδή και οι κυρώσεις είναι τα πιο ισχυρά κίνητρα που υιοθετούν απέναντι στον εργαζόμενο.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Υ υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος δεν απεχθάνεται την εργασία, αντιθέτως την αντιμετωπίζει με πάρα πολύ θετική και ευχάριστη διάθεση. Θεωρεί ότι όταν τα διοικητικά στελέχη δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες, ο εργαζόμενος δέχεται πρόθυμα τις ευθύνες και είναι διατεθειμένος να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με βάση τη θεωρία Υ ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από ευφυΐα, διορατικότητα, φαντασία, δημιουργικότητα, εφευρετικότητα, και είναι ικανός να αντιμετωπίσει πολύπλευρα ένα πρόβλημα. Διαθέτει επίσης αυτοσυγκέντρωση και αυτοέλεγχο και δεν ενδιαφέρεται μόνο για υλικές ανταμοιβές, αλλά επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου, δηλαδή των αναγκών αυτοεκτίμησης και ολοκλήρωσης.

Με βάση τις υποθέσεις της θεωρίας Υ, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης ακολουθούν το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας. Στις αποφάσεις τους λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των εργαζόμενων και ζητούν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, τα στελέχη της διοίκησης παρέχουν στους υφιστάμενους ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών, και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία άριστων ανθρώπινων σχέσεων στον επιχειρησιακό χώρο.

Η θεωρία Υ υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης έχουν την κύρια ευθύνη για την καλή ή κακή πορεία της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίπτωση που ορισμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν την απαιτούμενη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, η διοίκηση ευθύνεται διότι προφανώς δεν χρησιμοποιεί τις σωστές μεθόδους και τεχνικές για τους παρακινήσει, ή δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αυτενεργήσουν.

Σύμφωνα με τον McGregor, ο άνθρωπος έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που παρουσιάζει η θεωρία Χ, γι’ αυτό και πίστευε ότι ακόμη κι αν κάποιοι

από τους εργαζόμενους ανήκαν στη θεωρία Χ, έπρεπε με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να παρακινηθούν από τους προϊσταμένους και να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι της θεωρίας Υ.

2.6 Η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης του F.Herzberg[3]

Ο Herzberg (1959) ήταν ο πρώτος που διαχώρισε την υποκίνηση σε εσωτερική-εγγενή (intrinsic) και εξωτερική-εξωγενή (extrinsic) καθώς και τις ανταμοιβές σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και είναι η αναγνώριση, η προαγωγή, η επιτυχία κ.λ.π ενώ οι εξωτερικές αναφέρονται στο πλαίσιο της εργασίας και είναι οι αμοιβές , οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια της εργασίας κ.λ.π. Ο Herzberg πιστεύει επίσης ότι ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες, τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που πραγματικά υποκινούν τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον F.Herzberg, οι παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν έναν εργαζόμενο και να τον οδηγήσουν σε υψηλότερη απόδοση χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης», και στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα».

Οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης»

Πρόκειται για στοιχεία που ο Herzberg θεωρεί ότι είναι αυτονόητο να υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για βασικά στοιχεία, τα οποία πρέπει

[3] Στοιχεία από το βιβλίο του Patrick Montana, Μάνατζμεντ (1993), σελ.263-264 και http://www.businessballs.com/

οπωσδήποτε να υπάρχουν σε έναν εργασιακό χώρο, γιατί διαφορετικά θα δημιουργηθεί πολύ μεγάλη δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων δεν είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους, δεν μπορεί δηλαδή να ωθήσει τον εργαζόμενο στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου. Ο σκοπός της ύπαρξης των παραγόντων αυτών συνίσταται απλά και μόνο στην εξασφάλιση της «μη δυσαρέσκειας», έτσι ώστε να λειτουργήσει ομαλά η επιχείρηση.

Οι παράγοντες που ονομάζονται «κίνητρα»

Στην κατηγορία αυτή ο Herzberg εντάσσει τους παράγοντες που μπορούν ουσιαστικά να δημιουργήσουν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους. Πρόκειται δηλαδή για παράγοντες που ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει υψηλότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Οι παράγοντες αυτοί είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε τους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες υγιεινής και ως κίνητρα.

Παράγοντες υγιεινής	Κίνητρα
Μισθός, ασφάλεια, εργασιακές συνθήκες, ευέλικτο ωράριο, επίπεδο και ποιότητα της επιτήρησης-εποπτείας, η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις	Η φύση της δουλειάς, το αίσθημα επίτευξης, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η επιβράβευση, η προσωπική ανάπτυξη, οι ευκαιρίες για προαγωγές και εξέλιξη Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό στόχων

2.7 Η Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland[4]

Ο McClelland (1961) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο, που το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτές είναι α) η ανάγκη για επίτευξη (achievement), β) η ανάγκη για εξουσία (power) και γ) η ανάγκη για αποδοχή (affiliation). Η σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές είναι διαφορετική. Ο McClelland θεωρεί ότι αν μπορούμε να προσδιορίσουμε τη σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από τις τρεις ανάγκες, αυτό θα μας βοηθήσει να αποφασίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση, πώς θα το υποκινήσουμε. Κατά τον McClelland, οι ανάγκες επηρεάζονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις εμπειρίες ζωής του ατόμου. Τα κίνητρα και η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθούν σε ένα περιβάλλον το οποίο παρέχει τον ιδανικό συνδυασμό ικανοποίησης των τριών αναγκών.

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη αναζητούν έντονα την επιτυχία, επιδιώκουν να υπερέχουν και θέτουν στόχους που έχουν προκλήσεις αλλά ταυτόχρονα είναι ρεαλιστικοί. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι ώστε το άτομο να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας. Πρέπει να είναι όμως ταυτόχρονα και ρεαλιστικοί γιατί τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι η επίτευξη των μη ρεαλιστικών στόχων εξαρτάται από την τύχη και όχι από τις προσωπικές ικανότητες. Επιθυμούν συχνή ανατροφοδότηση ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Αυτός ο τύπος ατόμου προτιμά να εργάζεται μόνος ή με άλλους που έχουν την ίδια ανάγκη για επίτευξη. Δεν χρειάζεται επαίνους και αναγνώριση, η επίτευξη της αποστολής του είναι γι' αυτόν η ανταμοιβή.

[4] Στοιχεία από το βιβλίο του Patrick Montana, Μάνατζμεντ(1993), σελ 269 και http://www.businessballs.com/

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για εξουσία έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Αυτή η ανάγκη μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους, την ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power) και την ανάγκη για θεσμική εξουσία (institutional power). Αυτοί που επιδιώκουν προσωπική δύναμη, θέλουν να κατευθύνουν τους άλλους, ωστόσο η ανάγκη αυτή συχνά θεωρείται ανεπιθύμητη γιατί το άτομο αυτό θέλει απλά να νιώθει ότι ασκεί επιρροή στους άλλους. Αυτοί που επιδιώκουν θεσμική εξουσία ή αλλιώς κοινωνική εξουσία θέλουν να κατευθύνουν τις προσπάθειες της ομάδας τους με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διευθυντικά στελέχη με υψηλή ανάγκη για θεσμική εξουσία τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικά από στελέχη με υψηλή ανάγκη για προσωπική δύναμη.

Τέλος, η ανάγκη για αποδοχή είναι η ανάγκη για φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και ανθρώπινη επικοινωνία. Είναι η ανάγκη να νιώθει κάποιος αρεστός και αποδεκτός από τους άλλους. Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αποδοχή είναι πιθανό να είναι μέλος μιας ομάδας και να ασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατείας. Επίσης έχει την τάση να ακολουθεί κανόνες και νόρμες της ομάδας που ανήκει. Τέτοια άτομα αποδίδουν καλύτερα σε ένα συνεργατικό περιβάλλον και προτιμούν την εργασία που παρέχει σημαντική προσωπική αλληλεπίδραση. Ο McClelland υποστηρίζει ότι η υψηλή ανάγκη για αποδοχή επηρεάζει την αντικειμενικότητα του μάνατζερ. Η ανάγκη του να είναι αρεστός επηρεάζει τις αποφάσεις του με αποτέλεσμα να λαμβάνει αποφάσεις που αυξάνουν τη δημοτικότητά του και όχι αποφάσεις που προωθούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, άτομα με διαφορετικές ανάγκες πρέπει να υποκινούνται με διαφορετικό τρόπο. Σε εργαζόμενους με υψηλή ανάγκη για επίτευξη - υψηλή επίδοση θα πρέπει να δίνονται δύσκολοι αλλά ρεαλιστικοί στόχοι. Επιπλέον,

θα πρέπει να τους παρέχεται συχνή ανατροφοδότηση για την έκβαση των προσπαθειών τους. Οι χρηματικές ανταμοιβές δεν είναι σημαντικό κίνητρο για αυτούς αλλά είναι ένας παράγοντας γοήτρου και αναγνώρισης της επίδοσής τους. Αντλούν ικανοποίηση μέσα από την επίτευξη των στόχων τους. Σε εργαζόμενους με υψηλή ανάγκη για αποδοχή πρέπει να παρέχεται ένα περιβάλλον συνεργασίας γιατί αποδίδουν καλύτερα σε τέτοιο περιβάλλον. Τέλος, σε εργαζόμενους με υψηλή ανάγκη για εξουσία θα πρέπει να δίνεται χώρος για ανάληψη πρωτοβουλιών και άσκηση επιρροής σε άλλους.

2.8 Η Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom[5]

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, η υποκίνηση του εργαζόμενου με σκοπό να αναπτύξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά συνδέεται άμεσα **α)** με τα αποτελέσματα που θεωρούνται επιθυμητά από τον εργαζόμενο και **β)** με την προσδοκία του εργαζόμενου ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν αναπτύξει την συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Με βάση τη θεωρία των προσδοκιών, ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει και να συμβάλει ουσιαστικά στην υλοποίηση ενός έργου, πρέπει να κατανοήσει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα τον βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των αναγκών του. Δηλαδή η διάθεση και η απόδοση του ατόμου μέσα σε έναν εργασιακό χώρο συνδέεται άμεσα με την ανταπόδοση ή την ανταμοιβή που περιμένει ότι θα έχει το άτομο. Εάν η ανταπόδοση ή η ανταμοιβή δεν είναι πιθανή, το άτομο δεν θα δείξει την απαιτούμενη προσπάθεια και διάθεση για την επίτευξη ενός

[5] Στοιχεία από το βιβλίο του Patrick Montana, Μάνατζμεντ (1993), σελ 272-273 και Σ. Ξηροτύρη Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2001, σελ. 205-206

στόχου. Αντιθέτως, εάν υπάρχει η κατάλληλη ανταμοιβή, ο εργαζόμενος θα καταβάλει και στο μέλλον την ίδια προσπάθεια και θα έχει την ίδια συμπεριφορά.

Βέβαια, ο εργαζόμενος δεν αποδίδει πάντα την ίδια αξία σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Η αξία που αποδίδει σε μια συγκεκριμένη ανταμοιβή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Αυτό θα εξαρτηθεί από το εάν και πόσο επιδιώκει την ανταμοιβή αυτή ο εργαζόμενος. Υπάρχει δηλαδή περίπτωση ένα άτομο μέσα στην επιχείρηση να επιθυμεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ενώ ένα άλλο άτομο να μην επιθυμεί αυτό το αποτέλεσμα ή να του είναι εντελώς αδιάφορο.

Ο εργαζόμενος επίσης, για να έχει διάθεση να αποδώσει και να καταβάλει ουσιαστική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή την υλοποίηση ενός έργου, πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του είναι δίκαιες, δηλαδή ανάλογες με την προσπάθεια που καταβάλει.Με βάση τη θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom (1964), οι ανταμοιβές του εργαζόμενου πρέπει να είναι δίκαιες όχι μόνο σύμφωνα με την προσπάθεια που καταβάλει και αυτά που προσφέρει, αλλά και απέναντι στις ανταμοιβές των άλλων εργαζόμενων. Ένας υπάλληλος που καταβάλει πιο σκληρή προσπάθεια και προσφέρει περισσότερα από έναν άλλο, σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι οι ανταμοιβές του δεύτερου είναι ισχυρότερες σίγουρα κυριεύεται από απογοήτευση και χάνει την αυτοεκτίμησή του. Αντιλαμβάνεται ότι οι προσπάθειές του δεν ανταμείβονται όπως πρέπει και ότι δεν υπάρχει κλίμα αξιοκρατίας στην επιχείρηση, γεγονός που θα τον οδηγήσει στην παραίτηση από κάθε είδους επιπλέον σκληρής προσπάθειας για την υλοποίηση ενός έργου.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom, το άτομο σε έναν επιχειρησιακό χώρο καταβάλει υψηλότερες προσπάθειες και αποδίδει περισσότερο όταν γνωρίζει ότι έχει και την αντίστοιχη ανταμοιβή. Συνεπώς, η επιχείρηση για να παρακινήσει τον εργαζόμενο είναι απαραίτητο να συνδέσει την

απόδοση του με τις ανταμοιβές του και να τον «πείσει» ότι υπάρχει άμεση και ισχυρή σύνδεση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει και της απόδοσής του και των ανταμοιβών που θα έχει. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να κατανοούν ότι ο εργαζόμενος απαιτεί δίκαιη μεταχείριση σχετικά με τις αμοιβές του (οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες). Τέλος η προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζόμενου είναι αναγκαία από πλευράς των επιχειρήσεων, ώστε να έχουν αξία για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

2.9 Η Θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke (Goal Setting Theory)[6]

Ο Edwin Locke (1990) πιστεύει ο καθορισμός στόχων είναι μια κινητήριος δύναμη που υποκινεί τους ανθρώπους. Η έρευνά του απέδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Απέδειξε ότι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και εύκολους. Σύμφωνα με τη θεωρία του, να πεις σε κάποιον «προσπάθησε σκληρά» ή «βάλε τα δυνατά σου» είναι λιγότερο αποτελεσματικό από το να πεις «προσπάθησε να κάνεις περισσότερα από 80% σωστά» ή «προσπάθησε να ξεπεράσεις τον καλύτερό σου χρόνο». Ομοίως οι δύσκολοι στόχοι υποκινούν περισσότερο γιατί είναι μεγαλύτερο το αίσθημα ικανοποίησης και επίτευξης όταν πετυχαίνει κανείς κάτι για το οποίο έχει εργαστεί και έχει κοπιάσει.

Στη θεωρία του διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό στόχων. Οι στόχοι για να υποκινήσουν θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω στοιχεία: α)

[6] Στοιχεία από το βιβλίο του Spector Paul E., Industrial and Organizational Behavior, 2008, σελ.213

σαφήνεια (clarity), β) πρόκληση (challenge), γ) δέσμευση (commitment), δ) ανατροφοδότηση (feedback) και πολυπλοκότητα έργου (task complexity).

Όταν ο στόχος είναι σαφής και ξεκάθαρος και υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος υλοποίησής του τότε μπορεί να μετρηθεί και διεγείρει συμπεριφορές προς την επιθυμητή κατεύθυνση ενώ υπάρχουν λιγότερες παρεξηγήσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα και τις ανταμοιβές.

Το επίπεδο πρόκλησης – δυσκολίας είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος. Οι εργαζόμενοι συχνά υποκινούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη και κρίνουν έναν στόχο από την ανταμοιβή που προσδοκούν ότι θα λάβουν μετά την επίτευξή του. Όταν γνωρίζει κανείς ότι αυτό που θα κάνει θα ανταμειφθεί αναλόγως, αυτό από μόνο του είναι ένα φυσικό κίνητρο για να το κάνει καλά. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας επίτευξης γιατί διαφορετικά οδηγούμαστε σε αντίθετα αποτελέσματα π.χ δυσαρέσκεια, απογοήτευση κ.λ.π.

Η δέσμευση αναφέρεται στο γεγονός ότι οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και να προκύπτουν μετά από συμφωνία υφισταμένων και προϊσταμένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ένα στόχο, εάν πιστεύουν ότι ήταν μέρος της δημιουργίας αυτού του στόχου. Η έννοια της συμμετοχικής διαχείρισης στηρίζεται σε αυτή την ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι κάθε στόχος πρέπει να είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων και να εγκρίνεται από τους εργαζόμενους. Σημαίνει ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι συνεπείς και σύμφωνα με τις προηγούμενες προσδοκίες και τα οργανωτικά θέματα. Εφόσον ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο στόχος είναι συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης και πιστεύει ότι το πρόσωπο που θέτει το στόχο είναι αξιόπιστο, τότε δεσμεύεται και υποκινείται προς την επιθυμητή

κατεύθυνση. Όσο πιο δύσκολος και απαιτητικός ο στόχος, τόσο περισσότερο χρειάζεται η δέσμευση. Όταν εργάζεται κανείς για μια δύσκολη αποστολή, είναι πιθανό να συναντήσει προκλήσεις που απαιτούν μια βαθύτερη πηγή έμπνευσης και κίνητρο. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να διατυπώνουν τους δικούς τους στόχους και προτάσεις. Μπορούν έτσι να είναι βέβαιοι ότι οι στόχοι τους είναι συνεπείς με το συνολικό όραμα και το σκοπό που επιδιώκει η επιχείρηση.

Εκτός από την επιλογή του σωστού τύπου του στόχου, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθορισμού στόχων πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης. Είναι σημαντικό να υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις επιδόσεις τους.

Τέλος, για στόχους που είναι πολύπλοκοι πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να μην είναι δυσβάσταχτοι. Είναι σημαντικό λοιπόν να δοθεί στον εργαζόμενο επαρκής χρόνος να επιτύχει το στόχο ή να βελτιώσει την επίδοσή του και δεύτερον να έχει αρκετό χρόνο να μάθει τι αναμένεται από αυτόν και τι απαιτείται για την επιτυχία.

2.10 Παράγοντες αποθάρρυνσης[7]

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες αποθάρρυνσης τους οποίους πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη ο σύγχρονος μάνατζερ, διαφορετικά η διαδικασία της παρακίνησης δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

[7] Στοιχεία από το βιβλίο του Richard Denny, Πρώτοι στην παρακίνηση –Ανόιξτε τοχ δρόμο για την επιτυχία, 2007

- έλλειψη αυτοπεποίθησης
- άγχος
- αρνητικές γνώμες
- το αίσθημα ότι δεν υπάρχουν προοπτικές εδώ
- αισθάνομαι ασήμαντος
- δεν ξέρω τι συμβαίνει
- οι άνθρωποι επιβραβεύονται για αυτό που είναι και όχι για αυτό που κάνουν
- έλλειψη εκπαίδευσης

Για να παρακινήσει λοιπόν ο μάνατζερ κάποιον με επιτυχία πρέπει να εξαλείψει τους παράγοντες αποθάρρυνσης, να μάθει τι θέλουν οι υφιστάμενοί του και να τους δείξει πώς να το αποκτήσουν. Καταρχήν, θα πρέπει να τους εμπνεύσει. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι καλός ακροατής, να αφουγκράζεται και να ακούει τα προβλήματα και τις επιθυμίες των εργαζομένων, να είναι αξιόπιστος, να ενθαρρύνει την προσπάθεια, να δείχνει ότι πιστεύει στις ικανότητες των υφισταμένων του, να γίνεται αγγελιοφόρος καλών ειδήσεων, να καθορίζει προκλήσεις, να είναι ωστόσο προσεκτικός με τις αρνητικές προκλήσεις, να αποφεύγει το σαρκασμό, να προσελκύει τους ανθρώπους που επιτυγχάνουν. Για να δώσει κίνητρα στην ομάδα του πρέπει να εξασφαλίσει καλές εργασιακές συνθήκες, να εξηγήσει τη διακήρυξη αξιών της εταιρίας, να δώσει στόχους στην ομάδα του, να θυμάται ένα προς ένα τα μέλη της, να προωθεί μεμονωμένα τα μέλη της ομάδας, να μοιράζεται την επιτυχία με τους εργαζόμενους, να φροντίζει η ομάδα να είναι θετική, να είναι πάνω από όλα παρακινητικός ηγέτης.

2.11 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB SATISFACTION)

Ορισμοί - Έννοιες

Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση από την εργασία είναι η συμπεριφορά, η στάση του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του. Κατά τον Pestonjee (1973), η *ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως το άθροισμα των συναισθημάτων του εργαζόμενου για: **α)** τη φύση της εργασίας, τις ώρες εργασίας, τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες και προοπτικές για προαγωγή και ανάπτυξη, τους κανονισμούς για τις υπερωρίες, το περιβάλλον, τα μηχανήματα και τα εργαλεία, **β)** τη διοίκηση και την εποπτεία, τη συμμετοχή, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, τους επαίνους και τις κατηγορίες, την πολιτική αδειών και την ευνοιοκρατία, **γ)** τις κοινωνικές σχέσεις – φίλους και συνεργάτες, γείτονες, άτομα στην ίδια κοινωνία, τη συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες και τις κάστες και **δ)** την προσωπική προσαρμογή και υγεία.*

Κατά τον P.Spector (1997), η *ικανοποίηση από την εργασία* δείχνει το *βαθμό στον οποίο στους ανθρώπους αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία τους.* Άλλος ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση τη θεωρεί ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία πηγάζει από την εκτίμηση που βιώνει κάποιος για την εργασία του και περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) και τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976)[8].

[8] Colin P.Silverthorne, Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective p. 171

Η ικανοποίηση μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες: την εσωτερική (intrinsic satisfaction) και την εξωτερική (extrinsic satisfaction)[9]. Η εσωτερική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία που κάνουν. Η εξωτερική ικανοποίηση αναφέρεται σε άλλες πτυχές της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών κ.λ.π. .

2.12 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία

Ποιοι είναι όμως οι λόγοι για τους οποίους δίνουμε τόση σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση; Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ανάλογα με την εστίαση στον εργαζόμενο ή την επιχείρηση. Πρώτον, η ανθρωπιστική προσέγγιση (humanitarian) σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με αυτή την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη συναισθηματικής ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας. Δεύτερον, η ωφελιμιστική προσέγγιση (utilitarian) σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλης της επιχείρησης.[10] Ο Paul Spector (1997, p.2-3)) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η παγκόσμια προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet

[9] Paul E.Spector , Industrial and Organizational Behavior p.227
[10] Paul E.Spector, Job Satisfaction, 1997, p.2

approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθ' εαυτή. Η δεύτερη αυτή προσέγγιση δίνει πληρέστερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης γιατί είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με κάποια πτυχή της εργασίας του π.χ θεωρεί ότι δεν αμείβεται όπως του αξίζει αλλά να είναι ικανοποιημένος με κάποια άλλη πτυχή π.χ την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τις εργασιακές συνθήκες.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι λοιπόν ένα καθολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία που σχετίζεται με διάφορες διαστάσεις της εργασίας όπως η φύση της εργασίας αυτή καθ'εαυτή, οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, η εργοδοσία και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και αντανακλά πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και στην εργασία τους ειδικά.

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία γιατί σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας (turnover), τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή (P.Spector, 2008). Εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι δυσκολότερο να αναζητήσουν αλλού εργασία ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Είναι πολύ πιθανό εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα εργασία τους να αναζητήσουν αλλού εργασία.

2.13 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Τι είναι αυτό που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τι είναι αυτό που τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Ο P.Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από αυτές σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality) δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση, την προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Παράγοντες του περιβάλλοντος

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (justice in the workplace) [P.Spector, 2008] Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι α) η απογοήτευση και η αποξένωση (frustration & alienation), β) η τεχνολογία (technology), γ) η σημαντικότητα της εργασίας (meaningfulness), δ) η εποπτεία-επιτήρηση (supervision), ε) η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία (work & psychological well being) στ) η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (role incongruence & role conflict) [L.J Mullins, 1993][11]. Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους

[11] Dr Prince Efere, Trans Atlantic College, London 2005

και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίηση (Scarpello & Campbell, 1983)[12].

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976)[13] είναι α) η ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety) που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, β) η ταυτότητα του καθήκοντος (task identity) δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά ή ένα κομμάτι αυτής, γ) η σημαντικότητα του καθήκοντος (task significance) δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, δ) η αυτονομία (autonomy) δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά και τέλος ε) η ανατροφοδότηση (task feedback) δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά. Τα πέντε παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope). Υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ανία. Η θεωρία τους βασίζεται λοιπόν στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας προκαλούν ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες σε ικανοποίηση, υποκίνηση και εργασιακή απόδοση. Ο συνδυασμός της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας του καθήκοντος και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας, της αξίας που έχει η εργασία. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα τη γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν αυτό είναι χρειάζεται. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας μας λέει απλά ότι οι εργαζόμενοι θα είναι

[12] Colin P.Silverthorne, Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective, p.104

[13] P.Spector, Industrial and Organizational Psychology, 2008, p. 231

πιο ικανοποιημένοι και υποκινημένοι όταν κάνουν μία εργασία με υψηλή πολυπλοκότητα, που τους προκαλεί το ενδιαφέρον και είναι γεμάτη προκλήσεις.

Κατά τον P.Spector (1997, p.42), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση,. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Witt & Nye, 1992)[14].

Προσωπικοί παράγοντες

Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμα και αν έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο το άτομο στο πέρασμα

[14] Colin P.Silverthorne, Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective, p.103

του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.Ο Hoppock (1935) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης[15]. Ακόμα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες

Υπάρχουν πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι **α)** ο νευρωτικός, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατόν να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (r= -0,29), **β)** ο εξωστρεφής ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση (r= 0,25), **γ)** ο «ανοικτός» σε εμπειρίες ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά - στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (r= 0,02), **δ)** ο δεκτικός ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγείται έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό (r= 0,17) και **ε)** ο ευσυνείδητος η συμπεριφορά του οποίου σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση (r=0,26). Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής-ανάμιξης στην

[15] Timothy A.Judge, Daniel Heller, Michael K.Mount, Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis

εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ο ευσυνείδητος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως μισθός, προαγωγή, σεβασμός, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κ.λ.π (Timothy A.Judge, Daniel Heller, Michael K.Mount, Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, 2002)

2.14 Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με τη χρήση ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν είτε ερωτήσεις με κλίμακα διαβάθμισης από 1-5 όπου το 1 υποδηλώνει καθόλου ικανοποιημένος και το 5 πολύ ικανοποιημένος είτε ερωτήσεις που επιδέχονται απάντηση με ναι ή όχι. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την ποικιλία των καθηκόντων, τις ευκαιρίες προαγωγής, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες, και τους συναδέλφους. Τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1997), το Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall & Hulin, 1969), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967) και η Job Diagnostic Survey (Hackman & Olham, 1975)[16].

[16] Spector Paul E., Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences, 1997

2.15 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

Ορισμοί - Έννοιες

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνυφασμένη με την οργανωσιακή δέσμευση που αντανακλά την προσκόλληση, την αφοσίωση των ανθρώπων στην επιχείρηση που εργάζονται και κατά πόσο αισθάνονται κομμάτι αυτής. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση, ωστόσο όλοι περιλαμβάνουν την ψυχολογική, συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου στην επιχείρηση που εργάζεται. Σύμφωνα με τους Mowday, Steers and Porter (1979), ο όρος οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τρία στοιχεία: α) *την αποδοχή των στόχων της επιχείρησης, β) την προθυμία να εργαστεί σκληρά για την επιχείρηση και γ) την επιθυμία να παραμείνει στην επιχείρηση.*[17] Τέσσερις χαρακτηριστικές προτάσεις από το ερωτηματολόγιο των Mowday, Steers and Porter (1979) για την οργανωσιακή δέσμευση είναι οι παρακάτω: "Θεωρώ ότι οι αξίες μου και οι αξίες της επιχείρησης μοιάζουν πολύ", "Νιώθω περήφανος να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτής της επιχείρησης", "Θα μπορούσα να εργάζομαι σε μια άλλη επιχείρηση από τη στιγμή που το είδος της εργασίας θα ήταν ίδιο" και "Η επιχείρηση πραγματικά με εμπνέει όσον αφορά την εργασιακή απόδοση".[18] Σύμφωνα τη θεωρία του Becker[19] (side-bet theory, 1960), το άτομο μένει στην επιχείρηση εξαιτίας των συσσωρευμένων ωφελειών που ενδεχομένως χάνει αν εγκαταλείψει τη θέση του όπως σύνταξη ή κοινωνικές επαφές. Οι Meyer, Allen and Smith (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών συνιστωσών σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης: α) η

[17] Colin P.Silverthorne, Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective p. 176
[18] Paul E.Spector , Industrial and Organizational Behavior p. 244
[19] Neeru Malhotra, Avinandan Mukherjee, The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres

συναισθηματική δέσμευση (*affective*), β) η *δέσμευση λόγω συνέχειας* (*continuance*) και γ) η *κανονιστική δέσμευση* (*normative*)[20].

Η *συναισθηματική δέσμευση* αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση, εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και εύχεται να παραμείνει στην επιχείρηση. Δένεται με την επιχείρηση γιατί το θέλει ο ίδιος. Η συναισθηματική δέσμευση πηγάζει από τις εργασιακές συνθήκες και από τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen and Smith που υποδηλώνουν συναισθηματική δέσμευση είναι οι παρακάτω: " *Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σ' αυτήν την επιχείρηση*" και "*Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου*"[21].

Η *δέσμευση λόγω συνέχειας* υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους γιατί έχει ανάγκη το μισθό και τις παροχές που του προσφέρει η εργασία του είτε για κοινωνικούς λόγους λόγω φιλικών δεσμών με τους συναδέλφους του ή επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να βρει άλλη δουλειά. Ο εργαζόμενος σ' αυτήν την περίπτωση μένει στην επιχείρηση γιατί έχει ανάγκη, γιατί πρέπει. Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen and Smith που υποδηλώνουν δέσμευση λόγω συνέχειας είναι: "Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στην επιχείρηση είναι θέμα ανάγκης" και "Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την επιχείρηση ακόμα και αν το ήθελα".

Τέλος, η *κανονιστική δέσμευση* υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό. Αυτό

[20] Paul E.Spector , Industrial and Organizational Behavior p. 243
[21] Paul E.Spector, Industrial and Organizational Behavior p. 245

το αίσθημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να έχει δαπανήσει αρκετά χρήματα στην εκπαίδευση του εργαζόμενου, να έχει επενδύσει σ' αυτόν και σ' αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος αισθάνεται ηθική υποχρέωση να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να παραμείνει για να ξεπληρώσει το χρέος. Μπορεί όμως το αίσθημα της ηθικής υποχρέωσης να είναι απόρροια προσωπικών αξιών του εργαζόμενου που προϋπήρχαν και τις οποίες έχει αποκτήσει από την οικογένεια και το κοινωνικό του περιβάλλον. Δύο χαρακτηριστικές προτάσεις από το μοντέλο των Meyer, Allen and Smith που υποδηλώνουν κανονιστική δέσμευση είναι: "Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον τωρινό μου εργοδότη" και "Ακόμα και ήταν για το συμφέρον μου, θα ένιωθα ότι δεν είναι σωστό να εγκαταλείψω την επιχείρηση".

2.16 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την οργανωσιακή δέσμευση και την αφοσίωση ενός εργαζόμενου σε μια επιχείρηση. *Ο Mowday (1992) και ο Steers (1997) ερεύνησαν το ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών και διαπίστωσαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι εμπειρίες που έχει ένας άνθρωπος επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Οι Allen και Meyer (1993), Buchanan (1974) και Hall (1977) διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας του εργαζόμενου και του χρόνου υπηρεσίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση με το επίπεδο της δέσμευσης. Επιπλέον το στυλ ηγεσίας και επικοινωνίας σε μια επιχείρηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή δέσμευση (Decottis & Summers, 1987).* Σχετικά με τη δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance), οι μελέτες επικεντρώνονται σε δύο στοιχεία, στις επενδύσεις και στις εναλλακτικές επιλογές. *Οι*

Florkowsi και Schuster (1992) βρήκαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της διανομής κερδών (profit sharing) και της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. *Κατά τους Meyer και Allen (1997), προκειμένου να υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση, πρέπει ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει εναλλακτικές επιλογές.* Από έρευνες διαπιστώθηκε ότι *οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης λόγω συνέχειας και αυτό οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που είναι η δεοντολογία και η εργασιακή ασφάλεια (Perry, 1997 και Meyer & Allen, 1997)*[22]*. Παράγοντες όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το εργασιακό κλίμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η εκπαίδευση είναι επίσης σημαντικά για τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Mowday et al. 1982, Meyer and Allen, 1991, Rust et al., 1996). Οι εργαζόμενοι εύχονται να παραμείνουν στην επιχείρηση και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια χάρη στις θετικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σχέση τους με την επιχείρηση* [23].

Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει επικοινωνία, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η προσπάθεια και η επιτυχία, υπάρχει συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή καθορισμού στόχων, έχουν καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους, είναι χρόνια στην ίδια επιχείρηση, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση που εργάζονται. Η οργανωσιακή δέσμευση ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις γιατί είναι σημαντικό να έχουν ένα αφοσιωμένο και δυνατό εργατικό δυναμικό που να ταυτίζει τους ατομικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξή τους. Ένας

[22] Ηλεκτρονική πηγή No 1
[23] Neeru Malhotra, Avinandan Mukherjee, The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres

αφοσιωμένος εργαζόμενος δύσκολα εγκαταλείπει την εργασία του. Ένας εργαζόμενος που εγκαταλείπει την επιχείρηση, παίρνει μαζί του και τη συσσωρευμένη άρρητη γνώση και τις εμπειρίες του. Είναι υψηλά τα κόστη της επιχείρησης για την εκπαίδευση νέου προσωπικού και επίσης είναι υψηλό το κόστος να μην υπάρχει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση τη στιγμή που πρέπει.

3. ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

3.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Όπως προκύπτει από έρευνα της ΟΤΟΕ (2001), οι σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη των τραπεζών είναι *ο ανταγωνισμός, η επίτευξη στόχων, οι συγχωνεύσεις και αναδιαρθρώσεις, ο εκσυγχρονισμός τόσο των διοικητικών λειτουργιών όσο και των ίδιων των διαδικασιών ανάδειξης, αξιολόγησης και αμοιβής στην κατεύθυνση επίτευξης μεγαλύτερου επαγγελματισμού, υποκίνησης και ευελιξίας*. Σε ό,τι αφορά το καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες, η πλειοψηφία των τραπεζών (46%) υιοθετεί το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο, το 38% υιοθετεί το συλλογικό-συμβουλευτικό και το 15% κάποιο άλλο μοντέλο. Οι αλλαγές αυτές υπαγορεύονται από τις διεθνείς εξελίξεις όπως η τεχνολογική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση των χρηματιστικών δραστηριοτήτων, οι δημογραφικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των μη τραπεζικών ιδρυμάτων που προσφέρουν χρηματιστικές υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του μη χρηματοπιστωτικού τομέα. (Έρευνα ΟΤΟΕ, 1999). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι κύριοι τρόποι προσαρμογής του τραπεζικού κλάδου στις νέες συνθήκες είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι αλλαγές στα προϊόντα και τα κανάλια παράδοσης, η μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται με οικονομίες κλίμακας, με οικονομίες που προέρχονται από τη διαφοροποίηση στην προσφορά προϊόντων και οικονομίες που προέρχονται από τη βελτίωση των διοικήσεων των τραπεζών. Σε αυτές τις οικονομίες εντάσσονται και η μείωση του αριθμού των

καταστημάτων με ταυτόχρονη συγκέντρωση των εργασιών σε κεντρικές υπηρεσίες και η εξατομίκευση των προϊόντων.

Οι διαρθρωτικές αυτές αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο προκαλούν μεταβολές και στις εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να εμφανίζεται "*μια ισχυρή τάση μεταβολής από ένα δομημένο, θεσμικά προστατευμένο, συλλογικά ελεγχόμενο και σχετικά σταθερό μοντέλο εργασιακών σχέσεων σε μία κατάσταση συνεχούς μεταβολής, επιλεκτικής διαφοροποίησης, εξατομίκευσης ή και ανατροπής σε όλες τις πτυχές και τις διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων, σε ένα καθεστώς γενικευμένης ρευστότητας και αβεβαιότητας, σε πρακτικές προβολής του ατομικισμού και των ατομικών λύσεων* " (Β. Γεωργακοπούλου, Έρευνα ΟΤΟΕ, 1998). Πιο συγκεκριμένα, "*οι διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού κλάδου ευνοούν την αλλαγή του κλασικού εργασιακού προτύπου, την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας του εργαζομένου στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, την ανανέωση των γνώσεών του και τη συνεχή ενημέρωσή του, την πολυειδίκευση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη διαπραγματευτικής ικανότητας. Τα κυριότερα ζητήματα των εργασιακών σχέσεων ή της οργάνωσης της εργασίας είναι η επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση, η βελτίωση των διαδικασιών επαγγελματικής κατάρτισης, η διατήρηση ή η κατάργηση των αυστηρά διοικητικών, ιεραρχικών δομών, η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες, η εξωτερίκευση εργασιών (outsourcing), η επέκταση των εφαρμογών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών, η υποκίνηση των εργαζομένων με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλίας, η ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας, η απλοποίηση στην οργάνωση των εργασιών, η σύνδεση αμοιβής και εργασιακής απόδοσης, η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων, η ευελιξία της αγοράς εργασίας, η διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των στελεχών, η μερική*

απασχόληση, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η ανάπτυξη νέων συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης του προσωπικού, η ευελιξία του χρόνου εργασίας, η σύνδεση των αμοιβών του προσωπικού με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, η αποσύνδεση της καριέρας από το χρόνο προϋπηρεσίας, η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η μη μονιμότητα της απασχόλησης, η προσέλκυση «έτοιμων στελεχών» από την αγορά εργασίας και η αποδυνάμωση των «εσωτερικών αγορών εργασίας», η μείωση του χρόνου εργασίας με ή χωρίς μείωση αποδοχών" (Ερευνα ΟΤΟΕ,1999).

Από την παραπάνω έρευνα προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υποκίνηση και τις αμοιβές των εργαζομένων στις ελληνικές τράπεζες. Συγκεκριμένα, σχετικά με το αν η νοοτροπία και το κοινωνικό κλίμα της κάθε τράπεζας υποκινεί το προσωπικό ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ο μέσος όρος επί συνόλου 33 στελεχών ήταν 5. Τα αναλυτικά αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω:

	5 Η νοοτροπία και το "κοινωνικό κλίμα" στην τράπεζά σας υποκινούν το προσωπικό ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Μέσος όρος
7	Εθνική		1		1	3	2				4,7
5	Αγροτική	1	1	1	1						2,5
4	Εμπορική		1	2		1					3,3
3	Εργασίας	1				1					1 5,3
5	Πειραιώς							1	1	2	8,3
3	Ιονική			1	1	1					4,0
3	Συνδικαλ.			1					2		6,3
3	ΕΕΤ						2		1		6,7
	Σύνολο	2	3	5	3	6	4	1	4	2	1 5,0

Σχετικά με το αν οι αμοιβές του προσωπικού αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας ο μέσος όρος των απαντήσεων των 33 στελεχών είναι 6. Τα αποτελέσματα αυτά αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα. Παρατηρούμε ότι τα στελέχη της τότε τράπεζας Εργασίας νυν Eurobank θεωρούν κατά ποσοστό 90% ότι οι αμοιβές αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας.

	10 Οι αμοιβές του προσωπικού της τράπεζάς σας αντανακλούν το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας.										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
7	Εθνική				2	3	1	1				5,1
5	Αγροτική	2	1			1						2,3
4	Εμπορική		1	1				2				4,8
3	Εργασίας								1		1	9,0
5	Πειραιώς								1	1	1	9,0
3	Ιονική								3			8,0
3	Συνδικαλ.					2					1	6,7
3	ΕΕΤ				1				2			6,7
	Σύνολο	2	2	1	3	6	1	3	7	1	3	6,0

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι παράγοντες που θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις για την αναδιοργάνωση της εργασίας ώστε να επιτευχθούν οι αλλαγές.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
Η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων.					1			8	11	12	9,0
Η επέκταση των εφαρμογών των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών.						1	2	7	11	11	8,9
Η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες.					2		3	3	11	13	8,9
Η σύνδεση αμοιβής και εργασιακής επίδοσης.					1	2	2	4	12	11	8,8
Η διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των στελεχών.					1		2	10	9	9	8,7
Η υποκίνηση των εργαζομένων με σκοπό την ανάπτυξη πρωτοβουλίας.					1	1	3	8	9	9	8,6
Η βελτίωση των διαδικασιών επαγγελματικής κατάρτισης.					1	2	3	12	6	8	8,4
εργασιών.				2	4	2	6	5	7	6	7,7
Η ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας.				1	6	2	4	12	7	1	7,4
Η ευελιξία της αγοράς εργασίας.	1		3		4	5	6	5	3	4	6,7
Η εξωτερίκευση εργασιών (outsourcing).		2	5	2	6	2	5	5	3	2	6,0
Η αύξηση του μεγέθους τού δικτύου της τράπεζάς σας.	6	3		2	2	4	2	5	4	3	5,6
Η επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των τραπεζών (σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση).	3	2	2	2	9	5	2	4	2	1	5,3
Η διατήρηση αυστηρά διοικητικών ιεραρχικών δομών.	3	2	7	7	6	2	1	2	1		4,2

Από τους παράγοντες αυτούς κύριος θεωρείται η καταλληλότητα και η σαφήνεια των επιχειρησιακών στόχων, ακολουθούν η επέκταση των εφαρμογών των Η/Υ και των τηλεπικοινωνιών, η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες και η σύνδεση της αμοιβής με τη εργασιακή απόδοση. Τελευταία από άποψη σημασίας είναι η διατήρηση αυστηρά διοικητικών

ιεραρχικών δομών. Τέλος, σχετικά με τα χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων που κρίνονται σημαντικά για τις αλλαγές, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Μέσος όρος
Η σύνδεση των αμοιβών του προσωπικού με τα αποτελέσματα της επιχείρησης		1				1	1	5	16	6	8,8
Η ανάπτυξη νέων συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης του προσωπικού						1	7	9	8	6	8,4
Η ευελιξία του χρόνου εργασίας	2	1	1		2	5	4	6	5	5	7,0
Η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών	2				6	5	6	5	2	5	6,8
Η μείωση του χρόνου εργασίας χωρίς μείωση των αποδοχών	2		3	3	9	4	4	2	1	2	5,5
Η αποτελεσματική προσέλκυση "έτοιμων στελεχών" από την αγορά εργασίας	1	3	10		1	4	7	2	1	2	5,2
Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου	5	1	4	1	6	4	5	3	1		4,8
Η αποσύνδεση της δραστηριότητας από τον κύριο χώρο εργασίας (τραπεζικά καταστήματα)	3	2	4	3	5	2	7	2			4,8
Η μη μονιμότητα της απασχόλησης	4		7	3	6	3	4	1	1	1	4,7
Η μερική απασχόληση	6	3	4	1	5	3	4	4			4,4
Η μείωση του χρόνου εργασίας με μείωση των αποδοχών κατά την αναλογία της μείωσης του χρόνου εργασίας	6	2	5	4	6	2	1	3			3,9
Η αυτόματη ανοδική υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων με βάση τον χρόνο προϋπηρεσίας	11	5	6	4	2	2	1				2,7

Ξεχωρίζουν η σύνδεση των αμοιβών με τα αποτελέσματα, η ανάπτυξη νέων συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού, η ευελιξία του χρόνου εργασίας και η ύπαρξη ηθικών κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

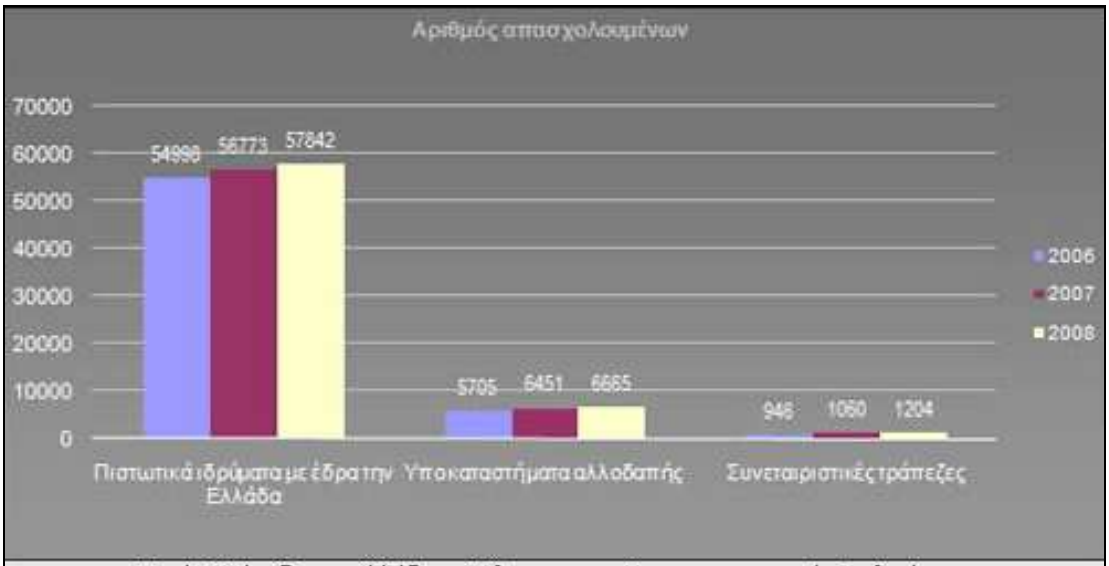
Από την παραπάνω έρευνα συνάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συμβουλευτικού μοντέλου διοίκησης το οποίο στηρίζεται στην εμπιστοσύνη υφισταμένων-στελεχών και τον καθορισμό στόχων μετά από συζήτηση και αμφίδρομη επικοινωνία.
- Η αναγκαιότητα σαφήνειας των επιχειρησιακών στόχων και η διάχυση πληροφοριών.
- Η αναγκαιότητα υποκίνησης των εργαζομένων για την ανάληψη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη νέων συστημάτων αξιολόγησης, η

σύνδεση της αμοιβής με την εργασιακή απόδοση και τα αποτελέσματα.

3. 2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (www.hba.gr), οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο το 2008 ανέρχονταν σε 57.842. Τα στοιχεία αυτά φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα, Ιούνιος 2009 & Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006

Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος			
Απασχολούμενοι			
	2006	**2007**	**2008**
Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα	54998	56773	57842
Υποκαταστήματα αλλοδαπής	5705	6451	6665
Συνεταιριστικές τράπεζες	946	1060	1204

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2006) η διάμεση ηλικία των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν 42 έτη ενώ στις ηλικίες 45 έως 55 έτη συγκεντρωνόταν το 30% των υπαλλήλων. Παράλληλα παρατηρήθηκε μικρό ποσοστό στις νεότερες ηλικίες (20-30 έτη) και στις ηλικίες άνω των 60. Το 40% των γυναικών

ήταν το 2006 μεταξύ 20-35 ετών έναντι 25% των ανδρών ενώ το 50% των ανδρών ήταν μεταξύ 40-55 ετών έναντι 35% των γυναικών. Όσον αφορά τις αμοιβές, αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Στο εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζόμενου οφείλονται σε κάποιο βαθμό οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται στη θέση εργασίας, τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα επίβλεψης και τις ευθύνες που αναλαμβάνει ο καθένας. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα το 35% των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα ήταν υψηλού εκπαιδευτικού επίπεδου (απόφοιτοι πανεπιστημίου, διδακτορικό δίπλωμα), 60% μεσαίου εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι λυκείου, ΙΕΚ, ανώτερες σχολές) και μόλις 5% χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (απόφοιτοι δημοτικού και γυμνασίου) [Ηλίας Ιωακειμίδης, 2009]. *Σημαντική είναι επίσης η διαφοροποίηση των αποδοχών ανάλογα με την επαγγελματική πείρα, τις γνώσεις και δεξιότητες που συσσωρεύει ο κάθε εργαζόμενος καθώς παρέρχεται ο χρόνος προϋπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη* (Ηλίας Ιωακειμίδης, 2009, σελ.38). Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας το 35% των υπαλλήλων του χρηματοπιστωτικού τομέα είχε προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών, το 25% από 20-29 έτη με τις αποδοχές να ήταν κατά 80% αυξημένες από τις αντίστοιχες των υπαλλήλων με προϋπηρεσία κάτω των 10 ετών που αποτελούσαν το 60% του συνόλου των υπαλλήλων.

3. 3 Ταυτότητα της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσουμε αν οι τραπεζικοί υπάλληλοι αισθάνονται παρακινημένοι, ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αφοσιωμένοι στην τράπεζα που εργάζονται με δεδομένες τις συνθήκες που αναφέρουμε παραπάνω. Η έρευνα διεξήχθη τον Ιανουάριο 2010 σε μικρό δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων στη Θεσσαλονίκη και την περιφέρεια με τη χρήση

ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν κάποια με e-mail ενώ άλλα δόθηκαν στους συμμετέχοντες κατόπιν επίσκεψης στο χώρο εργασίας τους και επιστράφηκαν απαντημένα με ανάλογο τρόπο. Οι δυσκολίες που συναντήσαμε στην παρούσα έρευνα αφορούσαν τις καθυστερήσεις στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας και κάποιες φορές την απροθυμία συμμετοχής. Από το σύνολο των 60 ερωτηματολογίων που εστάλησαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 48.

3.4 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας και τα έτη υπηρεσίας**.** Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις σχετικά με την υποκίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις αυτές επιδέχονται απάντηση με ΝΑΙ ή ΟΧΙ. Οι ερωτήσεις 1-8 αφορούν την υποκίνηση και οι ερωτήσεις 9-20 την ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερωτήσεις για την υποκίνηση σχετίζονται με τη γνώση του οράματος και των αξιών της τράπεζας που εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος, τη γνώση των στόχων και του τρόπου μέτρησης της απόδοσης και τις απόψεις του σχετικά με την αυτονομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αναγνώριση της προσπάθειας. Οι ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση δομήθηκαν με βάση το ερωτηματολόγιο του Paul E.Spector (Job Satisfaction Survey, 1994)[24]. Οι ερωτήσεις αφορούν τη φύση της δουλειάς, το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, τις λειτουργικές διαδικασίες, την επικοινωνία, τους συναδέλφους και προϊσταμένους. Τέλος, στο τρίτο μέρος ζητήθηκε από τους

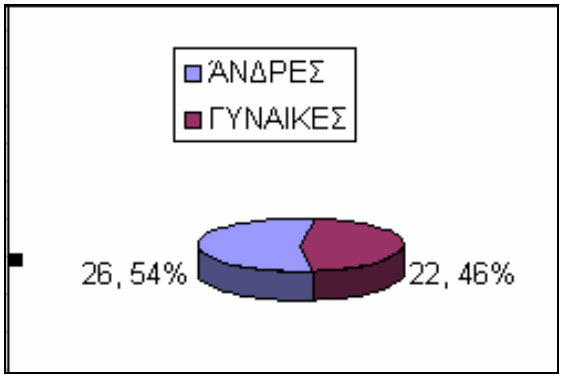
[24] Paul E.Spector, Job Satisfaction, Application, Assessment, Cause and Consequences, 1997, p.75-76

συμμετέχοντες να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση με ένα Ναι ή ένα ΟΧΙ. Οι ερωτήσεις 1, 2, 4, 5 και 6 είναι από το μοντέλο των Meyer και Allen (1993) [25] και η ερώτηση 3 είναι από το μοντέλο των Mowday, Steers και Porter (1979)[26].

3.5 Αποτελέσματα της έρευνας

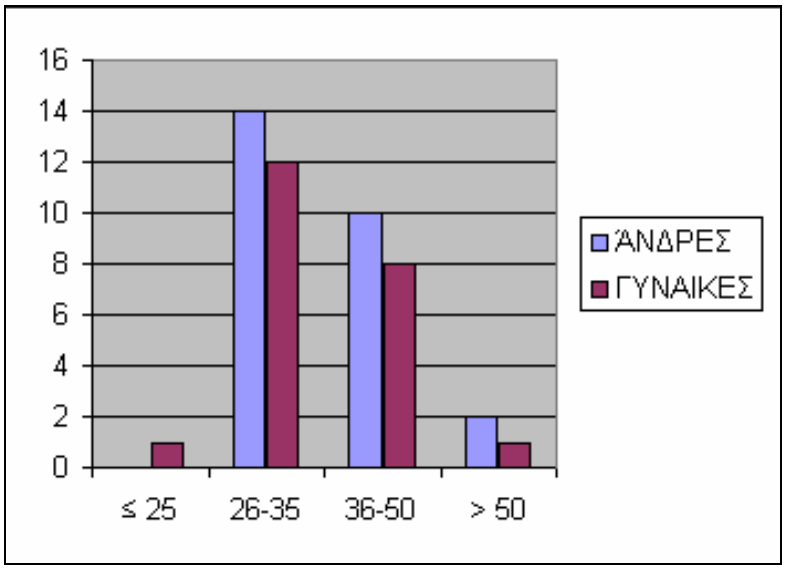
1^{Ο} ΜΕΡΟΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Από τους 48 τελικά συμμετέχοντες οι 26 ήταν άνδρες, ποσοστό 54% και οι 22 γυναίκες, ποσοστό 46%.

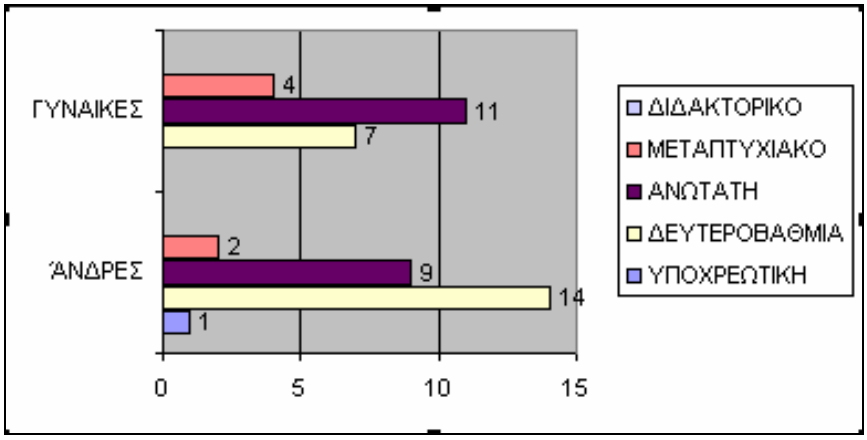


Όσον φορά την ηλικία, υπήρχαν τέσσερις κλάσεις: α) έως 25, β) 26-35, γ) 36-50 και δ) άνω των 50. Κάτω των 25 ετών υπήρχε μόνο μία γυναίκα, στην ηλικία 26-35 έτη ήταν συνολικά 26 συμμετέχοντες, 14 άνδρες και 12 γυναίκες, στην ηλικία 36-50 έτη 18 υπάλληλοι, 10 άνδρες και 8 γυναίκες και στην τελευταία κλάση άνω των 50, 3 μόνο συμμετέχοντες, 1 γυναίκα και 2 άνδρες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μεταξύ 26 και 50 ετών.

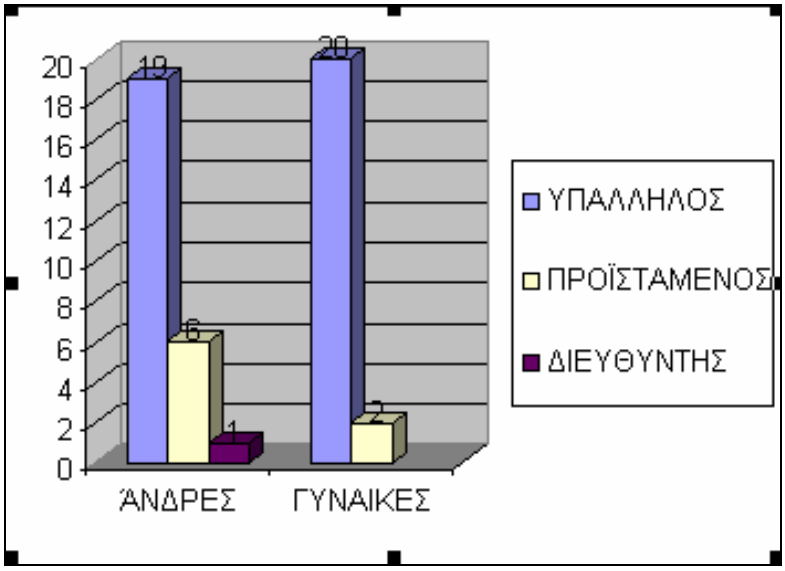
[25] Paul E.Spector, Industrial and Organizational Behavior, 2008, p. 245
[26] Paul E.Spector, Industrial and Organizational Behavior, 2008, p. 244



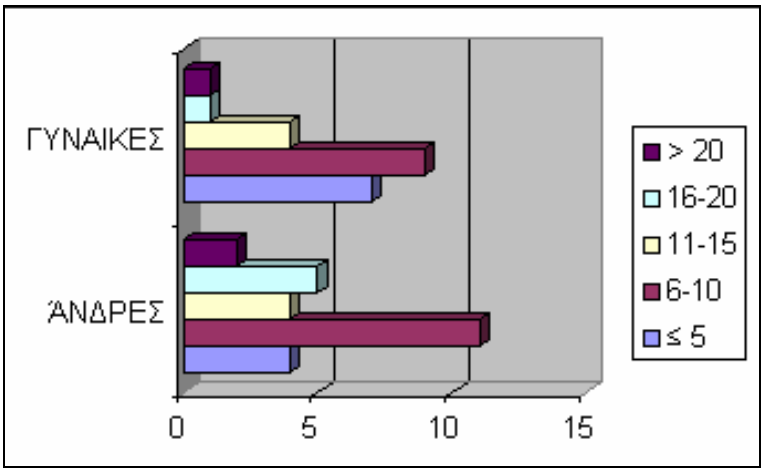
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, υπήρχαν πέντε επιλογές: α) υποχρεωτική εκπαίδευση, β) δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γ) ανώτατη εκπαίδευση, δ) μεταπτυχιακό και ε) διδακτορικό. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση εργασίας. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (81,25 %) που δέχτηκαν να συμμετέχουν ήταν υπάλληλοι της πρώτης γραμμής. Οκτώ ήταν προϊστάμενοι, 6 άνδρες και 2 γυναίκες και μόνο διευθυντής.

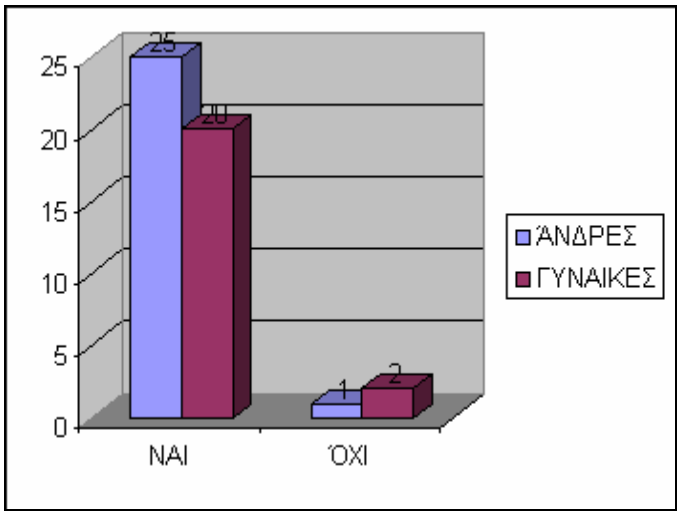


Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, επιλέξαμε 5 κλάσεις: α) έως 5, β) 6-10 έτη, γ) 11-15 έτη, δ) 16-20 έτη και ε) πάνω από 20 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε έως 15 έτη προϋπηρεσία μιας και η πλειοψηφία ήταν υπάλληλοι πρώτης γραμμής. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

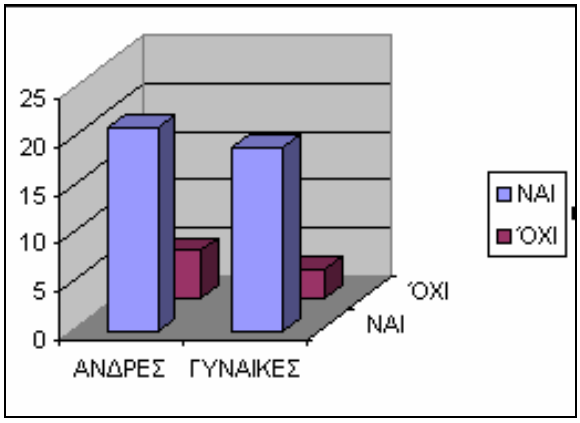


2^{Ο} ΜΕΡΟΣ

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την υποκίνηση ήταν η εξής: «αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι σε αυτή την τράπεζα». Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (93,75%) αισθάνεται υπερηφάνεια που εργάζεται σε αυτή την τράπεζα, ενώ μόνο 3 εργαζόμενοι απάντησαν αρνητικά, ένας άνδρας και 2 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Η δεύτερη ερώτηση είχε ως εξής: «μπορώ να διατυπώσω με λίγα τις κύριες αξίες της τράπεζας που εργάζομαι». Με αυτή την ερώτηση θέλαμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το όραμα του οργανισμού που εργάζονται. Από τους 48 συνολικά, οι 40 απάντησαν θετικά (ποσοστό 83,3%) και οι 8 αρνητικά (ποσοστό 16,7%). Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 21 ήταν άνδρες από τους οποίους οι 6 προϊστάμενοι, ο ένας διευθυντής και οι 14 απλοί υπάλληλοι και οι 19 γυναίκες από τις οποίες οι 17 ήταν απλοί υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι, ενώ οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά ήταν 5 και οι γυναίκες 3, όλοι υπάλληλοι με προϋπηρεσία μάλιστα έως 10 έτη και ηλικία από 26-35. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα και στους πίνακες.

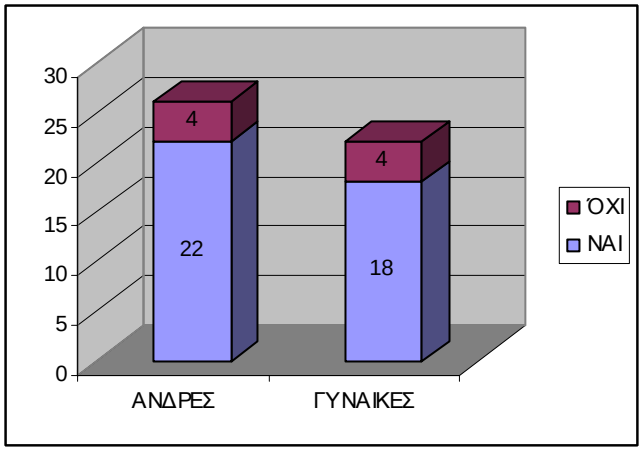


	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					σύνολο
Υπάλληλος	14	17	5	3	39
Προϊστάμενος	6	2	0	0	8
Διευθυντής	1	0	0	0	1
Σύνολο	21	19	5	3	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	9	9	5	3	26
36-50	10	8	0	0	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	21	19	5	3	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	1	4	3	3	11
6-10	9	9	2	0	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	21	19	5	3	48

Η τρίτη ερώτηση ήταν η εξής: «γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου». Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 40 εργαζόμενοι και αρνητικά 8. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 22 ήταν άνδρες από τους οποίους οι 6 προϊστάμενοι, ο ένας διευθυντής και οι 15 απλοί υπάλληλοι και οι 18 γυναίκες από τις οποίες οι 16 ήταν απλοί υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι, ενώ οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά ήταν 4 και οι γυναίκες 4, όλοι υπάλληλοι με προϋπηρεσία μάλιστα έως 5 έτη και ηλικία έως 35. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.

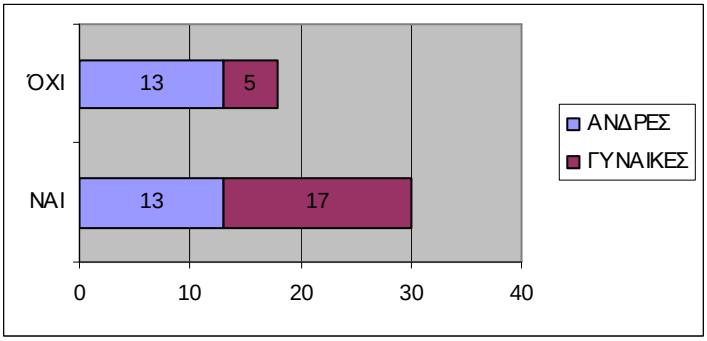


ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					σύνολο
Υπάλληλος	15	16	4	4	39
Προϊστάμενος	6	2	0	0	8
Διευθυντής	1	0	0	0	1
Σύνολο	22	18	4	4	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	0	3	4	4	11
6-10	11	9	0	0	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	22	18	4	4	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	10	9	4	3	26
36-50	10	8	0	0	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	22	18	4	4	48

Η τέταρτη ερώτηση ήταν η εξής: «βλέπω το μέλλον μου σε αυτήν την εργασία». Από το σύνολο των 48 ερωτηθέντων, απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 13 ήταν άνδρες και οι 17 γυναίκες, με προϋπηρεσία η πλειοψηφία από 6-20 έτη, ηλικία η πλειοψηφία από 26 έως 50 ετών και εκπαίδευση όλων των βαθμίδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

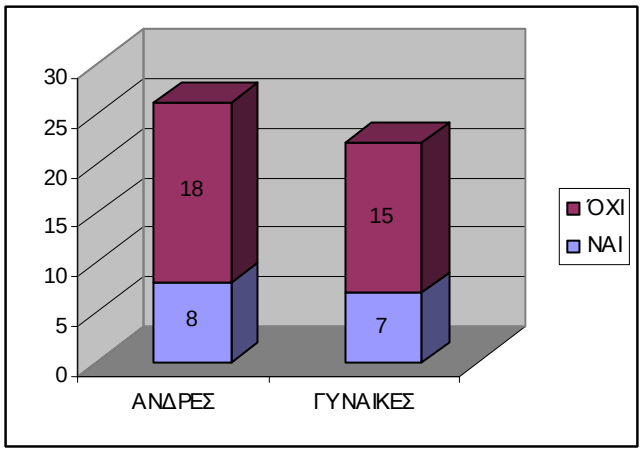


ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	4	9	10	3	26
36-50	7	7	3	1	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	1	2	3	5	11
6-10	4	9	7	0	20
11-15	2	4	2	0	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	13	17	13	5	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	7	4	7	3	21
Ανώτερη	5	10	4	1	20
Μεταπτυχιακό	0	3	2	1	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	13	17	13	5	48

Η πέμπτη ερώτηση ήταν η παρακάτω: «γνωρίζω πώς μετριέται η απόδοσή μου». Από τις απαντήσεις διαπιστώσαμε τη σχετική άγνοια των εργαζομένων για τον τρόπο μέτρησης της απόδοσής τους. Από 48 εργαζομένους, 15 απάντησαν θετικά και 33 αρνητικά. Από αυτούς που απάντησαν θετικά ήταν 8 άνδρες και 7 γυναίκες και αυτοί που απάντησαν αρνητικά ήταν 18 άνδρες και 15 γυναίκες. Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα όσον αφορά την ηλικία, τη θέση, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας.



	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					**σύνολο**
Υπάλληλος	3	5	16	15	39
Προϊστάμενος	5	2	1	0	8
Διευθυντής	1	0	0	0	1
Σύνολο	8	7	18	15	48

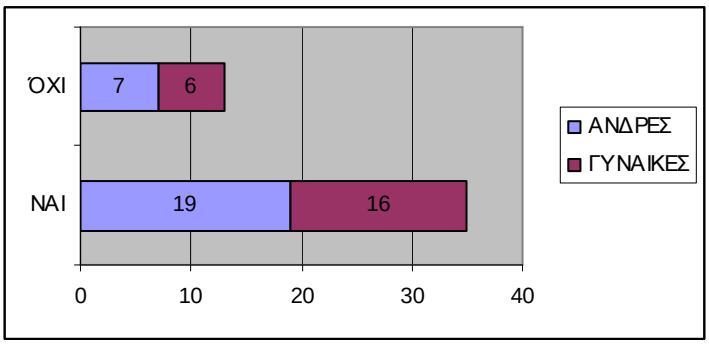
	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					**σύνολο**
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	3	3	11	9	26
36-50	4	3	6	5	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	8	7	18	15	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	1	1	3	6	11
6-10	2	3	9	6	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	2	1	3	0	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	8	7	18	15	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	0	0	1	0	1
Δευτεροβάθμια	0	0	14	7	21
Ανώτατη	6	3	3	8	20
Μεταπτυχιακό	2	4	0	0	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	8	7	18	15	48

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι άνδρες υπάλληλοι, ηλικίας έως 50 με προϋπηρεσία έως 20 έτη, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης δεν γνωρίζουν πώς μετριέται η απόδοσή τους. Όσον αφορά τις γυναίκες, αυτές είναι υπάλληλοι έως 15 έτη, ηλικίας έως 50 και απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης.

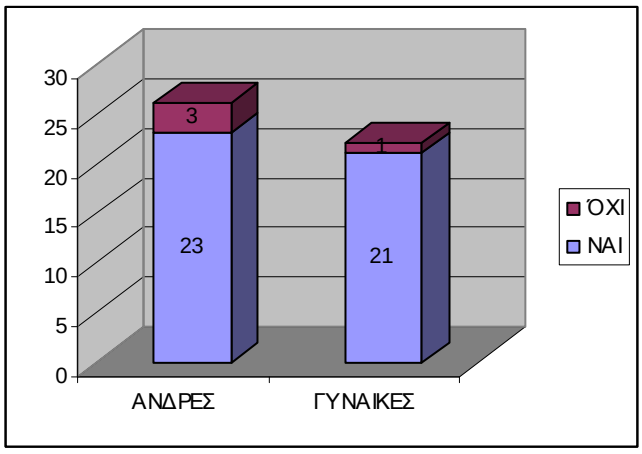
Η έκτη ερώτηση ήταν η εξής: « νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλω και είμαι διατεθειμένος να εργαστώ ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Απάντησαν θετικά συνολικά 35 εργαζόμενοι και αρνητικά 13 εργαζόμενοι. Σχετικά με το φύλο, θετικά απάντησαν 19 άνδρες και 16 γυναίκες, σχετικά με την εκπαίδευση, ένας υπάλληλος ήταν υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 15 μέσης εκπαίδευσης, 15 ανώτατης εκπαίδευσης και 4 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, σχετικά με την ηλικία ένας υπάλληλος ήταν έως 25, 19 από 26-35 έτη, 13 από 36-50 έτη και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.



	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					**σύνολο**
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	10	5	4	2	21
Ανώτατη	6	9	3	2	20
Μεταπτυχιακό	2	2	0	2	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	19	16	7	6	48

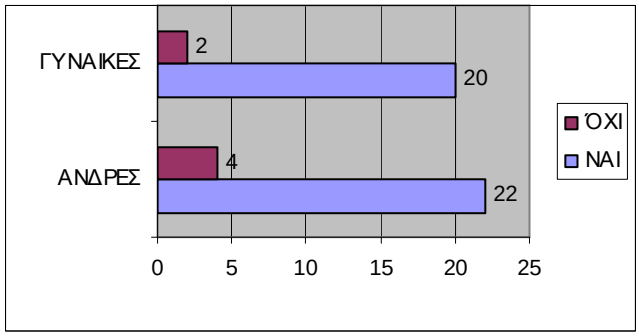
ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	10	9	4	3	26
36-50	7	6	3	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	19	16	7	6	48

Η έβδομη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τη γνώμη μου ελεύθερα και να πάρω πρωτοβουλίες για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας». Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά 44 εργαζόμενοι, 23 άνδρες και 21 γυναίκες. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί κανείς να διατυπώσει τη γνώμη για θέματα που τον αφορούν και να πάρει πρωτοβουλίες και αυτό ακριβώς είναι δουλειά του σύγχρονου μάνατζερ, να δίνει αυτονομία και αυτενέργεια στους υφισταμένους του.



Η όγδοη ερώτηση έχει συνάφεια με την προηγούμενη και ήταν η εξής: «δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου». Αναφέρεται τόσο στην ελευθερία έκφρασης απόψεων σε θέματα δουλειάς αλλά και στο γενικότερο κλίμα

εμπιστοσύνης, ελευθερίας όπου ο κάθε εργαζόμενος έχει το θάρρος να εκφράζει ακόμη και προσωπικές του φιλοδοξίες, τις γενικότερες απόψεις του χωρίς το φόβο της απόλυσης ή της απομόνωσης από τους άλλους. Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 42 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 22 ήταν άνδρες και οι 20 γυναίκες.



Οι επόμενες 12 ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία. Σκοπός μας δεν ήταν να μετρήσουμε το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων ούτε να βγάλουμε ένα μέσο όρο καθώς οι απαντήσεις δεν έχουν διαβάθμιση, αλλά να διαπιστώσουμε τη στάση τους απέναντι σε βασικές παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η φύση της δουλειάς, οι μισθοί, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα των προαγωγών, το εργασιακό περιβάλλον, οι λειτουργικές διαδικασίες, η επικοινωνία, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους

Στην ένατη ερώτηση «μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου» από τους 48 εργαζόμενους, οι 35 απάντησαν θετικά και οι 13 αρνητικά. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 20 ήταν άνδρες με ηλικία οι 12 από 26-35 έτη και οι 7 από 36-50 και ένας άνω των 50 και οι 15 ήταν γυναίκες με ηλικία η μία έως 25, οι 8 από 26-35 έτη, οι 5 από 36-50 και μία άνω των 50. Από αυτούς που απάντησαν αρνητικά οι 6 ήταν άνδρες οι 2 με ηλικία 26-35 έτη, οι 3 με ηλικία 36-50 και ένας άνω των 50 και οι 7 γυναίκες με ηλικία οι 4 από 26-35 έτη και οι 3 από 36-50. Όσον αφορά τα έτη

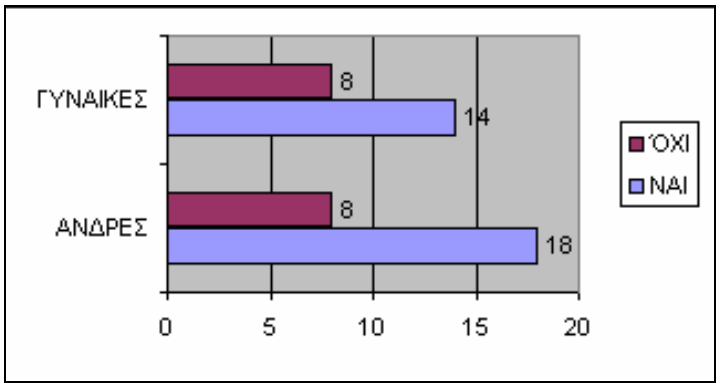
υπηρεσίας, οι άνδρες που απάντησαν αρνητικά είχαν ένας έως πέντε έτη υπηρεσία, ένας από 6-10, οι 2 από 11-15, ένας 16-20 και ένας άνω των 20 και οι γυναίκες 2 με υπηρεσία από 6-10, 3 με υπηρεσία από 11-15, μία με υπηρεσία 16-20 έτη και μία με υπηρεσία άνω των 20 ετών. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στους παρακάτω πίνακες.

	ΝΑΙ		ΟΧΙ	
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
ΗΛΙΚΙΑ				
≤ 25	0	1	0	0
26-35	12	8	2	4
36-50	7	5	3	3
> 50	1	1	1	0

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	3	7	1	0	11
6-10	10	7	1	2	20
11-15	2	1	2	3	8
16-20	4	0	1	1	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	20	15	6	7	48

Η δέκατη ερώτηση είχε ως εξής: «είμαι ικανοποιημένος με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία. Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά οι 32 εργαζόμενοι και αρνητικά οι 16. Από αυτούς που απάντησαν θετικά, οι

18 ήταν άνδρες και οι 14 γυναίκες, ενώ αρνητικά απάντησαν 8 άνδρες και 8 γυναίκες. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η απάντηση.

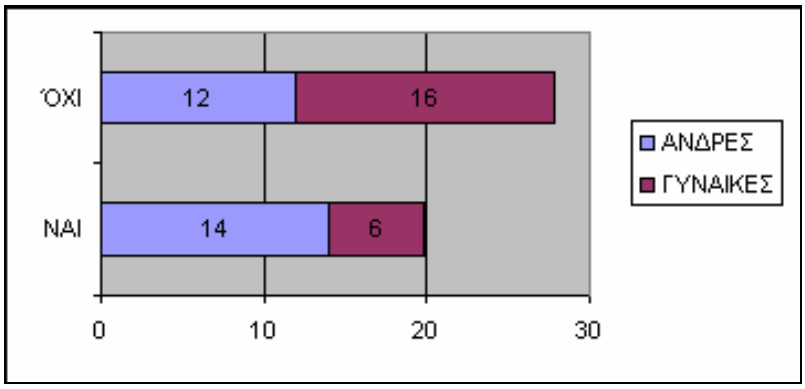


Από τους άνδρες εργαζόμενους που απάντησαν θετικά οι 7 ήταν απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, οι 9 πτυχιούχοι ανώτατων σχολών και οι 2 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, όσον αφορά την προϋπηρεσία οι 2 είχαν προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 20 έτη, οι 5 από 16-20, οι 4 από 11-15 έτη και οι 7 είχαν προϋπηρεσία 6-10 έτη. Όσον αφορά τις γυναίκες που απάντησαν θετικά, οι 4 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, οι 10 πτυχιούχοι ανώτατων σχολών και αναφορικά με την προϋπηρεσία, μία είχε προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, μία από 16-20 έτη, 4 από 11-15 και 8 από 6-10 έτη. Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι δυσαρεστημένοι με τις αμοιβές τους είναι άνδρες και γυναίκες υποχρεωτικής και μέσης εκπαίδευσης καθώς και εργαζόμενοι με μικρή προϋπηρεσία από 0-10 έτη. Τα παραπάνω αποτυπώνονται στους παρακάτω πίνακες.

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	0	0	1	0	1
Δευτεροβάθμια	7	0	7	7	21
Ανώτατη	9	10	0	1	20
Μεταπτυχιακό	2	4	0	0	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
σύνολο	18	14	8	8	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	0	0	4	7	11
6-10	7	8	4	1	20
11-15	4	4	0	0	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	18	14	8	8	48

Η ενδέκατη ερώτηση ήταν η εξής: «οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων». Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν θετικά 20 εργαζόμενοι, οι 14 άνδρες και οι 6 γυναίκες και αρνητικά 28 εργαζόμενοι 12 άνδρες και 16 γυναίκες.



Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δυσαρέσκεια εκδηλώνουν άνδρες και γυναίκες με μικρή προϋπηρεσία και ηλικία, αλλά και η μοναδική γυναίκα του δείγματος με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών.. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	1	1	3	6	11
6-10	4	2	7	7	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	0	0	1	3
σύνολο	14	6	12	16	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	4	2	10	10	26
36-50	8	3	2	5	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	14	6	12	16	48

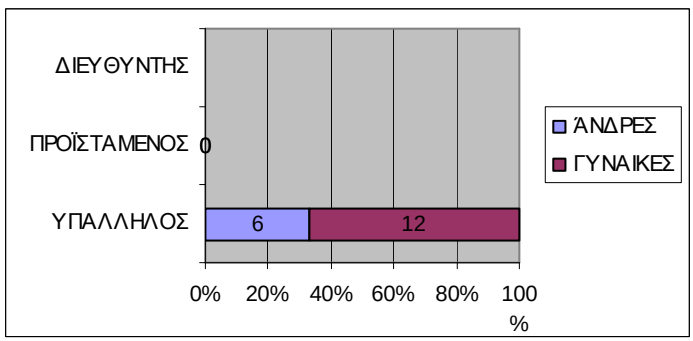
Η δωδέκατη ερώτηση ήταν η εξής: «υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών». Σ' αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 29 εργαζόμενοι, 19 άνδρες από τους οποίους οι 2 ήταν πάνω από 50 ετών, οι 8 από 36-50 και οι 9 από 26-35 ετών, όσον αφορά τη θέση εργασίας υπήρχε ένας διευθυντής, 5 προϊστάμενοι και 13 υπάλληλοι, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας ένας είχε πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία, 4 από 16-20 έτη, 3 από 11-15 έτη, 10 από 6-10 έτη και ένας εργαζόμενος έως 5 και 10 γυναίκες, από τις οποίες οι 6 ήταν μεταξύ 26-35 ετών και οι 4 μεταξύ 36-50 ετών, 1 προϊσταμένη και 9 υπάλληλοι, και σχετικά με την προϋπηρεσία 3 γυναίκες με προϋπηρεσία από 11-15 έτη, 1 με προϋπηρεσία από 16-20 έτη, 4 με 6-10 έτη και 2 γυναίκες με προϋπηρεσία έως 5. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.

Η επόμενη ερώτηση ήταν: «αισθάνομαι ασφάλεια στην εργασία μου». Η ασφάλεια αναφέρεται τόσο στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας όσο και στο αίσθημα της ασφάλειας κατά τον Maslow (σταθερότητα, μονιμότητα, κοινωνική ασφάλιση, σύνταξη). Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18. Έχει ενδιαφέρον να δούμε ποιοι είναι εκείνοι που εκδηλώνουν δυσαρέσκεια. Από

τους 18 εργαζομένους που απάντησαν αρνητικά οι 6 ήταν άνδρες και οι 12 γυναίκες, όσον αφορά την προϋπηρεσία 6 είχαν προϋπηρεσία έως 5 έτη, 8 από 6-10 έτη και 4 από 11-15 έτη, όσον αφορά τη θέση εργασίας ήταν όλοι υπάλληλοι και όσον αφορά την ηλικία ήταν έως 50 ετών. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες.

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					**σύνολο**
≤ 5	2	3	2	4	11
6-10	9	3	2	6	20
11-15	2	2	2	2	8
16-20	5	1	0	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	20	10	6	12	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					**σύνολο**
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	10	6	4	6	26
36-50	8	3	2	5	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	20	10	6	12	48



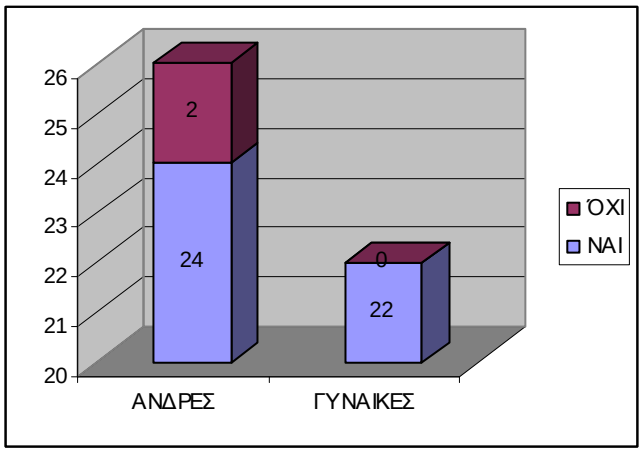
Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι ανασφάλεια στην εργασία αισθάνονται κυρίως οι γυναίκες υπάλληλοι με προϋπηρεσία έως 15 έτη και ηλικία έως 50 ετών. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στις νέες συνθήκες εργασίας (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, επιμήκυνση του χρόνου λειτουργίας των καταστημάτων) και στους όρους συνταξιοδότησης (αύξηση ορίων ηλικίας).

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	9	6	5	6	26
36-50	8	4	2	4	18
> 50	2	0	0	1	3
σύνολο	19	10	7	12	48

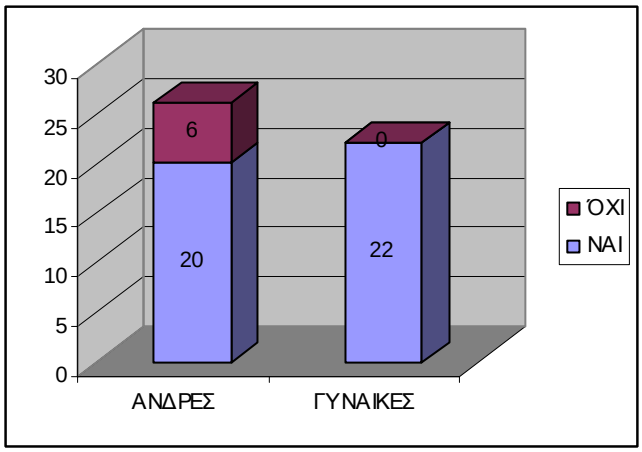
ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					σύνολο
≤ 5	1	2	3	5	11
6-10	10	4	1	5	20
11-15	3	3	1	1	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	1	0	1	1	3
σύνολο	19	10	7		48

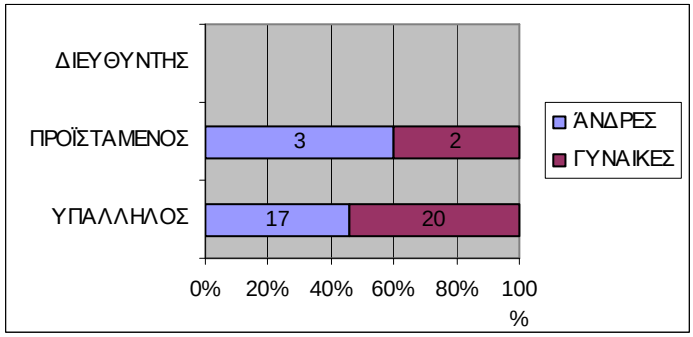
ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ					σύνολο
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	13	9	6	11	39
ΠΡΟΪΣΤ.	5	1	1	1	8
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	0	0	0	1
σύνολο	19	10	7	12	48

Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «μου αρέσει που ακολουθώ κανονισμούς και διαδικασίες στη δουλειά μου». Σε αυτήν απάντησε θετικά η πλειοψηφία των εργαζομένων (ποσοστό 95,83%) 46 εργαζόμενοι από τους οποίους 24 ήταν οι άνδρες και οι 22 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

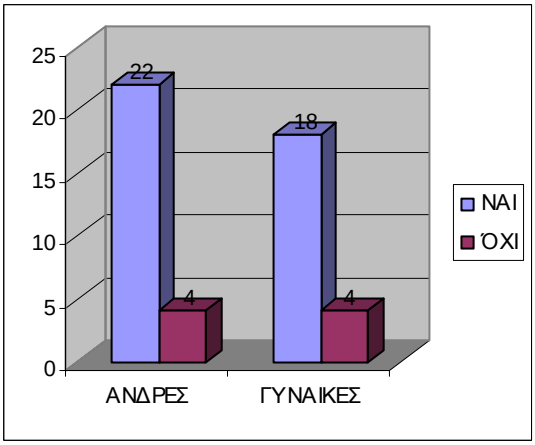


Η επόμενη ερώτηση που διατυπώθηκε ήταν η εξής: «αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας». Σε αυτήν απάντησαν θετικά 42 εργαζόμενοι, 20 άνδρες και 22 γυναίκες, 37 υπάλληλοι και 5 προϊστάμενοι. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την υψηλή στοχοθεσία που τίθεται στα καταστήματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

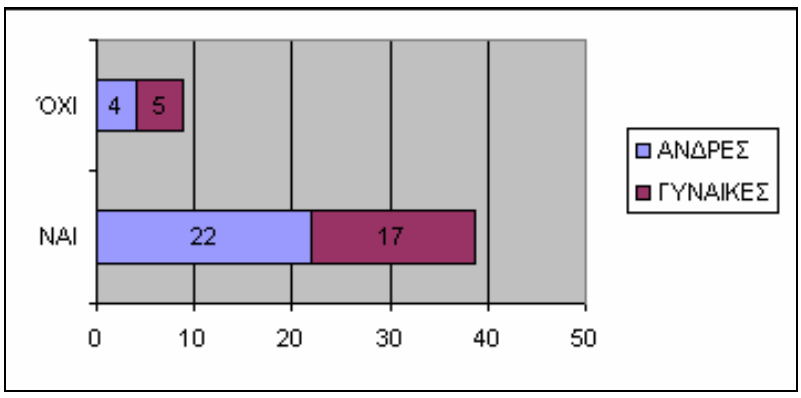




Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «υπάρχει επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών οριζόντια και κάθετα». Οι θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή ήταν 40, 22 άνδρες και 18 γυναίκες. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, ανατροφοδότηση για την πορεία των ενεργειών ώστε να γίνονται διορθωτικές κινήσεις για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις. Δεν έχει νόημα να δούμε χωριστά τις απαντήσεις κατά ηλικία, θέση, έτη προϋπηρεσίας και επίπεδο εκπαίδευσης καθώς η πλειοψηφία απάντησε θετικά και με τα υπάρχοντα στοιχεία δεν μπορούμε να διερευνήσουμε τα αίτια της αρνητικής απάντησης.

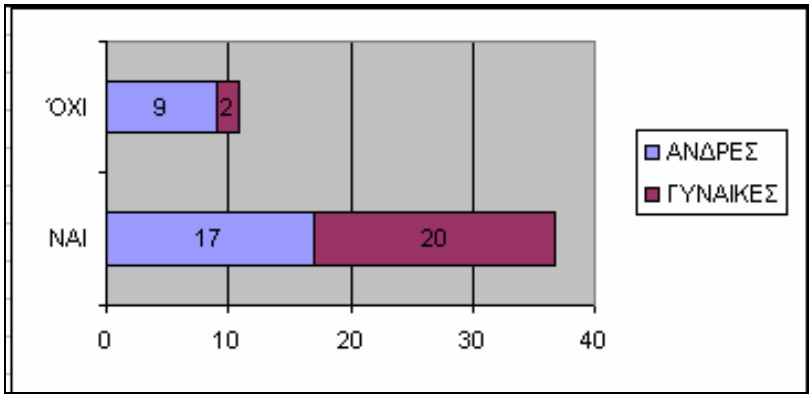


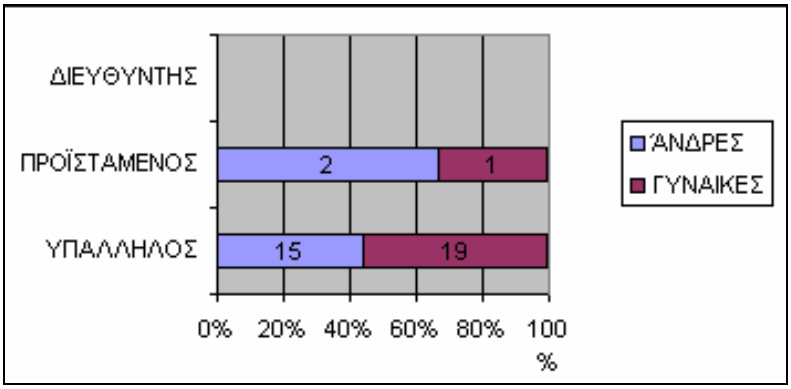
Η επόμενη ερώτηση είχε ως εξής: « έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου». Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά συνολικά 39 εργαζόμενοι από τους οποίους 22 ήταν άνδρες και 17 γυναίκες, ενώ αρνητικά 9 εργαζόμενοι, από τους οποίους 4 ήταν άνδρες και 5 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω. Με βάση τα υπάρχοντα στοιχεία δεν μπορούμε να διερευνήσουμε τα αίτια της αρνητικής απάντησης και να συσχετίσουμε την ηλικία, τη θέση, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία με τις απαντήσεις που δόθηκαν γι' αυτό και δεν κάνουμε περαιτέρω ανάλυση.



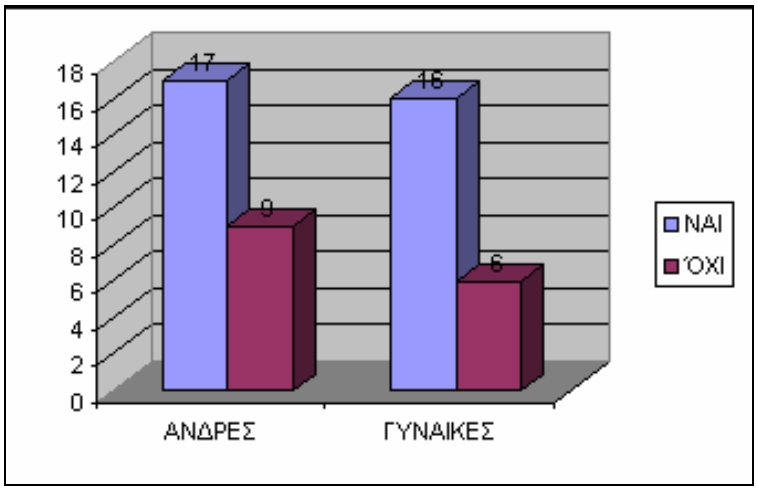
Η επόμενη ερώτηση ήταν η παρακάτω: «αισθάνομαι ότι πρέπει να εργαστώ περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας και ανευθυνότητας κάποιων συναδέλφων». Στην ερώτηση αυτοί απάντησαν θετικά 37 εργαζόμενοι και αρνητικά 11 εργαζόμενοι.

Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 20 ήταν γυναίκες και οι 17 άνδρες, ενώ αρνητικά απάντησαν 2 γυναίκες και 9 άνδρες. Από τους άνδρες που απάντησαν θετικά οι 15 ήταν υπάλληλοι και οι 2 προϊστάμενοι και από τις γυναίκες οι 19 υπάλληλοι και μία προϊσταμένη. Παρακάτω απεικονίζονται τα αποτελέσματα.





Η επόμενη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: « ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του». Σε αυτήν απάντησαν θετικά 33 εργαζόμενοι και αρνητικά 15. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 17 ήταν άνδρες και οι 16 γυναίκες, 13 άνδρες υπάλληλοι και 3 προϊστάμενοι και ένας διευθυντής, 15 γυναίκες υπάλληλοι και 1 προϊσταμένη, σχετικά με την ηλικία οι 18 εργαζόμενοι ήταν μεταξύ 26-35 έτη, οι 13 μεταξύ 36-50 και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω.

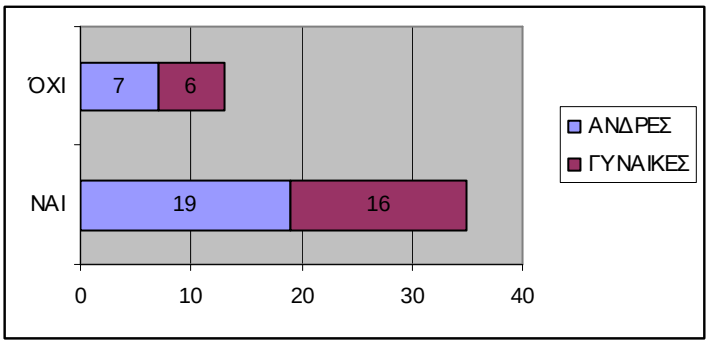


	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΘΕΣΗ					**σύνολο**
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	**13**	**15**	6	5	39
ΠΡΟΕΣΤ.	3	**1**	3	**1**	8
ΔΝΤΗΣ	**1**	0	0	0	**1**
σύνολο	**17**	**16**	9	6	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					**σύνολο**
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	10	8	4	4	26
36-50	6	7	4	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	**17**	**16**	9	6	**48**

Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «ο προϊστάμενός μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια». Απάντησαν θετικά συνολικά 35 εργαζόμενοι και αρνητικά 13

εργαζόμενοι. Σχετικά με το φύλο, θετικά απάντησαν 19 άνδρες και 16 γυναίκες, σχετικά με την εκπαίδευση, ένας υπάλληλος ήταν υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 15 μέσης εκπαίδευσης, 15 ανώτατης εκπαίδευσης και 4 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, σχετικά με την ηλικία ένας υπάλληλος ήταν έως 25, 19 από 26-35 έτη, 13 από 36-50 έτη και 2 άνω των 50. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.



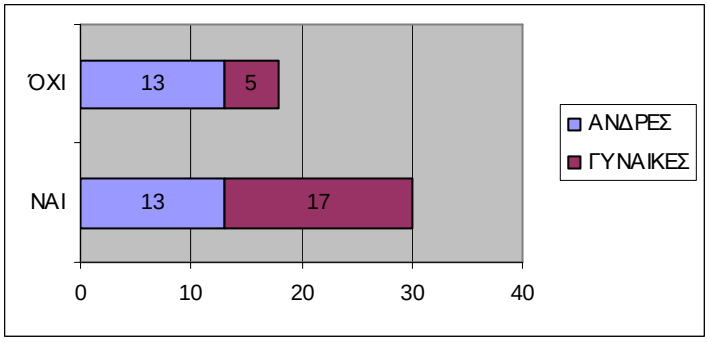
	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	10	5	4	2	21
Ανώτατη	6	9	3	2	20
Μεταπτυχιακό	2	2	0	2	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	19	16	7	6	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	10	9	4	3	26
36-50	7	6	3	2	18
> 50	1	1	1	0	3
σύνολο	19	16	7	6	48

3^{Ο} ΜΕΡΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις με τις οποίες προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τη δέσμευση των τραπεζικών υπαλλήλων του δείγματος. Οι ερωτήσεις αφορούν και τα τρία είδη οργανωσιακής δέσμευσης, την συναισθηματική, λόγω συνέχειας και την κανονιστική.

Η πρώτη ερώτηση διατυπώθηκε ως εξής: «θα ήμουν χαρούμενος αν διένυα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εργασία». Σε αυτή την ερώτηση θέλαμε να δούμε την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων. Από το σύνολο των 48 ερωτηθέντων, απάντησαν θετικά 30 εργαζόμενοι και αρνητικά 18. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 13 ήταν άνδρες και οι 17 γυναίκες, με προϋπηρεσία η πλειοψηφία από 6-20 έτη, ηλικία η πλειοψηφία από 26 έως 50 ετών και εκπαίδευση όλων των βαθμίδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.



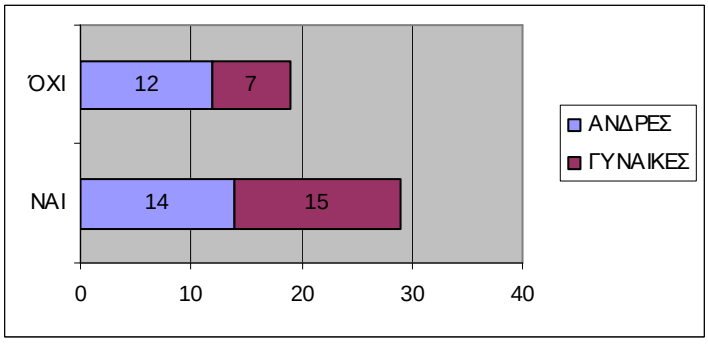
	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					**σύνολο**
≤ 25	0	0	**0**	1	1
26-35	4	9	**10**	**3**	**26**
36-50	7	7	**3**	1	**18**
> 50	2	**1**	**0**	**0**	3
σύνολο	13	17	13	5	**48**

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					**σύνολο**
≤ 5	**1**	2	3	5	11
6-10	**4**	9	7	**0**	**20**
11-15	2	4	2	**0**	**8**
16-20	**4**	1	1	**0**	6
> 20	2	1	0	**0**	3
σύνολο	13	17	13	5	**48**

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	7	4	7	3	21
Ανώτερη	5	10	4	1	20
Μεταπτυχιακό	0	3	2	1	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	13	17	13	5	48

Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες από 26-50, προϋπηρεσία από 6-15 έτη, πτυχιούχοι ανώτατων σχολών είναι συναισθηματικά δεμένες με την τράπεζα που εργάζονται.

Η δεύτερη ερώτηση ήταν η εξής: «αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου». Η ερώτηση αυτή αναφέρεται επίσης στη συναισθηματική δέσμευση. Από τους 48 συμμετέχοντες, απάντησαν θετικά οι 29 και αρνητικά οι 19. Από αυτούς που απάντησαν θετικά οι 15 ήταν γυναίκες και οι 14 άνδρες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

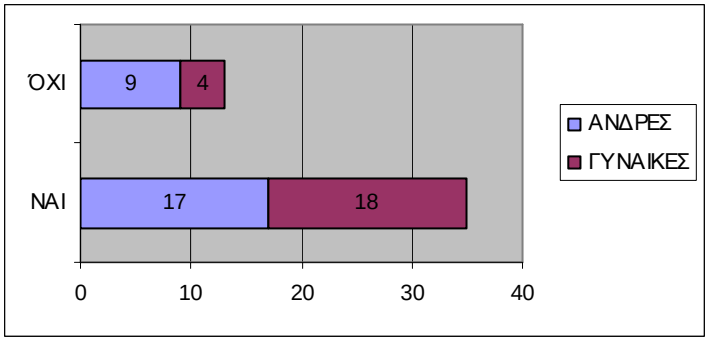


ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	5	8	9	4	26
36-50	7	6	3	2	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	14	15	12	7	48

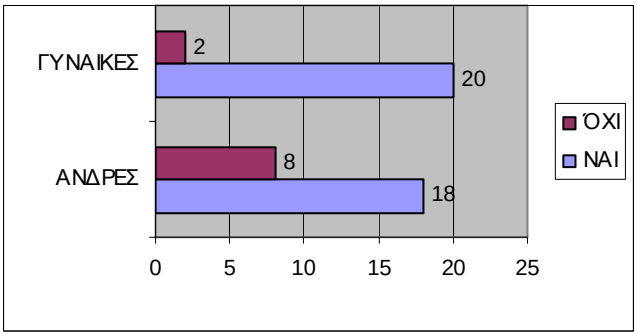
ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	1	3	3	4	11
6-10	4	6	7	3	20
11-15	3	4	1	0	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	14	15	12	7	48

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες με προϋπηρεσία από 6-15 έτη και ηλικία από 26-50 καθώς και οι άνδρες από 26-50 ετών με προϋπηρεσία 6-20 έτη αισθάνονται μέλη μια ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά τους.

Η τρίτη ερώτηση ήταν η εξής: «απολαμβάνω να συζητάω με άτομα εκτός εργασίας για την τράπεζα που εργάζομαι». Σε αυτήν την ερώτηση απάντησαν θετικά 35 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι 17 ήταν άνδρες και οι 18 γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Η τέταρτη ερώτηση ήταν η παρακάτω: « θα ήταν οικονομικά ασύμφορο να εγκαταλείψω τη δουλειά μου αυτή τη χρονική περίοδο γιατί η παραμονή μου είναι θέμα επιβίωσης». Αυτή η ερώτηση αφορά τη δέσμευση λόγω συνέχειας των εργαζομένων. Στην ερώτηση αυτή η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε θετικά, συνολικά 38 εργαζόμενοι, 18 άνδρες και 20 γυναίκες. Έχει ενδιαφέρον να δούμε την ηλικιακή διάρθρωση και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων που απάντησαν θετικά καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



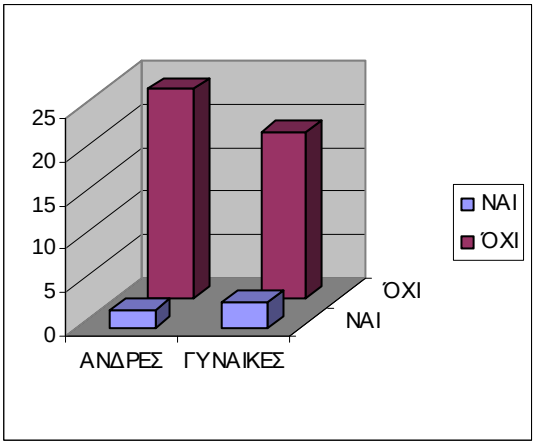
ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	1	0	0	1
26-35	8	10	6	2	26
36-50	8	8	2	0	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	18	20	8	2	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	1	5	3	2	11
6-10	8	9	3	0	20
11-15	3	4	1	0	8
16-20	4	1	1	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	18	20	8	2	48

	ΝΑΙ		ΟΧΙ		
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					σύνολο
Υποχρεωτική	1	0	0	0	1
Δευτεροβάθμια	10	7	4	0	21
Ανώτατη	6	11	3	0	20
Μεταπτυχιακό	1	2	1	2	6
Διδακτορικό	0	0	0	0	0
Σύνολο	18	20	8	2	48

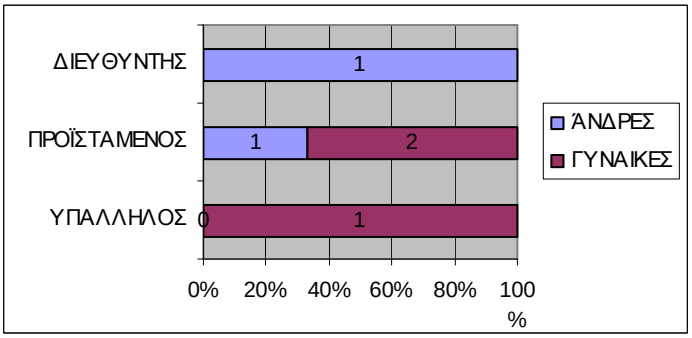
Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε, ότι κυρίως οι γυναίκες δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης, με προϋπηρεσία έως 15 και ηλικία έως 50αισθάνονται δεσμευμένες λόγω συνέχειας, το ίδιο ισχύει δε και για τους άνδρες.

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, μόνο 5 απάντησαν θετικά. Από αυτούς οι 2 ήταν άνδρες και οι 3 γυναίκες. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

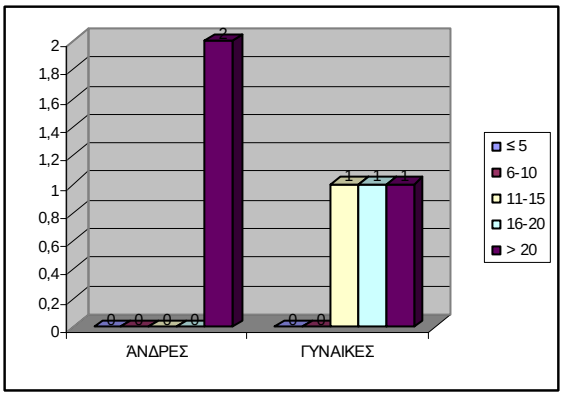


ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	0	0	14	12	26
36-50	0	2	10	6	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	2	3	24	19	48

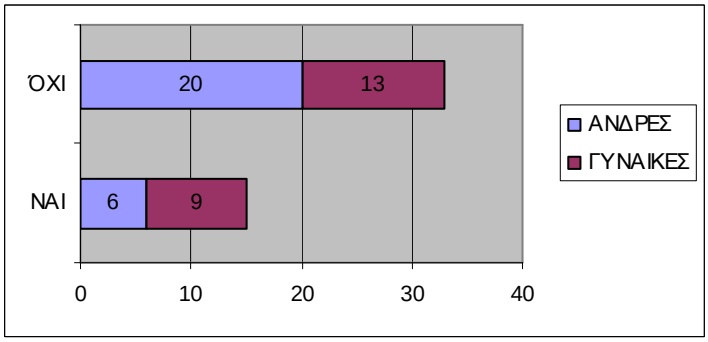
Παρατηρούμε όσον αφορά την ηλικιακή διάρθρωση ότι οι άνδρες που αισθάνονται ηθική υποχρέωση να παραμείνουν στην επιχείρηση είναι άνω των 50 ετών και οι γυναίκες από 36 έως άνω των 50 ετών.



Όσον αφορά τη θέση, ένας άνδρας ήταν διευθυντής, ένας προϊστάμενος και από τις γυναίκες μία υπάλληλος και 2 προϊστάμενοι. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι άνδρες είχαν προϋπηρεσία άνω των 20 ετών και οι γυναίκες από 11 έως άνω των 20.

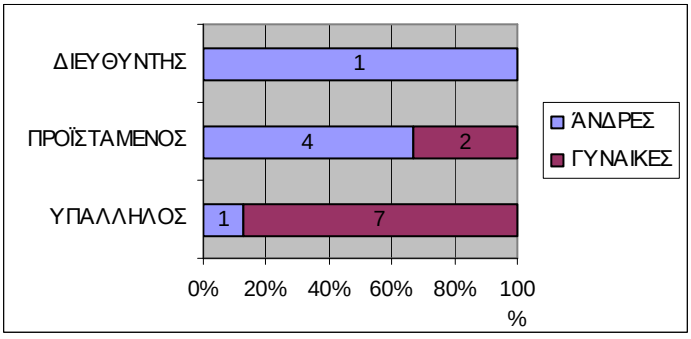


Η τελευταία ερώτηση σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση ήταν η παρακάτω: «θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση γιατί αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση». Στην ερώτηση αυτή απάντησαν θετικά 15 συνολικά εργαζόμενοι, 6 άνδρες και 9 γυναίκες. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, τη θέση και την ηλικία, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω. Παρατηρούμε ότι οι άνδρες με προϋπηρεσία άνω των 16 ετών και οι γυναίκες με προϋπηρεσία άνω των 6 ετών είναι πιο συναισθηματικά δεμένοι. Σχετικά με την ηλικία, άνδρες και γυναίκες εργαζόμενοι άνω των 36 ετών είναι πιο συναισθηματικά δεμένοι. Όσον αφορά τη θέση, υπήρχαν ένας διευθυντής, 6 προϊστάμενοι και 8 υπάλληλοι.



ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					σύνολο
≤ 5	0	0	4	7	11
6-10	0	4	11	5	20
11-15	1	3	3	1	8
16-20	3	1	2	0	6
> 20	2	1	0	0	3
σύνολο	6	9	20	13	48

ΝΑΙ			ΟΧΙ		
ΑΝΔΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
ΗΛΙΚΙΑ					σύνολο
≤ 25	0	0	0	1	1
26-35	0	0	14	12	26
36-50	4	8	6	0	18
> 50	2	1	0	0	3
σύνολο	6	9	20	13	48



3.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα, μόνο 48 τελικά εργαζόμενοι έλαβαν μέρος και όχι πανελλαδικά 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 εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Σκοπός δεν ήταν να κάνουμε ανάλυση παραγόντων της υποκίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και να διερευνήσουμε τη μεταξύ τους σχέση. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε βάθος χρόνου, μεγαλύτερο δείγμα και εξειδικευμένες γνώσεις. Αυτό που θέλαμε να διαπιστώσουμε είναι η στάση των τραπεζικών υπαλλήλων απέναντι σε παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης και να διαπιστώσουμε αν αισθάνονται κάποιο είδος δέσμευσης.

3.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες κερδοφορίας και αποδοτικότητας είναι η επένδυση στους ανθρώπους (Heskett et al., 1994). Η επιτυχία μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο αν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδεχτούν την αποστολή και τους στόχους (Unzicker et al., 2000) και αν αδυνατούν να πιστέψουν σε αυτό που η επιχείρηση αντιπροσωπεύει (Congram and Friedman, 1991)[27]. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιούν πρακτικές που να προσελκύουν και να

[27] Neeru Malhotra, Avinandan Mukherjee, The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres

διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους και με προσόντα εργαζόμενους. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση υπό το φόβο της ανεργίας ή της ανασφάλειας. Η δυσαρέσκεια μπορεί να εκδηλωθεί με εσωτερικές διαμάχες και διαφωνίες, καθυστερήσεις και απουσίες, εγκατάλειψη της εργασίας κ.λ.π.. Στόχος είναι η διατήρηση ενός δυνατού εργατικού δυναμικού μέσα από την ενδυνάμωση, την παροχή κινήτρων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Γιατί το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και επομένως πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους η δέουσα προσοχή και να τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. ΙΝΕ ΟΤΟΕ, Η ΟΝΕ, η απασχόληση και οι εργασιακές σχέσεις στον τραπεζικό κλάδο, 1999
2. ΙΝΕ ΟΤΟΕ, Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα: Όροι αμοιβής και εργασίας, ρόλος και προοπτικές, 2001
3. ΙΝΕ ΟΤΟΕ, Τεχνικό-οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών, Νέες τεχνολογίες, απασχόληση και εργασιακές σχέσεις στις σύγχρονες συνθήκες, 1998
4. Ιωακειμίδης Ηλίας, Μισθοί, Κέρδη και Απασχόληση στις Τράπεζες, Μια εμπειρική ανάλυση, ΙΝΕ-ΟΤΟΕ, Οκτώβριος 2009
5. Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 2001, Εκδόσεις Ανικούλα, σελ.193-218
6. Πετρίδου Ευγενία, Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση, 2001, Εκδόσεις Ζυγός, σελ.150-161, 244-249
7. Πιπερόπουλος Γεώργιος, Επικοινωνώ άρα υπάρχω – Ηγεσία, Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις, 9^{η} Έκδοση, Εκδόσεις Πιπερόπουλος, Θεσσαλονίκη 2008
8. Denny Richard, Motivate to win-How to motivate yourself and others Πρώτοι στην Παρακίνηση-Ανοίξτε το δρόμο για την επιτυχία!, Business Management, Μετάφραση: Κλαίρη Παπαμιχαήλ, Εκδόσεις Κριτική 2007
9. Montana J.Patrick, Charnov H.Bruce, Μάνατζμεντ, 1993, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

10. Dr Efere Prince, Motivation and Job Satisfaction, Trans-Atlantic College, London, 2005
11. Judge Timothy A , Daniel Heller, Michael K.Mount, Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, Journal of Applied Psychology, June 2002, Vol. 87, No 3, p. 530-541
12. Malhotra Neeru, Mukherjee Avinandan , The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres**,** Journal of Services Marketing, Vol.18, No 3, pp 162-174, 2004
13. Pestonjee D.M, Organizational structures and job attitudes, 1973, Minerva Associates (Calcutta)
14. Silverthorne Colin P., Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective, 2005, New York University Press, pages 98-120, 171-192
15. Spector Paul E., Industrial and Organizational Behavior, 2008, Wiley, pages 199-221, 223-251
16. Spector Paul E., Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences, 1997, Sage Publications
17. Vallejo Raul Diego , Vallejo Jesus Diego Antonio, Sixto Olivar Parra, Job satisfaction in banking workers, Psicothema, Universidad de Oviedo, Vol. 13 No 004, 2001, p. 629-635
18. Vlosky Richard P., Aguilar Francisco X, A Model of Employee Satisfaction: Gender Differences in Cooperative Extension**,** April 2009, Volume 47, No 2, Feature Articles / 2FEA2, Journal Editorial Office

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. http://userwww.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf
2. http://www.slideshare.net/Arilak16/book-misthoi-forweb
3. http://www.businessballs.com/
4. http://www.ine.otoe.gr
5. http://www.hba.gr
6. http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2009/118.%20Harangus.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ονομάζομαι Αποστολία Χατζηχαραλάμπους και κάνω αυτή την έρευνα σχετικά με την υποκίνηση, την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των τραπεζικών υπαλλήλων στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής για την ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών MBA στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Πιπερόπουλου.

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 και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Παρακαλώ σημειώστε με Χ την επιλογή σας .

1. **Γενικά Στοιχεία**

Φύλο: □ Άνδρας □ Γυναίκα

Ηλικία: □ έως 25 □ 26-35 □ 36-50 □ 50 και άνω

Επίπεδο εκπαίδευσης: □ Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό, Γυμνάσιο)

□ Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο, ΤΕΕ)

□ Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ)

□ Μεταπτυχιακό

□ Διδακτορικό

Θέση Εργασίας: □ Υπάλληλος

□ Προϊστάμενος

□ Διευθυντής

Έτη υπηρεσίας στην τράπεζα: □ έως 5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16-20 □ πάνω από 20

2. Ερωτήσεις για την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ .

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

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

2. Μπορώ να διατυπώσω με λίγα λόγια τις κύριες αξίες της τράπεζας που εργάζομαι.

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

3. Γνωρίζω τους στόχους της ομάδας μου.

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

4. Βλέπω το μέλλον μου σε αυτή την εργασία.

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

5. Γνωρίζω πώς μετριέται η απόδοσή μου.

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

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

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

   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

8. Δεν φοβάμαι να μιλήσω ανοικτά για τις σκέψεις και τις φιλοδοξίες μου.
   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

9. Μου αρέσει η φύση της δουλειάς μου.
   □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

10. Είμαι ικανοποιημένος / η με το μισθό που λαμβάνω γιατί εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία.
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

11. Οι πρόσθετες παροχές εξαρτώνται από τη συνεισφορά του καθενός στην επίτευξη των στόχων.
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

12. Υπάρχει δίκαιο και αποτελεσματικό σύστημα προαγωγών.

    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

13. Αισθάνομαι ασφάλεια στο χώρο εργασίας.
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

14. Μου αρέσει που ακολουθώ κανονισμούς και διαδικασίες στη δουλειά μου.
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

15. Αισθάνομαι άγχος και πίεση λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας.

    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

16. Υπάρχει επικοινωνία και διάχυση πληροφοριών οριζόντια και κάθετα
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

17. Έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

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

    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

19. Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του.
    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

20. Ο προϊστάμενος μου επαινεί και ανταμείβει την προσπάθεια.

    □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

3. Ερωτήσεις για την οργανωσιακή δέσμευση

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ .

1. Θα ήμουν χαρούμενος / η αν διένυα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την εργασία.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

2. Αισθάνομαι ότι είμαι μέλος μιας ομάδας και ότι τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και δικά μου.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

3. Απολαμβάνω να συζητάω με άτομα εκτός εργασίας για την τράπεζα που εργάζομαι.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

4. Θα ήταν οικονομικά ασύμφορο να εγκαταλείψω τη δουλειά μου αυτή τη χρονική περίοδο γιατί η παραμονή μου είναι θέμα επιβίωσης.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

5. Αν μου γινόταν πρόταση για μια καλύτερη δουλειά, θα αισθανόμουν ότι δεν είναι ηθικά σωστό να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω την τωρινή μου θέση γιατί αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση.
   - □ ΝΑΙ □ ΟΧΙ

<u>Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας</u>