

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΩΣ ΜΕΣΟ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**του
Ανάργυρου Κουφού**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση και
Διοίκηση αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη
2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Στεργιούλας Απόστολος, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Τραυλός Αντώνης, Επίκουρος Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Δημητρόπουλος Παναγιώτης Ε.Ε.ΔΙ.Π.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ανάργυρος Κουφός: «Η ικανοποίηση των αναγκών στον τραπεζικό κλάδο ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις»

(Με την επίβλεψη του κ. Στεργιούλα Απόστολου, Καθηγητή)

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα ερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης 20 αναγκών των εργαζομένων που συμβάλλουν στην εργασιακή παρακίνηση και αποδοτικότητα στον τραπεζικό κλάδο. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη παρούσα μελέτη βασίστηκε στις κύριες θεωρίες ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικές πτυχές των θεωριών ως προς τη διαδικασία της παρακίνησης. Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1954), η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής - παρακίνησης) του F.Herzberg (1959), η ERG θεωρία του Alderfer (1969), η θεωρία του Murray (1938) και του McClelland (1953), η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) και το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1968). Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω διαδικασίες: α) μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας ως προς τη συμβολή της ικανοποίησης των αναγκών στην παρακίνηση β) δημιουργία λίστας από ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, από παρόμοιες έρευνες, γ) πιλοτική μελέτη που διεξήχθη σε 10 άτομα, που δεν συμμετείχαν στην κύρια έρευνα. Οι ανάγκες που επιλέχθηκαν για την μελέτη, προέρχονται από το έγκυρο διεθνές ερωτηματολόγιο "Psychological Contract Importance Items" όπως ορίζεται στο άρθρο των Lester, Claire και Kickul (2001) στο ακαδημαϊκό περιοδικό Human Resource Planning. Στην παρούσα μελέτη πήραν μέρος εθελοντικά 100 τραπεζικοί υπάλληλοι, που εργάζονται σε 4 διαφορετικές τράπεζες και χρησιμοποιήθηκαν αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια. Ο τραπεζικός κλάδος επιλέχθηκε ως κλάδος μελέτης, διότι δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και λόγω της σημαντικότητας που διαδραματίζει το τραπεζικό σύστημα στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι βαθμολόγησαν με μεγαλύτερο βαθμό τις ερωτήσεις «Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας

(παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου», «Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ», «η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες», και «είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας)».

Λέξεις - κλειδιά: ανάγκες, παρακίνηση, εργαζόμενος, ικανοποίηση, κίνητρα, απόδοση, τραπεζικός κλάδος

ABSTRACT

“The satisfaction of employees’ needs in the banking sector as a motivation factor to achieve effective and efficient development of human resources in modern business”

The specific study examines the employees’ degree of approval of twenty needs which contribute to the job satisfaction and efficiency in the banking sector. The review of literature for the present study was based on the primary theories of the employees’ satisfaction and they are analyzed based on the procedure of motivation. The most basic theoretical models are the theory of needs by Maslow (1954), the theory of the two factors (hygiene – motivation) by F. Herzberg (1959), the ERG theory by Alderfer (1969), the theory of Murray (1938) and the theory of McClelland (1953), the theory of expectation by Vroom (1964) as well as Porter and Lawler’s model (1968). The following procedures were followed for the development of the questionnaire: a) review of the corresponding literature in regard to the contribution of the satisfaction of needs in the motivation, b) creation of an employees’ needs list from similar studies, c) a pilot study conducted to ten people who were not involved in the primary research. The needs selected for the study stem from the valid international questionnaire “Psychological Contract Importance Items”, as it is laid down in the article by Lester, Claire and Kickul (2001) in the academic journal Human Resource Planning. One hundred bank clerks, who work in four different banks, took part voluntarily in the particular research using self-completed questionnaires. The banking field was chosen for this study due to the fact that there is no relevant research in Greece during the last few years and because of the importance of the banking system in the development of the Greek Economy. The banking clerks rated higher the questions “I am satisfied with the services of the bank (food supply and insurance coverage) in my workplace”, “I consider that the basic working and functional conditions of the bank (schedule, equipment etc.) provide me with the appropriate prerequisites to work”, “my work in the bank gives me the opportunity to acquire knowledge and skills” and “I am satisfied with my work because I consider that my profession does not entail high risks or have any consequences on my health (safety needs)”.

Key words: needs, motivation, employee, satisfaction, motives, efficiency, banking sector.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ABSTRACT.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	vii
Κεφάλαιο	
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Θεωρητικό υπόβαθρο.....	1
Σκοπός της μελέτης.....	2
Οριοθετήσεις.....	3
Περιορισμοί.....	4
Ερευνητικές υποθέσεις.....	4
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	6
Ανάγκες και ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	6
Εργασιακό ηθικό και συναισθήματα εργαζομένων.....	9
Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου παρακίνηση.....	10
Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	11
Η θεωρία του Herzberg.....	13
Η θεωρία ERG του Aldefèr.....	15
Η θεωρία του Murray.....	15
Η θεωρία του McClelland.....	16
Η θεωρία Χ και Ψ του McGregor.....	17
Το μοντέλο του Vroom.....	19
Το μοντέλο αναγκών των Porter / Lawler.....	20
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
Εισαγωγή.....	23

Δείγμα.....	23
Ερωτηματολόγιο.....	24
Στατιστική ανάλυση.....	24
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	25
Περιγραφή του δείγματος.....	25
Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου από τους τραπεζικούς υπαλλήλους.....	27
Ηλικία.....	33
Οικογενειακή κατάσταση.....	37
Θέση ευθύνης.....	41
Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	45
Τμήμα εργασίας.....	49
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	54
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο.....	68

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	25
Πίνακας 2. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου από τους τραπεζικούς υπαλλήλους.....	28
Πίνακας 3. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους άνδρες υπαλλήλους της τράπεζας (N=50).....	29
Πίνακας 4. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τις γυναίκες υπαλλήλους της τράπεζας (N=50).....	31
Πίνακας 5. . Περιγραφικά χαρακτηριστικά των ηλικιακών ομάδων των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	34
Πίνακας 6. Ανάλυση διασποράς μεταξύ της ηλικίας και της βαθμολογίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας.....	35
Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της οικογενειακής κατάστασης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	37
Πίνακας 8. Ανάλυση διασποράς μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και βαθμολογίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας.....	38
Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της θέσης ευθύνης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	41
Πίνακας 10. Ανάλυση διασποράς μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας και της θέσης ευθύνης τους.....	43
Πίνακας 11. Περιγραφικά χαρακτηριστικά του επιπέδου εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	45
Πίνακας 12. Ανάλυση διασποράς μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας και του επιπέδου εκπαίδευσής τους.....	47
Πίνακας 13. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	49
Πίνακας 14. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).....	51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Η πυραμίδα του Maslow	12
Γράφημα 2. Θεωρίες X και Ψ.....	19

Ι. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Θεωρητικό υπόβαθρο

Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς ευμετάβλητο περιβάλλον, αναγκάζονται να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους. Ο ανταγωνισμός επιβάλλει στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στην ανάλυση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, έτσι ώστε η επιχείρηση να επανακαθορίζει συνεχώς προς τη σωστή κατεύθυνση τους στόχους και τη στρατηγική της. Όποιο κι αν είναι το επιλεγθέν μοντέλο ανάπτυξης μιας επιχείρησης, οι συντελεστές παραγωγής και πιο συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό, θα συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να επανακαθορίζει και να διαφοροποιεί το ρόλο του εργαζομένου ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της.

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα ερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης σημαντικών αναγκών των εργαζομένων που συμβάλλουν στην εργασιακή παρακίνηση και αποδοτικότητα στον τραπεζικό κλάδο. Ο Mayo (1880 - 1949), μέσα από τα πειράματα που έκανε απέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αυξηθεί όχι μόνο από την αύξηση των χρηματικών απολαβών, αλλά και από τη βελτίωση των γενικών ή ειδικότερων συνθηκών και παραγόντων εργασίας (Ζευγαρίδης, 1978). Σύμφωνα με τον Smith (1994), η απουσία κινήτρων στον εργασιακό χώρο έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλή απόδοση. Υπάρχουν αρκετοί και διαφορετικοί ορισμοί της έννοιας παρακίνηση (motivation). Οι περισσότεροι εξ' αυτών περιλαμβάνουν τις λέξεις επιθυμία, θέληση, στόχος, σκοπός, ανάγκη, διαδικασία και κίνητρο. Ο Luthans (1998) ορίζει την παρακίνηση ως μια διαδικασία που αρχίζει από μια ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια κίνηση που στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Σύμφωνα με τους Erven & Milligan (2001), παρακίνηση είναι η δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα ικανοποίησης εργασιακών αναγκών και παρακίνησης που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα υποδείγματα που περιέχουν και εξετάζουν τις γενεσιουργές αιτίες και τους λόγους που

οδηγούν στην παρακίνηση. Αυτά τα υποδείγματα προσανατολίζονται δηλαδή στο περιεχόμενο της παρακίνησης (Κέφη, 2005). Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα σε αυτή την κατηγορία είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1954), η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής - παρακίνησης) του Herzberg (1959), η ERG θεωρία του Alderfer (1969), του Murray (1938) και του McClelland (1953).

Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται τα θεωρητικά υποδείγματα που περιλαμβάνουν και αναλύουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) και το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1968) αποτελούν τις πιο σημαντικές θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας. Η γνώση και η εμπειρία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι βασικές προϋποθέσεις για την σωστή διαχείριση του ανθρώπου ώστε ο εργαζόμενος να γίνει αποτελεσματικός και αποδοτικός και εν τέλει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Κέφη, 2005).

Σκοπός της μελέτης

Από τις αντίστοιχες έρευνες και τις θεωρητικές προσεγγίσεις των Hertzberg (1959), Maslow (1954), Vroom (1964), McGregor (1960) διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση των αναγκών στον εργασιακό χώρο εκτός από την δημιουργία ενός αισθήματος ευχάριστης εργασίας συμβάλλει εξίσου σημαντικά στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για αυτόν ακριβώς το λόγο η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων τίθεται ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Η συμβολή της ικανοποίησης από την εργασία στην παρακίνηση επιβεβαιώνεται από πολλούς μελετητές. Οι Murray (1938), McClelland (1953), Alderfer (1969) υποστηρίζουν ότι ο εργαζόμενος για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του πρέπει να του δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα μέσω της διαδικασίας της παρακίνησης. Πρέπει να επισημανθεί ότι το είδος της εργασίας που ασκεί ο εργαζόμενος διαμορφώνει σημαντικό ρόλο στα κίνητρα που παρέχονται από τους οργανισμούς – εργοδότες. Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και με διαφορετικού τύπου ερωτηματολόγια, για την ανίχνευση των κατάλληλων κινήτρων στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης. Μερικές από τις σημαντικότερες είναι των Porter, 1972-need satisfaction questionnaire; Huizinga, 1970; Alderfer, 1972. Στην Ελλάδα παρεμφερείς έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αφορούν διπλωματικές έρευνες στην διοίκηση και στην αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού των

Δρίβα, Α. (2009); Ντίνου, Α. (2011). Αντίστοιχη έρευνα για την Ελλάδα πραγματοποίησε η ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University (Κουρτίδης, 2006) υπό την καθοδήγηση του Μιχάλη Κουρτίδη (υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Θεσσαλονίκης). Οι κύριοι κλάδοι της μελέτης Athens GSM που προσεγγίστηκαν ήταν οι Οργανισμοί Υγείας, οι Υπηρεσίες, το Εμπόριο και η Βιομηχανία. Ανάλογη έρευνα για τους παράγοντες παρακίνησης νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων και ικανοποίησης εκπονήθηκε στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο (Χατζηδάκη, 2010). Στην Ελλάδα, σε ένα εργασιακό περιβάλλον με μεγάλες ιδιαιτερότητες από τα αντίστοιχα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Παγκόσμιας οικονομίας, οι μελέτες έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς για διάφορες κατηγορίες επαγγελματιών. Η συγκεκριμένη έρευνα θα επικεντρωθεί και θα εξετάσει ποιές ανάγκες των εργαζομένων αναγνωρίζονται ως πολύ σημαντικές και οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Ο τραπεζικός κλάδος επιλέχθηκε διότι δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και λόγω της σημαντικότητας που διαδραματίζει το τραπεζικό σύστημα στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, προέρχονται από το έγκυρο διεθνές ερωτηματολόγιο “Psychological Contract Importance Items” όπως ορίζεται στο άρθρο των Lester, Claire και Kickul (2001) στο ακαδημαϊκό περιοδικό Human Resource Planning. Η έρευνα επιτεύχθηκε με την διανομή 100 ερωτηματολογίων σε τραπεζικά στελέχη με στόχο να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα των ερωτήσεων ικανοποίησης του ερωτηματολογίου σε μια πεντάβαθμη κλίμακα LIKERT.

Παράλληλοι στόχοι είναι να εξετάσει μια σειρά από μεταβλητές ελέγχου όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η εκπαίδευση, το τμήμα, η οικογενειακή κατάσταση και η θέση. Αυτές οι μεταβλητές θα αναλυθούν για να εξεταστεί εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση.

Οριοθετήσεις

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης συγκεκριμένων αναγκών των εργαζομένων σε οργανισμούς που παρέχουν τραπεζικές υπηρεσίες. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης θα οριοθετηθεί:

- 1) Σ' ένα στρωματοποιημένο δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων.

2) από τις απαντήσεις που θα δοθούν από τους ερωτώμενους στο ερωτηματολόγιο, που αφορά τα αντλαμβανόμενα κίνητρα που τους παρέχει ο οργανισμός που εργάζονται.

Περιορισμοί

Η μελέτη θα περιοριστεί από τους ακόλουθους παράγοντες:

1) Τα επιλεγμένα άτομα, που θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, θα απαντήσουν με ακρίβεια και θα το επιστρέψουν μέσα στο χρονικό πλαίσιο, που θα υποδειχθεί για την μελέτη.

2) Από την ευκρίνεια και ακρίβεια των επιλεγμένων απαντήσεων των ερωτώμενων στα στοιχεία του ερωτηματολογίου, που θα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα κίνητρα που τους παρέχει ο οργανισμός που εργάζονται.

3) Από τη δυνατότητα των ερωτώμενων να αντιληφθούν και να ερμηνεύσουν ακριβώς τα στοιχεία που θα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

Ερευνητικές υποθέσεις

Η μελέτη θα βασιστεί στις ακόλουθες υποθέσεις:

1. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι θα βαθμολογήσουν με μεγαλύτερο βαθμό τις ερωτήσεις α) «Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου» και β) Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας, μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.

2. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι θα βαθμολογήσουν με μικρότερο βαθμό τις ερωτήσεις α) «Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά» και β) «Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή»

3. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

4. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

5. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσης ευθύνης και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

6. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

7. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και

ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

8. Θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τμήματος εργασίας και ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ανάγκες και ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες και επιθυμούν να τις ικανοποιήσουν στον εργασιακό χώρο. Η ανάγκη δημιουργεί μια κατάσταση στέρησης κατά την οποία μπαίνει σε λειτουργία μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή αλλιώς και κίνητρα έχουν διαφορετική έκταση ανάλογα με τη φύση της ανάγκης αλλά και του χαρακτήρα του ατόμου. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση στους εργαζομένους είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας κατά την οποία η επιχείρηση επιχειρεί συνεχώς να παρατηρεί, να εντοπίζει και να αναδεικνύει ποιές ανάγκες δεν ικανοποιούνται. Η παρακίνηση συμβάλλει στην αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Schlesinger & Zornitsky (1991) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής αφοσίωσης και της ανταμοιβής προς τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι εκ φύσεως έχουν αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων και παράλληλα με την εκπαίδευση που έχουν λάβει δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να είναι επαγγελματικά άρτιοι. Το πρόβλημα εντοπίζεται όταν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται δεν αξιοποιούν πλήρως αυτές τις φυσικές και πνευματικές ικανότητες (Ιορδάνογλου, 2008).

Η εργασία συμβάλλει στην ικανοποίηση πολλών ανθρώπινων αναγκών, όπως η ανάγκη για στέγη και τροφή (μέσω της ανταποδοτικής αμοιβής), την ανάγκη για κοινωνική προβολή, κοινωνικότητα, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό. Ο χώρος εργασίας είναι και τόπος επικοινωνίας και κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους και κατ' επέκταση φίλους. Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις αυτές ώστε να ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες, μέσω της καθιέρωσης μιας ιδιαίτερης σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργηθεί ένας θετικός ψυχισμός από τον εργαζόμενο για την εργασία του, ο οποίος θα επιφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο και ταυτόχρονα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. (Πομόνης, 2002).

Η ανθρώπινη εργασία, πέρα από τη σημαντικότητά της για τους εργαζομένους είναι ιδιαίτερα σημαντική και για την επιχείρηση. Ο Χυτήρης (2001), υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι αυτός που συμβάλλει στην επιτυχία μίας επιχείρησης αλλά παράλληλα ότι η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η αδυναμία επίτευξης των ομαδικών στόχων της επιχείρησης συντελεί στη χαμηλότερη αποδοτικότητα μίας επιχείρησης ή ακόμα και στην

αδυναμία ύπαρξης της. Η υπεραξία δημιουργείται από τη διοικητική και εκτελεστική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η ύπαρξη ομάδων εργασίας με κοινούς στόχους, αντιλήψεις, και κίνητρα συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού (West & al., 2004). Η φύση της εργασίας και το περιεχόμενό της επιδρούν διαφορετικά από άνθρωπο σε άνθρωπο, αφού ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται η εργασία στις ικανότητες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου διαφέρουν ανάμεσα στους ανθρώπους και καθορίζεται με βάση διάφορους παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, οι γνώσεις και γενικότερα η ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου (Ιορδάνογλου, 2008).

Αρκετοί είναι οι θεωρητικοί που έχουν ασχοληθεί με την ανάλυση του όρου της εργασιακής ικανοποίησης άσχετα από το γεγονός ότι όλοι σχεδόν συμφωνούν σε έναν γενικό ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι πρώτες μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση είχαν ως στόχο την αξιολόγηση των εργασιακών αλλαγών και βελτίωση στην παραγωγικότητα και πραγματοποιήθηκαν στην εταιρία Western Electric Company (Hawthorne experiments) στο Hawthorne (Mayo, 1933). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη και δεν είναι αποτέλεσμα μιας απλής διαδικασίας. Πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο αίσθημα της ικανοποίησης. Η ικανοποίηση της εργασίας είναι αρκετά σύνθετη έννοια και είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης βασικών αρχών της στρατηγικής Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του κάθε οργανισμού. Οι βασικοί στόχοι που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αντίληψη του περιβάλλοντος και των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα να κατευθύνει το προσωπικό της στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας μέσω κανόνων, πολιτικών και ευδιάκριτων ρόλων των εργαζομένων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η ικανοποίηση εργασίας προσδιορίζεται με βάση τα συναισθήματα της χαράς και της δυσαρέσκειας από την εργασία. Ο Weiss (2002), όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως την θετική και ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται ύστερα από την ολοκλήρωση ενός έργου, στο στάδιο δηλαδή της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ένα ευχάριστο συναίσθημα που προέρχεται από την συναισθηματική αντίληψη και αξιολόγηση της εργασίας που το άτομο εξασκεί. Οι Noe, Hollemberg, και Gerhart, (2007), πιστεύουν ότι ο Locke θέλει να δώσει έμφαση σε τρεις σημαντικές πλευρές της ικανοποίησης από την

εργασία. Πρώτα απ' όλα, το κάθε άτομο έχει μια ιεράρχηση αξιών, τις οποίες προσπαθεί να συνειδητά ή ασυνείδητα να ικανοποιήσει. Δεύτερον, υπάρχει διαφοροποίηση από άτομο σε άτομο σχετικά με τη σημαντικότητα των αξιών αυτών και τρίτον, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος αυτές τις αξίες επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην ικανοποίηση. Εν συνεχεία των συλλογισμών τους πιστεύουν ότι οι αντιλήψεις κάποιου μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν με απόλυτη ακρίβεια την πραγματικότητα, ενώ διαφορετικά άτομα βλέπουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο.

Οι Crany, Smith, και Stone (1992) δηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από το σύνολο των συναισθηματικών αποκρίσεων που έχει ένα άτομο από την εργασία του ή η συναισθηματική διάσταση που νιώθει ένα άτομο λόγω της σύγκρισης που κάνει μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στα οφέλη που αποκομίζει μέσω της εργασίας του. Ο Crany και οι συνεργάτες του αναφέρονται επίσης στην καθολική αποδοχή της έννοιας και του ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης όσων αφορά τον συναισθηματικό τομέα αλλά την ταυτίζουν με την εργασιακή συμπεριφορά.

Οι Smith, Kendall, και Hulin (1985) μέσω του έργου τους στο οποίο περιέχεται και το Job Descriptive Index, η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται ως συναισθηματική αντίδραση στις πολλές και διαφορετικές αντιλαμβανόμενες πτυχές της εργασίας και προσθέτουν ότι οι ερευνητές αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες για τη μέτρηση της λόγω της υποκειμενικότητας του ερωτώμενου. Ο Weiss (2002) στη συνέχεια αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι όντως μια συμπεριφορά – στάση χωρίς όμως να σημαίνει ότι η συμπεριφορά είναι ταυτόχρονα και συναισθηματική αντίδραση.

Υπάρχουν όμως και άλλοι ορισμοί που έχουν ειπωθεί από διάφορους θεωρητικούς, όπως ο Vroom το 1964 με το έργο του "Work and Motivation" που αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου ανάλογα με τον βαθμό που συντελεί η εργασία στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο Landy (1989) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι κάτι σταθερό όπως συμβαίνει και με τα υπόλοιπα συναισθήματα, για παράδειγμα όπως η χαρά και η λύπη όπου σε περιπτώσεις υπέρμετρης αύξησης ή μείωσης του κάθε συναισθήματος, ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος μέσω επέμβασης τους τα φέρνει σε επίπεδα ανεκτά, έτσι λοιπόν συμβαίνει και με την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι αν και οι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης διαφέρουν μεταξύ τους, κατά βάση, δεν έρχονται σε άμεση σύγκρουση. Επίσης, συνειδητοποιούμε ότι ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια πολυσύνθετη έννοια που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η παράθεση των παραπάνω ορισμών και η σύνθεση τους μπορεί να διασαφηνίσει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης όσο είναι αυτό δυνατό, χωρίς όμως να θέτει περιορισμούς στην συμπλήρωση παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, δίνοντας έτσι, το έναυσμα για περισσότερη σκέψη.

Εργασιακό ηθικό και συναισθήματα των εργαζομένων

Ο όρος εργασιακό ηθικό θεωρείται ότι ανταποκρίνεται και επιδρά άμεσα στην αντιλαμβανόμενη ή μη ικανοποίηση από την εργασία. Ανάμεσα σε πληθώρα ορισμών που έχουν αποδοθεί για το εργασιακό ηθικό αξίζει να σταθούμε στους Likert και Willits (1940), σύμφωνα με τους οποίους εργασιακό ηθικό ενός ατόμου είναι η πνευματική στάση (θετική ή αρνητική) αυτού του ατόμου απέναντι σε όλα τα στοιχεία της εργασίας του καθώς και στα άλλα άτομα με τα οποία εργάζεται.

Οι οργανισμοί επιθυμούν να έχουν εργαζομένους με θετική στάση απέναντι στην εργασία καθώς αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν μια θετική ανταπόδοση και στάση έναντι της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, το ανώτατο management και το τμήμα προσωπικού έχουν την ευθύνη και την αρμοδιότητα για την οργάνωση, τη συστηματική υποστήριξη της ικανοποίησης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων της εταιρίας (Μπουραντάς, 2002). Η δίκαιη ανταμοιβή και αναγνώρισή του εργαζομένου όχι μόνο για το αποτέλεσμα αλλά και για τη συνολική του προσφορά και προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της θετικής παρακίνησης (Pierce & Newstrom, 2003).

Αντίθετα, το χαμηλό ηθικό υπαλλήλων οδηγεί σε μικρότερη παραγωγικότητα και την απαισιοδοξία αυτών. Σύμφωνα με τον Πομόνη (2002), ως παραγωγικότητα ορίζεται η σχέση ανάμεσα στις ποσότητες των παραγωγικών συντελεστών (π.χ ανθρώπινο δυναμικό) και του έργου που παράγεται από αυτούς. Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να κρατάει συνεχώς το ηθικό των υπαλλήλων της υψηλό, διότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από τη συναισθηματική κατάσταση τους. Άτομα με υψηλά επίπεδα αρνητικής

συναισθηματικότητας τείνουν να εστιάζονται ευρέως στις αρνητικές πλευρές της ζωής και να έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία. (Ιορδάνογλου, 2008).

Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην αντιλαμβανόμενη έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών και την παρακίνηση, αφού η ικανότητα αναγνώρισης και αποτελεσματική αξιοποίηση των συναισθημάτων οδηγεί στη δημιουργία κινήτρων. Ο Baron (1997) την ορίζει ως ένα σύνολο ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να θέσει συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και αξιολόγησης στον οργανισμό έτσι ώστε να κάνει εμφανή τα συναισθήματα που δεν εκφράζει ο εργαζόμενος. Συναισθήματα που έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση είναι θυμός, φόβος, απογοήτευση, άγχος, ζήλια, ενώ αντίθετα θετική επίδραση έχουν η αφοσίωση, η περηφάνια, η εμπιστοσύνη κ.λπ. Η επιχείρηση αφού μέσω της αξιολόγησης και των ερευνών που πιθανόν να κάνει αντιληφθεί αδυναμίες παραλείψεις και κακή απόδοση, θα πρέπει μέσω της ανατροφοδότησης και επαναπληροφόρησης του εργαζόμενου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να περιορίζει μη επιθυμητές συμπεριφορές των υπαλλήλων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου παρακίνηση

Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια σχετίζεται με την παρακίνηση αλλά δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Η παρακίνηση είναι το αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης. Η ανάλυση του όρου παρακίνηση παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες διότι είναι κατά βάση μια εσωτερική διαδικασία και γι αυτό θεωρείται ξεχωριστή για κάθε άνθρωπο. Μπορούμε να προσεγγίσουμε την τελική συμπεριφορά του ατόμου αλλά δεν μπορούμε να κάνουμε το ίδιο με τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτή τη συμπεριφορά, διότι μπορεί να είναι διαφορετικές σε κάθε περίπτωση ανάλογα με την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Η παρακίνηση θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία των επιχειρήσεων για την πολύπλοκη βελτίωση της παραγωγής με το δυνατόν μειωμένο κόστος, για αυτό άλλωστε έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς θεωρητικούς όπως οι McGregor (1960), Vroom (1964),

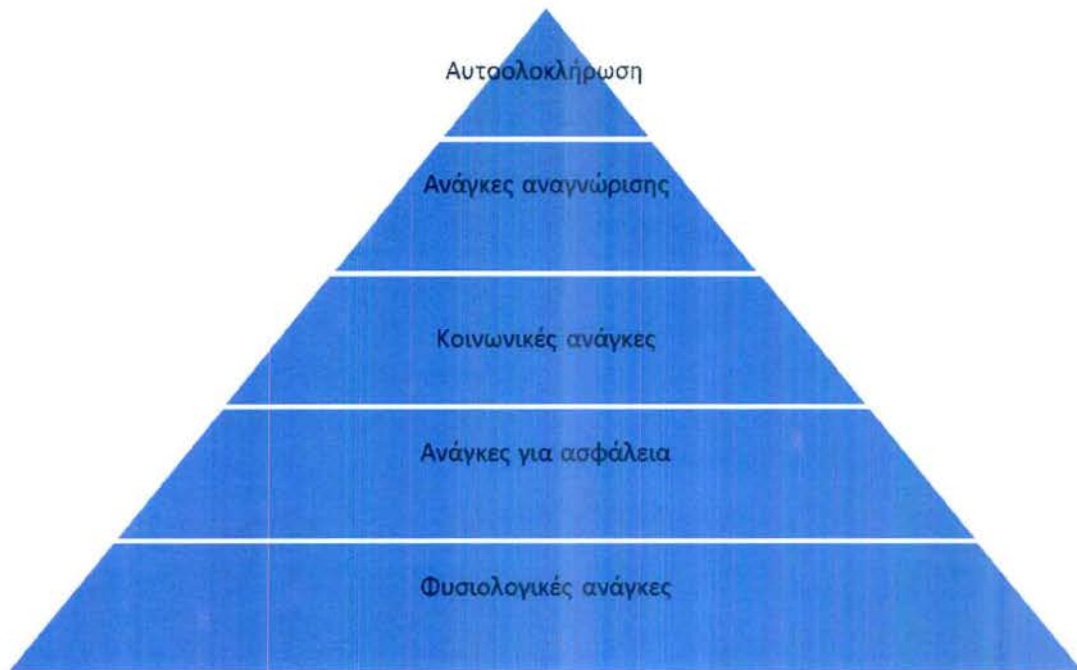
Porter και Lawler (1968). Η μελέτη της παρακίνησης και της συμπεριφοράς δύναται να δώσει απαντήσεις ακόμη και για τη φύση του ανθρώπου.

Ο Luthan (1998) ορίζει την παρακίνηση ως μια διαδικασία που αρχίζει από μια ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια κίνηση που στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Ο Kreitner (1995) πιστεύει ότι παρακίνηση είναι η ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους Buford, Bedeian, και Lindner (1995) παρακίνηση είναι μια προδιάθεση για να συμπεριφερθεί το άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τις συγκεκριμένες, μη ικανοποιηθείσες ανάγκες.

Ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανικανοποίητες ανάγκες. Ως παρακίνηση ορίστηκε, κατά τους Berelson και Steiner (1964), η εσωτερική κατάσταση του ανθρώπου που έχει ως αποτέλεσμα να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει την επίτευξη το στόχο του, ενώ ο Bedeian (1993) ορίζει γενικότερα ως παρακίνηση την επιθυμία για επιτυχία. Σύμφωνα με τον Pinder (1998), παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο σε υποκειμενικές όσο και σε αντικειμενικές αιτίες και παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τη διάρκειά της συμπεριφοράς.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ένας από τους πιο σημαντικούς θεωρητικούς που μελέτησαν τις ανάγκες του ανθρώπου και το ρόλο που διαδραματίζουν αυτές στη διαδικασία της παρακίνησης είναι ο Αμερικανός καθηγητής της ψυχολογίας Abraham Maslow (1908- 1970). Σύμφωνα λοιπόν με τον Maslow (1954), οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο (Wahba & Bridwell, 1976). Στη βάση της πυραμίδας ανήκουν οι φυσιολογικές ανάγκες, στη δεύτερη βαθμίδα ανήκουν οι ανάγκες για ασφάλεια, στην τρίτη βαθμίδα ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα οι ανάγκες για αναγνώριση και στην ανώτατη βαθμίδα ανήκουν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση ή αυτοολοκλήρωση (Wahba & Bridwell, 1976). Κάθε μια από τις παραπάνω ανάγκες λειτουργεί σαν κίνητρο για το άτομο μέχρι να ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή και τότε μετατρέπεται η αμέσως ανώτερης κατηγορίας ανάγκη ως κίνητρο και ούτω καθεξής.



Διάγραμμα Νο. 1: Η πυραμίδα του Maslow (Μπουραντάς, 2002)

Ακολουθώντας την κατάταξη των αναγκών από τον Maslow, θα αρχίσουμε την ανάλυση με τις φυσιολογικές ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου. Στην κατηγορία των φυσιολογικών αναγκών περιλαμβάνονται η ανάγκη για φαγητό, για ύπνο, για νερό, για ξεκούραση, για ζεστασιά καθώς και η ανάγκη για στέγη. Όταν κυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες το άτομο προσπαθεί να τις ικανοποιήσει κατά προτεραιότητα, επομένως η παρακίνηση καθορίζεται από αυτές και μόνο τις ανάγκες μιας και το άτομο δεν νιώθει την ύπαρξη αναγκών υψηλότερων βαθμίδων (Κάντας, 1998).

Εφόσον οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί δεν δύναται να έχουν υποκινητική δύναμη και κατά συνέπεια επικρατούν οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας που είναι οι ανάγκες για ασφάλεια. Οι ανάγκες για ασφάλεια προέρχονται κυρίως από συναισθήματα αυτοσυντήρησης. Τα άτομα αλλά και ο εργαζόμενος ειδικότερα έχουν ανάγκη να αισθανθούν ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον τους. Η ανάγκη για ασφάλεια απευθύνεται τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική ασφάλεια και είναι αποτέλεσμα του φόβου που νιώθει το άτομο απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών

αναγκών όπως για παράδειγμα η επαγγελματική αποκατάσταση, η κοινωνική ασφάλιση, η εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και η σταθερότητα της εργασίας του (Κάντας, 1998).

Οι κοινωνικές ανάγκες όπως αυτές αναφέρονται στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow έχουν ως βάση το αίσθημα του «ανήκειν» που είναι έμφυτο στον άνθρωπο. Ως κοινωνικές μπορούν να χαρακτηριστεί η επιθυμία του ανθρώπου να συνάπτει σχέσεις, να αγαπάει και να αγαπιέται, να δημιουργεί ομάδες. Γενικότερα, κοινωνική ανάγκη είναι η ανάγκη για επαφή με τον συνάνθρωπο φέροντας ως παράδειγμα το παιδί που έχει ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα όπως η οικογένεια και το σχολείο. Και οι ενήλικες νιώθουν την ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα για παράδειγμα στο χώρο εργασίας τους ή ακόμη και σε συλλόγους ή οργανώσεις. Μέσα στα όρια της ομάδας το άτομο και στην περίπτωση μας ο εργαζόμενος, θέλει να αισθάνεται αποδεκτός από τα υπόλοιπα μέλη ούτως ώστε να μην στερηθεί την ικανοποίηση της ανάγκης του να ανήκει κάπου (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1992).

Στην τέταρτη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow ανήκουν οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης. Στη βαθμίδα αυτή βρίσκονται όλες οι ανάγκες που σχετίζονται με το “εγώ” του κάθε ανθρώπου όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία ή αναγνώριση από τους άλλους, η ελευθερία κ.λ.π. Η τέταρτη βαθμίδα είναι εξίσου σημαντική για τον άνθρωπο διότι δημιουργείται το συναίσθημα στο άτομο ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στο χώρο εργασίας του. Πέρα από το αίσθημα να ανήκει κάπου το άτομο επιθυμεί να κερδίσει και γόητρο μέσα σε αυτή. Αναζητά μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή η οποία να του εξασφαλίσει αναγνώριση και προνόμια. Βασικός στόχος είναι η επίτευξη μιας σημαντικής θέσης και η διατήρησή της (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1992).

Στην τελευταία βαθμίδα βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης ή αυτοεπιβεβαίωσης. Αφού έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων, τότε ο άνθρωπος παρακινείται για την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών. Η αυτοολοκλήρωση είναι το συναίσθημα της αξιοποίησης και πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ατόμου και με το συναίσθημα της αυτοεπιβεβαίωσης, το άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό και άξιο να φέρει εις πέρας οτιδήποτε του ανατεθεί.

Η θεωρία του Herzberg

Ο Frederick Herzberg (1923-2000) έγινε γνωστός με τη θεωρία του για την παρακίνηση (Motivator- Hygiene theory). Η θεωρία του αποτελεί μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της

ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg βασίζεται σε αποτελέσματα έρευνας που έγιναν σε χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, ο Herzberg (1959) προσδιορίζει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε θετική στάση και παρακίνηση αλλά και εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Herzberg (1959), υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση του ατόμου, οι παράγοντες παρακίνησης και οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας (Παπανίκος & Ποζιός, 1993).

Ξεκινώντας από τους παράγοντες παρακίνησης ο Herzberg θεωρεί, ότι οι παράγοντες ικανοποίησης δημιουργούν ευχαρίστηση στον εργαζόμενο και οδηγούν στην παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τη θεωρία, το επίτευγμα, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η πρόοδος είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα όσον αφορά την παρακίνηση.

Το επίτευγμα αφορά την εκτέλεση του έργου από τον εργαζόμενο με επιτυχία και με τη δημιουργικότητά του να είναι σε θέση να βρίσκει λύσεις στα όποια προβλήματα προκύπτουν. Η αναγνώριση της συμμετοχής και της προσπάθειας του εργαζόμενου στην εργασία μπορεί να είναι είτε υλική δηλαδή αύξηση του μισθού του είτε ηθική δηλαδή έπαινος ή ακόμη και ο συνδυασμός και των δύο (π.χ. προαγωγή). Η εργασία αφορά μόνο τα καθήκοντα που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος και η υπευθυνότητα, την ανάλογη ευθύνη και εξουσία του εργαζόμενου για την εκτέλεση της εργασίας του. Η πρόοδος σχετίζεται με την ανέλιξη του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης (Herzberg, 1959).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και λόγω του ότι παρακινούν τον εργαζόμενο προς υψηλές επιδόσεις, ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης. Η ικανοποίηση από τους παράγοντες παρακίνησης επέρχεται εφόσον η επιχείρηση έχει διασφαλίσει την ύπαρξη των παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής. (Μπουραντάς, 2002). Οι παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής δεν παρακινούν τον εργαζόμενο, η απουσία τους όμως οδηγεί στη μη ικανοποίηση και την αρνητική δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, το κοινωνικό status, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική της επιχείρησης, η εποπτεία και η ασφάλεια της απασχόλησης (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 1999).

Είναι γεγονός ότι η παρουσία παραγόντων παρακίνησης συμβάλλει στην αύξηση της παρακίνησης ενώ η απουσία τους συντελεί στη δημιουργία μιας ουδέτερης κατάστασης, την οποία μπορούμε να χαρακτηρίσουμε και ως μη παρακίνηση. Η παρουσία επομένως των παραγόντων υγιεινής ή δυσαρέσκειας δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα στους εργαζομένους και έχουν την ίδια σημαντική αρνητική επίδραση στην απόδοσή τους με την απουσία των υποκινητικών παραγόντων.

Η θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1969) επέκτεινε και ανέπτυξε περαιτέρω τη θεωρία του Maslow. Συνέπτυξε τις πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών σε τρεις. Πιο συγκεκριμένα οι τρεις κατηγορίες είναι οι ανάγκες επιβίωσης (Existence), οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness) και οι ανάγκες εξέλιξης (Growth) (Ζαβλάνος, 2002).

Στις ανάγκες επιβίωσης περιλαμβάνονται όλες οι υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες (π.χ., τρόφιμα, νερό, αέρας, ρούχα, ασφάλεια, αγάπη). Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας καλύπτουν τα δύο πρώτα επίπεδα κατηγοριοποίησης του Maslow. Η κατηγορία των αναγκών ανθρώπινων σχέσεων καλύπτει τις κοινωνικές ανάγκες π.χ. (κοινωνικότητα, ομαδικότητα, φιλία, κατανόηση κ.λ.π.) (Κάντας, 1998). Οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων του Alderfer αντιστοιχούν στο 3ο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow. Οι ανάγκες εξέλιξης βρίσκονται στις 2 υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow και περιλαμβάνουν ανάγκες όπως εξασφάλιση ευκαιριών, επαγγελματική εξέλιξη, δημιουργικότητα κ.λ.π. Η σημαντικότερη διαφορά της θεωρίας του Alderfer (1969) με αυτή της θεωρίας του Maslow (1954) είναι το γεγονός ότι ένα άτομο στη θεωρία του Alderfer είναι δυνατό να παρακινείται ταυτόχρονα από διαφορετικές ανάγκες και από τα τρία επίπεδα αναγκών και όχι μόνο ιεραρχικά που πίστευε ο Maslow. Θεωρεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και επηρεάζεται από εξωγενείς περιβαλλοντικούς παράγοντες (Ζαβλάνος, 2002).

Η θεωρία του Murray

Ο Henry Murray (1938) ανέπτυξε την θεωρία του για την προσωπικότητα βασισμένη στις ανάγκες και την ένταση των αναγκών αυτών. Υποστηρίζει ότι η επιρροή των αναγκών αυτών στη συμπεριφορά του κάθε ατόμου μπορεί και να είναι και διαφορετική. Σύμφωνα με τον Murray η ανάγκη είναι ένα επανεμφανιζόμενο ενδιαφέρον για κάποιο στόχο και έχει δύο

συνιστώσες. Η μια είναι ποιοτική και προσδιορίζει την κατεύθυνση της ανάγκης και η άλλη είναι ποσοτική και προσδιορίζει την ένταση της ανάγκης. Οι ανάγκες αυτές κατά τον Murray, είναι ασυνείδητες και μπορούν να διαγνωσθούν μέσα από την καταγραφή των σκέψεων των ανθρώπων όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με καταστάσεις που διεγείρουν τις διάφορες ανάγκες.

Σε αντίθεση με τον Maslow, ο Murray υποστήριξε ότι η ιεραρχία των αναγκών δεν είναι ίδια για όλους, αλλά κάθε άτομο ορίζει διαφορετικά την ιεραρχία των αναγκών του μιας και δίνει διαφορετική βαρύτητα και σπουδαιότητα στις ανάγκες του. Δέκα είναι οι κύριες κατηγορίες των αναγκών κατά τον Murray. Η ανάγκη για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις, για αυτονομία, για αποφυγή ταπείνωσης, για σεβασμό, για εκπαίδευση και υποβολή, για τάξη, για παιχνίδι, για ευαισθησία, για κατανόηση. Οι ανάγκες αυτές δραστηριοποιούνται από τα διάφορα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μόνο όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες φανερώνονται ή αποκαλύπτονται οι ανάγκες, διαφορετικά βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση.

Η θεωρία του McClelland

Το μοντέλο του Murray αναπτύχθηκε μετέπειτα από τον David McClelland (1917-1998). Ο McClelland (1953) υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που δύναται να υποκινήσουν ένα άτομο είναι τρεις. Η ανάγκη για εξουσία, η ανάγκη για κοινωνικότητα και η ανάγκη για επίτευγμα. Κάθε άτομο που μετέχει σε μια επιχείρηση και συνεργάζεται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί πρέπει να αισθάνεται έντονα τις τρεις αυτές ανάγκες.

Η ανάγκη για εξουσία αφορά την ανάγκη να ελέγχει, να επιδρά και να επηρεάζει κανείς τους άλλους. Το άτομο σε αυτές τις περιπτώσεις προσπαθεί να επιβληθεί και να επηρεάσει άμεσα τους άλλους κάνοντας υποδείξεις, να παρέχει τη γνώμη του ή την εκτίμησή του και να προσπαθεί να πείσει τους άλλους για την ορθότητα των απόψεών του. Σε ομαδικές δραστηριότητες επιδιώκει την ανάληψη ηγετικών θέσεων. Άλλοτε μπορεί να γίνει το άτομο ηγέτης ή απλά να αποτελεί ένα από τα επικυριαρχούμενα άτομα βάση της ικανότητας και της κοινωνικότητάς του. Η εξουσία όμως παρουσιάζεται με δύο μορφές, την προσωπική και τη θεσμοθετημένη.

Η ανάγκη για κοινωνικότητα αφορά την ανάγκη του ατόμου για ανθρώπινη συντροφιά και για αποδοχή από τους άλλους. Κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου αυτού είναι η έντονη επιθυμία για αποδοχή και έγκριση από τους άλλους, συμμορφώνεται με τις επιθυμίες των

ατόμων που εκτιμά ιδιαίτερα την φιλία τους και παρουσιάζει πραγματικό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των άλλων.

Η ανάγκη για επιτεύγματα: αφορά την ανάγκη του ατόμου να επιτύχει κάτι δύσκολο σύμφωνα με ένα σύνολο προτύπων, να γνωρίζει κάτι τέλεια, να κατευθύνει ή να οργανώνει ανθρώπους ακόμη και ιδέες κατά τον γρηγορότερο δυνατό και ανεξάρτητο τρόπο. Πρόκειται για την ανάγκη του να πετυχαίνει υψηλά πρότυπα και να υπερέχει όταν συναγωνίζεται με άλλους. Είναι η ανάγκη του ατόμου να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του ενώ ταυτόχρονα εξασκεί το ταλέντο του. Κύριο χαρακτηριστικό του ατόμου με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα είναι η έντονη επιθυμία να αναλάβει προσωπική ευθύνη για την εξεύρεση λύσεων στα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, έχει την τάση να μην αναλαμβάνει δύσκολους στόχους προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τους υπολογισμένους κινδύνους και είναι προσηλωμένο σε έναν και μόνο στόχο που είναι η επίτευξη του έργου.

Θεωρείται πιο αποδοτικό το άτομο με έντονη ανάγκη για επιτεύγματα να τοποθετηθεί σε δύσκολες εργασίες οι οποίες αποτελούν πρόκληση και όχι σε εργασίες ρουτίνας διότι δεν δραστηριοποιείται με τον τρόπο αυτό το κίνητρό του για επιτεύγματα. Κατάλληλες είναι και οι εργασίες με αυτονομία, ποικιλία, υπευθυνότητα σε αντίθεση με τις εργασίες που αναλαμβάνει το άτομο που δεν διαθέτει έντονη ανάγκη για επιτεύγματα και είναι δυνατόν να απογοητευτεί και να παραιτηθεί όταν του δοθεί η εκτέλεση μιας εργασίας με αυξημένη υπευθυνότητα.

Η θεωρία X και Ψ του McGregor

Ο Douglas McGregor,(1906- 1964) με τη θεωρία του προσπάθησε να συστηματοποιήσει τις υποθέσεις πάνω στις οποίες πολλοί οικονομολόγοι στηρίζουν τη διοικητική τους δραστηριότητα. Η θεωρία X και Ψ αντιπροσωπεύει δύο σύνολα αντίθετων υποθέσεων. Θεωρεί ότι πίσω από κάθε διοικητική απόφαση ή δραστηριότητα υπάρχουν υποθέσεις που έχουν να κάνουν με την ανθρώπινη συμπεριφορά (Ζευγαρίδης, 1978).

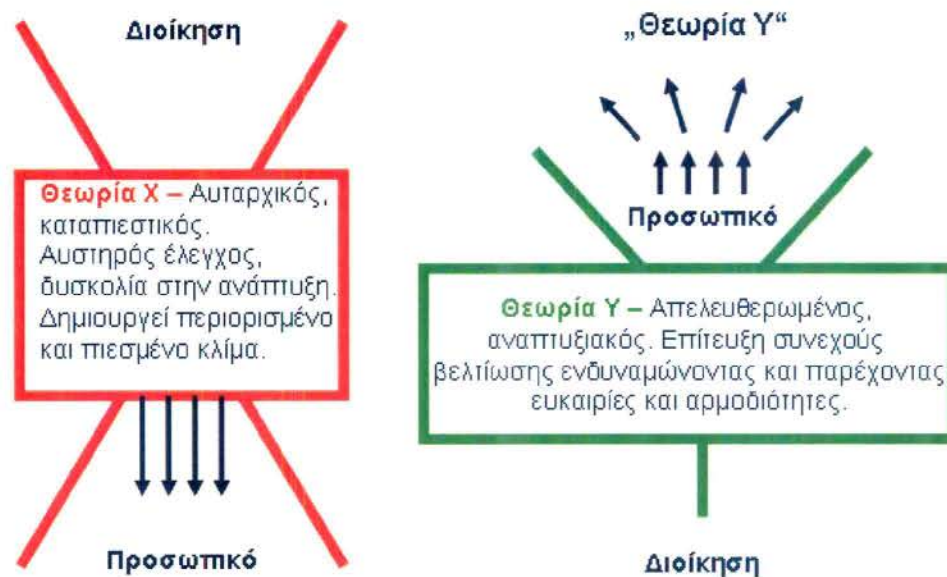
Σύμφωνα με την θεωρία X ο μέσος εργαζόμενος εκφράζει αντιπάθεια προς την εργασία αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών και είναι αρνητικός στις αλλαγές της επιχείρησης. Σε αυτό το είδος των εργαζομένων η θεωρία X υποδεικνύει ότι υπάρχει η αναγκαιότητα της καταπίεσης και του ελέγχου. Αφορά την περίπτωση που οι άνθρωποι λόγω της αντιπάθειάς τους προς την εργασία πρέπει να καταπιέζονται, να ελέγχονται και να απειλούνται με τιμωρία

προκειμένου να καταβάλλουν την κατάλληλη προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτά τα άτομα συνήθως διακρίνονται για την ανυπαρξία φιλοδοξιών και επιδίωξη της ασφάλειας (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1992). Η θεωρία X παρέχει μια εξήγηση για την ανθρώπινη συμπεριφορά στη βιομηχανία. Αυτές οι υποθέσεις ενδεχομένως δε θα είχαν αντέξει τόσο, εάν δεν είχαν σημαντικές ενδείξεις ότι τα στελέχη τις υποστηρίζουν.

Η θεωρία Ψ υποδεικνύει ότι ο εργαζόμενος παρουσιάζει μια εντελώς διαφορετική συμπεριφορά. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα που πρέπει να τους αντιμετωπίζεις με σεβασμό, αναζητούν την αυτοολοκλήρωση μέσω της εργασίας και προτρέπει τα επιχειρησιακά στελέχη να μην καταφεύγουν στον εξαναγκασμό αλλά στην εμπιστοσύνη προκειμένου να υποκινήσουν τα άτομα (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 1992)

Αυτό που προκύπτει από τις πεποιθήσεις για τους ανθρώπους του τύπου της Θεωρίας Ψ είναι ότι τα όρια της ανθρώπινης συνεργασίας στις επιχειρήσεις δεν είναι όρια της ανθρώπινης φύσης αλλά όρια της ευφυΐας των διοικητικών στελεχών στο να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που έχει το προσωπικό του. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι είναι φυγόπονοι, αδιάφοροι, χωρίς θέληση να αναλάβουν υπευθυνότητα, αδιάλλακτοι, χωρίς δημιουργικότητα και χωρίς διάθεση συνεργασίας, τότε οι αιτίες θα πρέπει να αναζητηθούν στο μánατζμεντ και ειδικότερα στις μεθόδους του σχετικά με την οργάνωση και τον έλεγχο (Ιορδάνογλου, 2008).

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την ανθρώπινη παρακίνηση θα πρέπει να δούμε τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους ώστε να ενεργήσουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο.



Διάγραμμα Νο.2 : Θεωρία X και Ψ

Πηγή: <http://el.wikipedia.org/wiki>

Το μοντέλο του Vroom

Ο Vroom (1964), μελέτησε την ανθρώπινη προσδοκία και κατέληξε στο ότι η ανθρώπινη προσδοκία είναι μια μορφή πεποίθησης που έχει δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι γνωστή ως προσδοκία απόδοσης και αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης η οποία δηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η καταβολή της προσπάθειας θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση (Πομόνης, 2002).

Όταν το άτομο δεν πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση δηλαδή την επίτευξη του στόχου, τότε η προσδοκία είναι μηδέν, ενώ όταν πιστεύει με βεβαιότητα, ότι η προσπάθειά του θα επιφέρει τη συγκεκριμένη απόδοση, τότε η προσδοκία ανταμοιβών, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών. Αυτή η σχέση υποδηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η απόδοση θα οδηγήσει στις ανταμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο πιστεύει ότι η επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης δε θα οδηγήσει στις συγκεκριμένες ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών σύμφωνα με το νόμο των πιθανοτήτων, είναι μηδέν, ενώ όταν πιστεύει ακράδαντα ότι η συγκεκριμένη απόδοση θα

οδηγήσει στις ανταμοιβές, τότε η προσδοκία ανταμοιβών σύμφωνα με το νόμο των πιθανοτήτων είναι ίση με ένα (Κέφη, 2005).

Οι προσδοκίες μπορούν να περιγραφούν ανάλογα με την έντασή τους. Σύμφωνα με αυτή τη λογική, μέγιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα θα ακολουθείται σίγουρα από το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ ελάχιστη ένταση προσδοκίας σημαίνει ότι η δραστηριότητα δε θα ακολουθείται από το αποτέλεσμα. Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι όταν το άτομο επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών, οι οποίες συνεπάγονται αβέβαια αποτελέσματα, είναι σαφές ότι η συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζεται μόνο από τις προτιμήσεις του μεταξύ των αποτελεσμάτων αλλά και από το βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα είναι πιθανά.

Τα συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς των ατόμων σε μια επιχείρηση καθορίζονται από δύο βασικά πράγματα. Το ένα είναι οι ανάγκες, που το άτομο φέρνει στη δουλειά του και συνδέονται με την προσωπικότητά του. Το δεύτερο αφορά την κατάσταση εκτός του ατόμου, δηλαδή τις ευκαιρίες, που είναι διαθέσιμες για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η θεωρία των προσδοκιών λαμβάνει υπόψη της και τα δύο αυτά πράγματα στην προσπάθειά της να επεξηγήσει το πώς και γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι αφενός ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους δηλαδή τις ανάγκες τους, τις ικανότητές τους, τις προσδοκίες τους και αφετέρου εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις της κατάστασης στην οποία βρίσκονται τα άτομα σε μια οποιαδήποτε στιγμή. Η φιλοσοφία, στην οποία στηρίζεται η θεωρία των προσδοκιών είναι ότι, οι άνθρωποι έχουν από τη μια, τη συναισθηματική τους πλευρά και τα κάνει να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών τους και από την άλλη τη λογική τους πλευρά που τα κάνει να σκέφτονται τις εναλλακτικές ενέργειες με τις οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Πομόνης, 2002).

Το μοντέλο αναγκών των Porter και Lawler

Ο Vroom δεν ήταν ο μοναδικός ερευνητής που ασχολήθηκε με τη θεωρία των προσδοκιών. Μετά τη δημοσίευση του το 1964, ακολούθησαν πολλοί ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν με την περαιτέρω ανάπτυξη και δοκιμή της θεωρίας αυτής. Μεταξύ αυτών είναι και οι Porter/Lawler, οι οποίοι το 1968 δημοσίευσαν το μοντέλο τους, που στηρίζεται μεν στο μοντέλο Vroom, παρέχει δε νέα στοιχεία που το διαφοροποιούν. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), το μοντέλο των Porter και Lawler υποδηλώνει ότι η προσπάθεια την οποία θα

καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αφορά την αξία την οποία προσδίδει το άτομο στις ανταμοιβές, οι οποίες θα είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του και ο δεύτερος παράγοντας αφορά το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στις ανταμοιβές αυτές. Αυτοί οι δύο παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση για να καθορίσουν το επίπεδο προσπάθειας, που θα καταβάλλει το άτομο. Με άλλα λόγια, αν δεν αξιολογεί θετικά τις ανταμοιβές, που ενδέχεται να προέλθουν από την προσπάθεια αυτή, και εάν δεν εκτιμά ότι πράγματι την προσπάθεια θα την ακολουθήσουν οι ανταμοιβές, το άτομο δε θα καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου (Ιορδάνογλου, 2008).

Είναι γεγονός ότι η καταβολή οποιασδήποτε προσπάθειας δεν οδηγεί αναγκαστικά στην επίτευξη του έργου το οποίο ανατέθηκε στο άτομο ή που αποτελούν την εργασία του. Για να μπορέσει να μετατραπεί η προσπάθεια σε απόδοση έργου, θα πρέπει το άτομο να έχει την ικανότητα να εκτελέσει το ανατιθέμενο έργο αλλά και να κατανοεί σαφώς το τι πρέπει να κάνει και τι προσπάθεια απαιτείται γι' αυτό (Πομόνης, 2002).

Το επόμενο βήμα στο μοντέλο αυτό είναι η προσπάθεια σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης εργασίας. Το πρώτο που πρέπει να παρατηρήσουμε, είναι ότι η επίτευξη κάποιου έργου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς δε συνεπάγεται πάντα κάποιες ανταμοιβές. Έπειτα πρέπει να δει κανείς δύο είδη ανταμοιβών, που μπορούν να προκύψουν από την απόδοση έργου. Αυτές είναι οι εσωτερικές ανταμοιβές και οι εξωτερικές ανταμοιβές. Ο εσωτερικές ανταμοιβές συνδέονται στενότερα με την καλή απόδοση από ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές, γιατί οι πρώτες έρχονται σχεδόν αυτόματα μετά την εκτέλεση μιας εργασίας και δεν υπόκεινται στον έλεγχο του μάνατζμεντ, ενώ οι δεύτερες εξαρτώνται από το μάνατζμεντ και μπορούν να ακολουθήσουν την καλή απόδοση ή μπορούν να μη δοθούν καθόλου (Μπουραντάς, 2002).

Σε αυτό το μοντέλο, υποστηρίζεται ότι το επίπεδο της απόδοσης, που το άτομο αυτό πιστεύει ότι έχει επιτύχει, θα επιδράσει στο επίπεδο ανταμοιβών, που το άτομο αυτό θεωρεί δίκαιο. Έτσι εάν το άτομο πιστεύει ότι οι προσπάθειές του ήταν καρποφόρες και οδήγησαν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης, τότε θα προσδοκά υψηλότερο επίπεδο ανταμοιβών από ότι στην περίπτωση που πιστεύει ότι το επίπεδο απόδοσής του δεν ήταν τόσο υψηλό. Έτσι μια επιμέρους ανταμοιβή θα εκτιμηθεί από πλευράς ισότητας-δικαιοσύνης στο μυαλό του ατόμου και όχι ανάλογα με την πραγματικότητα. Γίνεται έτσι σαφές γιατί οι αντιλήψεις των ατόμων

διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση, αφού επηρεάζουν το βαθμό ισότητας-δικαιοσύνης των ανταμοιβών (Παπαδάκης, 2007).

Η ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μιας εργασίας είναι ένα άλλο στοιχείο του μοντέλου αυτού. Μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι ανταμοιβές, που προκύπτουν από ένα έργο ή μια εργασία, ανταποκρίνονται στο αντίλαμβανόμενο επίπεδο περί δικαίων ανταμοιβών του ατόμου. Ο μηχανισμός επαναπληροφόρησης, ο οποίος λειτουργεί μεταξύ της ικανοποίησης και της αξίας των ανταμοιβών σημαίνει πως τα επίπεδα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, που βιώνει το άτομο ως αποτέλεσμα της μεταχείρισής του από την επιχείρηση, βοηθούν το άτομο να καθορίσει την αξία των ανταμοιβών για μελλοντικές ενέργειες (Πομόνης, 2002).

Η επαναπληροφόρηση, που παρατηρείται μεταξύ της απόδοσης και αντίλαμβανόμενης πιθανότητας προσπάθειας-ανταμοιβών σημαίνει ότι η ένταση της πεποίθησης του ατόμου ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβές από πλευράς της επιχείρησης, επηρεάζεται και εν μέρει καθορίζεται από την εμπειρία. Η εμπειρία εδώ αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης της απόδοσης του ατόμου από πλευράς ανταμοιβών, η οποία εάν είναι θετική θα επηρεάσει θετικά τις πιθανότητες αυτές, ενώ εάν είναι αρνητική θα επιδράσει αρνητικά στην αντίλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η προσπάθεια θα συνοδεύεται από ανταμοιβές (Μπουραντάς, 2002).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την ικανοποίηση των αναγκών στο τραπεζικό κλάδο ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται ο ερευνητικός σχεδιασμός, δηλ. τα άτομα που πήραν μέρος στη μελέτη, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και η στατιστική ανάλυσή τους.

Δείγμα

Στην παρούσα μελέτη πήραν μέρος εθελοντικά 100 τραπεζικοί υπάλληλοι, που εργάζονται σε 4 διαφορετικές τράπεζες, ενώ η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε την ίδια ημέρα που διανεμήθηκαν. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και στο δεύτερο ζητήθηκε να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα κάθε πρότασης χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το (1) αντιπροσωπεύει την απόλυτη διαφωνία και το (5) την απόλυτη συμφωνία. Την ημέρα που παρέλαβαν οι ερωτώμενοι το ερωτηματολόγιο, δόθηκαν πληροφορίες για το σκοπό της μελέτης, λεπτομερείς οδηγίες για τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τα στοιχεία επαφής σε περίπτωση που ο ερωτώμενος έχει απορίες ή ερωτήσεις σχετικές με τη μελέτη.

Διευκρινίστηκε στους ερωτώμενους ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς. Οι ερωτήσεις ήταν σαφείς, σύντομες και όπου χρειάστηκε υπήρξαν οδηγίες για την πλήρη κατανόηση και αποφυγή λάθους. Ζητήθηκε να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια χωρίς καμία συζήτηση της θεματολογίας μεταξύ των ερωτώμενων και με απόλυτη ειλικρίνεια σε όλα τα ζητούμενα στοιχεία. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγεται το γεγονός ότι το δείγμα είναι αρκετό ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για τις βασικές ανάγκες των τραπεζικών υπαλλήλων στην χώρα μας.

Ερωτηματολόγιο

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω διαδικασίες: α) μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ως προς τη συμβολή της ικανοποίησης των αναγκών στην παρακίνηση β) μια λίστα από ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι από παρόμοιες έρευνες όπως των Porter, 1972-need satisfaction questionnaire; Huizinga, 1970; Alderfer, 1972. Τελικά επελέγη και προσαρμόστηκε με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες της μελέτης, το διεθνές ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο άρθρο “Psychological Contract in 21st Century: What employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations” στο άρθρο των Lester, Claire και Kickul (2001) στο ακαδημαϊκό περιοδικό Human Resource Planning.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από ένα δείγμα 10 ατόμων παραπλήσια με το δείγμα (πilotική έρευνα - pilot testing) και συζήτηση με αυτά για τυχόν προβλήματα στην κατανόηση και στην ακρίβεια των ερωτήσεων. Η παραπάνω διαδικασία επέτρεψε τη διατύπωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με ακρίβεια και σαφήνεια.

Στατιστική ανάλυση

Όλες οι απαντήσεις των ερωτώμενων καταχωρήθηκαν σε προσωπικό υπολογιστή στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 14.0. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (μέση τιμή, διακύμανση, τυπική απόκλιση). Επίσης, για τη σύγκριση των κατηγορικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς. Ως επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το $\alpha=0.05$.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Περιγραφή του δείγματος

Στην παρούσα μελέτη πήραν μέρος 100 τραπεζικοί υπάλληλοι, 50 άνδρες (50 %) και 50 (50 %) γυναίκες. Δέκα τρεις άνδρες (26.0 %) και 22 γυναίκες (44.0 %) ήταν μικρότεροι από την ηλικία των 30 ετών, 20 άνδρες (40.0 %) και 19 γυναίκες (38.0 %) ήταν ηλικίας 31-40 ετών και 17 άνδρες (34.0 %) και 9 γυναίκες (18.0 %) είχαν ηλικία πάνω από 41 έτη. Τριάντα τρεις άνδρες (66 %) και 18 γυναίκες (36 %) ήταν έγγαμοι, και 17 άνδρες (34 %) και 32 γυναίκες (64.0 %) ήταν άγαμοι. Ως προς τη θέση και βαθμίδα που κατείχαν τα άτομα που πήραν μέρος στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι, 35 άνδρες (70 %) και 30 γυναίκες (60 %) ήταν υπάλληλοι, 12 άνδρες (24 %) και 15 γυναίκες (30.0 %) ήταν προϊστάμενοι και διευθυντές 3 άνδρες (6 %) και 5 γυναίκες (10.0 %). Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος παρατηρήθηκε ότι 8 άνδρες (16 %) και 7 γυναίκες (14 %) ήταν βασικής εκπαίδευσης, 19 άνδρες (38.0 %) και 12 γυναίκες (24 %) ήταν ανώτερης εκπαίδευσης και 23 άνδρες (46.0 %) και 31 γυναίκες (62.0 %) ήταν ανώτατης εκπαίδευσης. Σχετικά με το τμήμα της τράπεζας που εργάζονταν οι υπάλληλοι που πήραν μέρος στη μελέτη διαπιστώθηκε ότι 11 άνδρες (22.0 %) και 13 γυναίκες (26.0 %) εργάζονταν στο κατάστημα και τμήμα εμβασμάτων, 15 άνδρες (30.0 %) και 8 γυναίκες (16.0 %) εργάζονταν στο τμήμα δανείων και εμπορικό τμήμα και 24 άνδρες (48.0 %) και 29 γυναίκες (58.0 %) εργάζονταν στα άλλα τμήματα (ελέγχου, ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών, κλπ (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά του δείγματος.

		Άνδρες	Γυναίκες
Ηλικία		N (%)	N (%)
	<30	13 (26.0)	22 (44.0)
	31-40	20 (40.0)	19 (38.0)
	>41	17 (34.0)	9 (18.0)
	Σύνολο	50.0	50.0

		(100.0)	(100.0)
Οικογενειακή κατάσταση			
	Έγγαμος	33 (66.0)	18 (36.0)
	Άγαμος	17 (34.0)	32 (64.0)
	Σύνολο	50.0 (100.0)	50.0 (100.0)
Θέση ευθύνης			
	Υπάλληλος	35 (70.0)	30 (60.0)
	Προϊστάμενος	12 (24.0)	15 (30.0)
	Διευθυντής	3 (6.0)	5 (10.0)
	Σύνολο	50.0 (100.0)	50.0 (100.0)
Μορφωτικό επίπεδο			
	Βασική	8 (16.0)	7 (14.0)
	Ανώτερη	19 (38.0)	12 (24.0)
	Ανώτατη	23 (46.0)	31 (62.0)
	Σύνολο	50.0 (100.0)	50.0 (100.0)
Τμήμα			
	Κατάστημα Τμήμα εμβασμάτων	11 (22.0)	13 (26.0)
	Εμπορικό τμήμα Τμήμα έλεγχου	15 (30.0)	8 (16.0)
	Άλλα τμήματα (δανείων, ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών)	24 (48.0)	29 (58.0)
	Σύνολο	50.0	50.0

		(100.0)	(100.0)
--	--	---------	---------

4.2 Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου από τους τραπεζικούς υπαλλήλους

Από τους τραπεζικούς υπαλλήλους ζητήθηκε να σημειώσουν τη σπουδαιότητα των 20 ερωτήσεων ικανοποίησης του ερωτηματολογίου σε μια πεντάβαθμη κλίμακα LIKERT με το βαθμό πέντε να αναφέρεται ότι συμφωνεί απόλυτα, και το βαθμό ένα διαφωνώ απόλυτα. Στον πίνακα 2 παρατίθεται η σειρά την οποία οι ερωτώμενοι βαθμολόγησαν τις 20 ερωτήσεις ικανοποίησης του ερωτηματολογίου. Οι 5 ερωτήσεις που βαθμολογήθηκαν περισσότερο από τους τραπεζικούς υπαλλήλους ήταν (πίνακας 2):

1. Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου (**ερώτ. 5**).
2. Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ. (**ερώτ. 17**).
3. Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες (**ερώτ. 18**).
4. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας) (**ερώτ. 8**).
5. Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου (**ερώτ. 4**).

Οι 5 ερωτήσεις που βαθμολογήθηκαν λιγότερο από τους τραπεζικούς υπαλλήλους ήταν

1. Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά (**ερώτ. 2**).
2. Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή (**ερώτ. 11**).
3. Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί (**ερώτ. 1**).
4. Νιώθω ότι εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου (**ερωτ. 12**).
5. Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί (**ερώτ. 10**).

Πίνακας 2. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από όλους τους υπαλλήλους της τράπεζας (N=100).

Ερώτηση	Ανάλυση ερώτησης	Μ.Ο.	τ.α.
1	Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί	2.85	0.903
2	Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά	2.06	1.033
3	Είμαι ικανοποιημένος/η από το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που μου παρέχεται	3.10	0.927
4	Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	3.52	0.810
5	Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου	4.25	0.757
6	Θεωρώ επαρκές το διάλλεμα και την άδεια που μου παρέχεται συγκριτικά με τις ώρες που εργάζομαι.	3.23	1.118
7	Η εργασία μου στην τράπεζα μου προσφέρει το προσδόκιμο κοινωνικό status	3.15	0.833
8	Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμα μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες Ασφάλειας).	3.58	0.855
9	Οι συνθήκες εργασίας στο χώρο που εργάζομαι είναι οι κατάλληλες για την αύξηση της παραγωγικότητάς μου	3.23	0.827
10	Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί	2.90	0.937
11	Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.	2.73	0.941
12	Νιώθω ότι εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου.	2.85	0.999

13	Το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω	3.17	0.853
14	Οι συνάδελφοί μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση	3.44	0.820
15	Το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν.	3.19	0.775
16	Μου παρέχεται συναισθηματική και ψυχική υποστήριξη και συμπαράσταση από την τράπεζα που εργάζομαι, όταν αυτή κρίνεται αναγκαία	3.19	0.873
17	Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.	3.67	0.888
18	Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες	3.65	0.783
19	Οι στόχοι της τράπεζας συμβαδίζουν με τους υψηλούς προσωπικούς μου στόχους	2.96	0.864
20	Η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου	2.94	0.952

Πίνακας 3. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους άνδρες υπαλλήλους της τράπεζας (N=50).

Ερώτηση	Ανάλυση ερώτησης	Μ.Ο.	τ.α.
1	Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί	2.72	0.858

2	Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά	2.08	1.122
3	Είμαι ικανοποιημένος/η από το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που μου παρέχεται	3.20	0.948
4	Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	3.54	0.706
5	Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου	4.30	0.614
6	Θεωρώ επαρκές το διάλλεμα και την άδεια που μου παρέχεται συγκριτικά με τις ώρες που εργάζομαι.	3.22	1.036
7	Η εργασία μου στην τράπεζα μου προσφέρει το προσδόκιμο κοινωνικό status	3.12	0.718
8	Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμα μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας).	3.52	0.909
9	Οι συνθήκες εργασίας στο χώρο που εργάζομαι είναι οι κατάλληλες για την αύξηση της παραγωγικότητάς μου	3.22	0.790
10	Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί	2.78	1.016
11	Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.	2.60	0.904
12	Νιώθω ότι εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου.	2.80	0.881
13	Το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω	3.12	0.895
14	Οι συνάδελφοι μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους	3.44	0.837

	διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση		
15	Το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν.	3.22	0.737
16	Μου παρέχεται συναισθηματική και ψυχική υποστήριξη και συμπαράσταση από την τράπεζα που εργάζομαι, όταν αυτή κρίνεται αναγκαία	3.18	0.748
17	Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.	3.64	0.875
18	Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες	3.48	0.762
19	Οι στόχοι της τράπεζας συμβαδίζουν με τους υψηλούς προσωπικούς μου στόχους	3.00	0.857
20	Η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου	2.74	0.922

Πίνακας 4. Βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τις γυναίκες υπαλλήλους της τράπεζας (N=50).

Ερώτηση	Ανάλυση ερώτησης	Μ.Ο.	τ.α.
1	Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί	2.98	0.937
2	Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά	2.04	0.947
3	Είμαι ικανοποιημένος/η από το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που μου παρέχεται	3.00	0.904

4	Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	3.50	0.909
5	Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου	4.20	0.881
6	Θεωρώ επαρκές το διάλειμα και την άδεια που μου παρέχεται συγκριτικά με τις ώρες που εργάζομαι.	3.24	1.205
7	Η εργασία μου στην τράπεζα μου προσφέρει το προσδόκιμο κοινωνικό status	3.18	0.941
8	Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες Ασφάλειας).	3.64	0.802
9	Οι συνθήκες εργασίας στο χώρο που εργάζομαι είναι οι κατάλληλες για την αύξηση της παραγωγικότητάς μου	3.24	0.870
10	Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί	3.02	0.845
11	Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.	2.86	0.969
12	Νιώθω ότι εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου.	2.90	1.111
13	Το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω	3.22	0.815
14	Οι συνάδελφοί μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση	3.44	0.812
15	Το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν	3.16	0.817
16	Μου παρέχεται συναισθηματική και ψυχική	3.20	0.990

	υποστήριξη και συμπαράσταση από την τράπεζα που εργάζομαι, όταν αυτή κρίνεται αναγκαία		
17	Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.	3.70	0.909
18	Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες	3.82	0.774
19	Οι στόχοι της τράπεζας συμβαδίζουν με τους υψηλούς προσωπικούς μου στόχους	2.92	0.877
20	Η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου	3.14	0.948

Ηλικία

Στον πίνακα 5 παρατίθεται η βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας ως προς την ηλικία (<30 έτη, 31-40 έτη και < 40 έτη) και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Η ανάλυση διασποράς μεταξύ ηλικίας και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ερώτηση 1 «Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί» ($F=3.417$, $p<0.035$), της ερώτησης 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω» ($F=3.420$, $p<0.037$) και της ερώτησης 20 «η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου», ($F=4.454$, $p<0.014$).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση Bonferroni για να βρεθεί μεταξύ ποιων ηλικιακών ομάδων υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Διαπιστώθηκε ότι: α) Στην ερώτηση 1 «Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί» μεταξύ των υπαλλήλων που ήταν μικρότεροι από 30 έτη και αυτών που ήταν μεγαλύτεροι από 40 έτη ($p<0.05$), β) Στην ερώτηση 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω» μεταξύ των υπαλλήλων που ήταν μικρότεροι από 30 έτη και αυτών που ήταν μεγαλύτεροι από 40 έτη

($p < 0.05$) και στην ερώτηση 20 «η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου», μεταξύ των υπαλλήλων που είχαν ηλικία 31-40 έτη και αυτών που ήταν μεγαλύτεροι από 40 έτη ($p < 0.05$).

Πίνακας 5. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των ηλικιακών ομάδων των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).

				95% όριο εμπιστοσύνης του μέσου όρου	
				Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή
	<30 έτη (N=35)	31-40 έτη (N=39)	>41 έτη (N=26)		
Ερώτηση 1	3.00± 0.91	2.97± 0.87	2.46±0.86	2.69-2.69-2.11	3.31-3.26-2.81
Ερώτηση 2	2.17± 1.15	1.92± 0.96	2.12± 0.99	1.78-1.61-1.71	2.57-2.23-2.52
Ερώτηση 3	3.00± 0.94	3.08± 0.96	3.27± 0.87	2.68-2.77-2.92	3.32-3.39-3.62
Ερώτηση 4	3.49± 0.92	3.54± 0.64	3.54± 0.91	3.17-3.33-3.17	3.80-3.75-3.90
Ερώτηση 5	4.23± 0.73	4.28± 0.79	4.23± 0.77	3.98-4.02-3.92	4.48-4.54-4.54
Ερώτηση 6	3.40± 1.09	3.18± 1.10	3.08± 1.20	3.03-2.82-2.59	3.77-3.54-3.56
Ερώτηση 7	3.29± 0.96	3.05± 0.79	3.12± 0.71	2.96-2.79-2.83	3.61-3.31-3.40
Ερώτηση 8	3.77± 0.84	3.54± 0.76	3.38± 0.98	3.48-3.29-2.99	4.06-3.78-3.78
Ερώτηση 9	3.11± 0.87	3.33± 0.93	3.23± 0.59	2.82-3.03-2.99	3.41-3.63-3.47
Ερώτηση 10	3.11± 1.08	2.67± 0.81	2.96± 0.87	2.74-2.41-2.61	3.48-2.93-3.31
Ερώτηση 11	2.60± 1.09	2.82± 0.89	2.77± 0.82	2.23-2.53-2.44	2.97-3.11-3.10
Ερώτηση 12	3.03± 1.15	2.90± 1	2.54± 0.71	2.63-2.58-2.25	3.42-3.22-2.82
Ερώτηση 13	3.34± 0.80	3.26± 0.79	2.81± 0.94	3.07-3.00-2.43	3.62-3.51-3.19
Ερώτηση 14	3.60± 0.81	3.49± 0.69	3.15± 0.97	3.32-3.27-2.76	3.88-3.71-3.54
Ερώτηση 15	3.23± 0.84	3.18± 0.72	3.15±0.78	2.94-2.95-2.84	3.52-3.41-3.47
Ερώτηση 16	3.09± 0.95	3.23± 0.90	3.27± 0.72	2.76-2.94-2.98	3.41-3.52-3.56
Ερώτηση 17	3.71± 0.99	3.69± 0.83	3.58± 0.86	3.38-3.42-3.23	4.05-3.96-3.92
Ερώτηση 18	3.83± 0.79	3.59± 0.79	3.50± 0.76	3.56-3.34-3.19	4.10-3.84-3.81

Ερώτηση 19	3.00± 0.87	3.00± 0.83	2.85± 0.93	2.70-2.73-2.47	3.30-3.27-3.47
Ερώτηση 20	3.20± 0.80	3.00± 1.08	2.50± 0.81	2.93-2.65-2.17	3.47-3.35-2.83

Πίνακας 6. Ανάλυση διασποράς μεταξύ της ηλικίας και της βαθμολογίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας.

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέση τιμή τετραγώνων	F	Σημα- ντικότητα
Ερώτηση 1	Μεταξύ των ομάδων	5.314	2	2.657	3.417	0.037
	Εντός των ομάδων	75.436	97	0.778		
	Σύνολο	80.750	99			
Ερώτηση 2	Μεταξύ των ομάδων	1.245	2	0.623	0.579	0.563
	Εντός των ομάδων	104.395	97	1.076		
	Σύνολο	105.640	99			
Ερώτηση 3	Μεταξύ των ομάδων	1.115	2	0.558	0.645	0.527
	Εντός των ομάδων	83.885	97	0.865		
	Σύνολο	85.000	99			
Ερώτηση 4	Μεταξύ των ομάδων	0.063	2	0.032	0.047	0.954
	Εντός των ομάδων	64.897	97	0.669		
	Σύνολο	64.960	99			
Ερώτηση 5	Μεταξύ των ομάδων	0.066	2	0.033	0.056	0.945
	Εντός των ομάδων	56.684	97	0.584		
	Σύνολο	56.750	99			
Ερώτηση 6	Μεταξύ των ομάδων	1.720	2	0.860	0.684	0.507
	Εντός των ομάδων	121.990	97	1.258		
	Σύνολο	123.710	99			
Ερώτηση 7	Μεταξύ των ομάδων	1.056	2	0.528	0.756	0.472
	Εντός των ομάδων	67.694	97	0.698		
	Σύνολο	68.750	99			

Ερώτηση 8	Μεταξύ των ομάδων	2.342	2	1.171	1.623	0.203
	Εντός των ομάδων	70.018	97	0.722		
	Σύνολο	72.360	99			
Ερώτηση 9	Μεταξύ των ομάδων	0.885	2	0.443	0.642	0.528
	Εντός των ομάδων	66.825	97	0.689		
	Σύνολο	67.710	99			
Ερώτηση 10	Μεταξύ των ομάδων	3.829	2	1.914	2.233	0.113
	Εντός των ομάδων	83.171	97	0.857		
	Σύνολο	87.000	99			
Ερώτηση 11	Μεταξύ των ομάδων	0.951	2	0.476	0.532	0.589
	Εντός των ομάδων	86.759	97	0.894		
	Σύνολο	87.710	99			
Ερώτηση 12	Μεταξύ των ομάδων	3.727	2	1.864	1.902	0.155
	Εντός των ομάδων	95.023	97	0.980		
	Σύνολο	98.750	99			
Ερώτηση 13	Μεταξύ των ομάδων	4.750	2	2.375	3.420	0.037
	Εντός των ομάδων	67.360	97	0.694		
	Σύνολο	72.110	99			
Ερώτηση 14	Μεταξύ των ομάδων	3.112	2	1.556	2.376	0.098
	Εντός των ομάδων	63.528	97	0.655		
	Σύνολο	66.640	99			
Ερώτηση 15	Μεταξύ των ομάδων	0.090	2	0.045	0.074	0.929
	Εντός των ομάδων	59.300	97	0.611		
	Σύνολο	59.390	99			
Ερώτηση 16	Μεταξύ των ομάδων	.609	2	0.304	0.395	0.675
	Εντός των ομάδων	74.781	97	0.771		
	Σύνολο	75.390	99			
Ερώτηση 17	Μεταξύ των ομάδων	0.313	2	0.157	0.195	0.823
	Εντός των ομάδων	77.797	97	0.802		
	Σύνολο	78.110	99			

Ερώτηση 18	Μεταξύ των ομάδων	1.843	2	0.921	1.517	0.225
	Εντός των ομάδων	58.907	97	0.607		
	Σύνολο	60.750	99			
Ερώτηση 19	Μεταξύ των ομάδων	0.455	2	0.228	0.301	0.741
	Εντός των ομάδων	73.385	97	0.757		
	Σύνολο	73.840	99			
Ερώτηση 20	Μεταξύ των ομάδων	7.540	2	3.770	4.454	0.014
	Εντός των ομάδων	82.100	97	0.846		
	Σύνολο	89.640	99			

Οικογενειακή κατάσταση

Στον πίνακα 7 παρατίθεται η βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση (έγγαμοι, άγαμοι).

Η ανάλυση διασποράς κατά μια κατεύθυνση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής οικογενειακή κατάσταση και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων αποκάλυψε τις εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές: α) στην ερώτησης 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω» ($F=6.669$, $p<0.012$), στην ερώτηση 14 «Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση», ($F=8.350$, $p<0.005$) και στην ερώτηση 18 «Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες», ($F=4.484$, $p<0.037$).

Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της οικογενειακής κατάστασης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).

		95% όριο εμπιστοσύνης του μέσου όρου	
	Έγγαμοι (N=51)	Άγαμοι (N=49)	
			Μικρότερη τιμή
			Μεγαλύτερη τιμή

Ερώτηση 1	2.78±0.94	2.92± 0.87	2.52-2.67	3.05-3.17
Ερώτηση 2	2.18±1.14	1.94±0.90	1.85-1.68	2.50-2.20
Ερώτηση 3	3.25±0.89	2.94±0.94	3.00-2.67	3.51-3.21
Ερώτηση 4	3.47±0.70	3.57±0.91	3.27-3.31	3.67-3.83
Ερώτηση 5	4.24±0.76	4.27±0.76	4.02-4.05	4.45-4.48
Ερώτηση 6	3.06±1.03	3.41±1.19	2.77-3.07	3.35-3.75
Ερώτηση 7	3.12±0.74	3.18±0.93	2.91-2.92	3.33-3.45
Ερώτηση 8	3.51±0.95	3.65±0.75	3.24-3.44	3.78-3.87
Ερώτηση 9	3.22±0.90	3.24±0.75	2.96-3.03	3.47-3.46
Ερώτηση 10	2.90±0.99	2.90±0.90	2.62-2.64	3.18-3.16
Ερώτηση 11	2.82±0.97	2.63±0.91	2.55-2.37	3.10-2.89
Ερώτηση 12	2.82±0.87	2.88±1.13	2.58-2.55	3.07-3.20
Ερώτηση 13	2.96±0.96	3.39±0.67	2.69-3.19	3.23-3.58
Ερώτηση 14	3.22±0.83	3.67±0.75	2.98-3.46	3.45-3.89
Ερώτηση 15	3.12±0.74	3.27±0.81	2.91-3.03	3.33-3.50
Ερώτηση 16	3.27±0.78	3.10±0.96	3.06-2.83	3.49-3.38
Ερώτηση 17	3.57±0.92	3.78±0.85	3.31-3.53	3.83-4.02
Ερώτηση 18	3.49±0.76	3.82±0.78	3.28-3.59	3.70-4.04
Ερώτηση 19	2.96±0.87	2.96±0.87	2.72-2.71	3.21-3.21
Ερώτηση 20	2.78±1.01	3.10±0.87	2.50-2.85	3.07-3.35

Πίνακας 8. Ανάλυση διασποράς μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και βαθμολογίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας.

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	F	Σημα- ντικότητα
Ερώτηση 1	Μεταξύ των ομάδων	0.449	1	0.548	0.461
	Εντός των ομάδων	80.301	98		
	Σύνολο	80.750	99		

Ερώτηση 2	Μεταξύ των ομάδων	1.412	1	1.328	0.252
	Εντός των ομάδων	104.228	98		
	Σύνολο	105.640	99		
Ερώτηση 3	Μεταξύ των ομάδων	2.497	1	2.967	0.088
	Εντός των ομάδων	82.503	98		
	Σύνολο	85.000	99		
Ερώτηση 4	Μεταξύ των ομάδων	0.254	1	0.385	0.536
	Εντός των ομάδων	64.706	98		
	Σύνολο	64.960	99		
Ερώτηση 5	Μεταξύ των ομάδων	0.023	1	0.039	0.844
	Εντός των ομάδων	56.727	98		
	Σύνολο	56.750	99		
Ερώτηση 6	Μεταξύ των ομάδων	3.050	1	2.477	0.119
	Εντός των ομάδων	120.660	98		
	Σύνολο	123.710	99		
Ερώτηση 7	Μεταξύ των ομάδων	0.109	1	0.156	0.694
	Εντός των ομάδων	68.641	98		
	Σύνολο	68.750	99		
Ερώτηση 8	Μεταξύ των ομάδων	0.513	1	0.700	0.405
	Εντός των ομάδων	71.847	98		
	Σύνολο	72.360	99		
Ερώτηση 9	Μεταξύ των ομάδων	0.021	1	0.031	0.861
	Εντός των ομάδων	67.689	98		
	Σύνολο	67.710	99		
Ερώτηση 10	Μεταξύ των ομάδων	0.000	1	0.000	0.983
	Εντός των ομάδων	87.000	98		
	Σύνολο	87.000	99		
Ερώτηση 11	Μεταξύ των ομάδων	0.910	1	1.028	0.313
	Εντός των ομάδων	86.800	98		
	Σύνολο	87.710	99		

Ερώτηση 12	Μεταξύ των ομάδων	.073	1	0.072	0.788
	Εντός των ομάδων	98.677	98		
	Σύνολο	98.750	99		
Ερώτηση 13	Μεταξύ των ομάδων	4.556	1	6.609	0.012
	Εντός των ομάδων	67.554	98		
	Σύνολο	72.110	99		
Ερώτηση 14	Μεταξύ των ομάδων	5.237	1	8.358	0.005
	Εντός των ομάδων	61.403	98		
	Σύνολο	66.640	99		
Ερώτηση 15	Μεταξύ των ομάδων	0.545	1	0.907	0.343
	Εντός των ομάδων	58.845	98		
	Σύνολο	59.390	99		
Ερώτηση 16	Μεταξύ των ομάδων	0.743	1	0.976	0.326
	Εντός των ομάδων	74.647	98		
	Σύνολο	75.390	99		
Ερώτηση 17	Μεταξύ των ομάδων	1.070	1	1.361	0.246
	Εντός των ομάδων	77.040	98		
	Σύνολο	78.110	99		
Ερώτηση 18	Μεταξύ των ομάδων	2.658	1	4.484	0.037
	Εντός των ομάδων	58.092	98		
	Σύνολο	60.750	99		
Ερώτηση 19	Μεταξύ των ομάδων	0.000	1	0.000	0.993
	Εντός των ομάδων	73.840	98		
	Σύνολο	73.840	99		
Ερώτηση 20	Μεταξύ των ομάδων	2.523	1	2.838	0.095
	Εντός των ομάδων	87.117	98		
	Σύνολο	89.640	99		

Θέση ευθύνης

Στον πίνακα 9 παρατίθεται η βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους υπαλλήλους της τράπεζας σε σχέση με τη θέση ευθύνης τους (υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής) και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις στη θέση ευθύνης.

Η ανάλυση διακύμανσης μεταξύ θέση ευθύνης και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο στην ερώτηση 8 «Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας)» ($F=3.194, p<0.045$). Η ανάλυση Bonferroni έδειξε ότι στην παραπάνω ερώτηση υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ($p<0.05$, πίν. 10).

Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά της θέσης ευθύνης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).

	Υπάλληλοι	Προϊστάμενοι	Διευθυντές	Σύνολο (N=100)	95% όριο εμπιστοσύνης του μέσου όρου	
					Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή
Ερώτηση 1	2.80±0.775	2.93±1.174	3.00±0.926	2.85±0.903	2.61-2.46- 2.23-2.67	2.99-3.39- 3.77-3.03
Ερώτηση 2	2.06±0.966	1.96±1.055	2.38±1.506	2.06±1.033	1.82-1.55- 1.12-1.86	2.30-2.38- 3.63-2.26
Ερώτηση 3	3.17±0.945	2.89±0.847	3.25±1.035	3.10±0.927	2.94-2.55- 2.38-2.92	3.40-3.22- 4.12-3.28
Ερώτηση 4	3.57±0.829	3.44±0.751	3.38±0.916	3.52±0.810	3.36-3.15- 2.61-3.36	3.77-3.74- 4.14-3.68
Ερώτηση 5	4.31±0.748	4.07±0.781	4.38±0.744	4.25±0.757	4.12-3.77- 3.75-4.10	4.49-4.38- 5.00-4.40
Ερώτηση	3.25±1.090	3.30±1.103	2.88±1.458	3.23±1.118	2.98-2.86-	3.52-3.73-

6					1.66-3.01	4.09-3.45
Ερώτηση 7	3.17±0.858	3.04±0.759	3.38±0.916	3.15±0.833	2.96-2.74- 2.61-2.98	3.38-3.34- 4.14-3.32
Ερώτηση 8	3.62±0.860	3.70±0.724	2.88±0.991	3.58±0.855	3.40-3.42- 2.05-3.41	3.83-3.99- 3.70-3.75
Ερώτηση 9	3.26±0.796	3.19±0.879	3.13±0.991	3.23±0.827	3.06-2.84- 2.30-3.07	3.46-3.53- 3.95-3.39
Ερώτηση 10	2.83±0.928	2.96±0.940	3.25±1.035	2.90±0.937	2.60-2.59- 2.38-2.71	3.06-3.33- 4.12-3.09
Ερώτηση 11	2.78±0.960	2.63±0.839	2.63±1.188	2.73±0.941	2.55-2.30- 1.63-2.54	3.02-2.96- 3.62-2.92
Ερώτηση 12	2.83±1.024	2.81±0.921	3.13±1.126	2.85±0.999	2.58-2.45- 2.18-2.65	3.08-3.18- 4.07-3.05
Ερώτηση 13	3.11±0.904	3.44±0.641	2.75±0.886	3.17±0.853	2.88-3.19- 2.01-3.00	3.33-3.70- 3.49-3.34
Ερώτηση 14	3.46±0.831	3.33±0.784	3.63±0.916	3.44±0.820	3.26-3.02- 2.86-3.28	3.67-3.64- 4.39-3.60
Ερώτηση 15	3.20±0.775	3.19±0.834	3.13±0.641	3.19±0.775	3.01-2.86- 2.59-3.04	3.39-3.52- 3.66-3.34
Ερώτηση 16	3.09±0.861	3.30±0.823	3.63±1.061	3.19±0.873	2.88-2.97- 2.74-3.02	3.31-3.62- 4.51-3.36
Ερώτηση 17	3.71±0.824	3.59±0.888	3.63±0.408	3.67±0.888	3.50-3.24- 2.45-3.49	3.91-3.94- 4.80-3.85
Ερώτηση 18	3.65±0.759	3.56±0.847	4.00±0.756	3.65±0.783	3.46-3.22- 3.37-3.49	3.83-3.89- 4.63-3.81
Ερώτηση 19	3.00±0.884	2.78±0.751	3.25±1.035	2.96±0.864	2.78-2.48- 2.38-2.79	3.22-3.07- 4.12-3.13
Ερώτηση 20	2.83±0.911	3.11±1.013	3.25±1.035	2.94±0.952	2.60-2.71- 2.38-2.75	3.06-3.51- 4.12-3.13

Πίνακας 10. Ανάλυση διασποράς μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας και της θέσης ευθύνης τους.

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέση τιμή τετραγώνων	F	Σημα- ντικότητα
Ερώτηση 1	Μεταξύ των ομάδων	0.498	2	0.249	0.301	0.741
	Εντός των ομάδων	80.252	97	0.827		
	Σύνολο	80.750	99			
Ερώτηση 2	Μεταξύ των ομάδων	1.048	2	0.524	0.486	0.617
	Εντός των ομάδων	104.592	97	1.078		
	Σύνολο	105.640	99			
Ερώτηση 3	Μεταξύ των ομάδων	1.695	2	0.847	0.987	0.376
	Εντός των ομάδων	83.305	97	0.859		
	Σύνολο	85.000	99			
Ερώτηση 4	Μεταξύ των ομάδων	0.480	2	0.240	0.361	0.698
	Εντός των ομάδων	64.480	97	0.665		
	Σύνολο	64.960	99			
Ερώτηση 5	Μεταξύ των ομάδων	1.177	2	0.588	1.027	0.362
	Εντός των ομάδων	55.573	97	0.573		
	Σύνολο	56.750	99			
Ερώτηση 6	Μεταξύ των ομάδων	1.144	2	0.572	0.453	0.637
	Εντός των ομάδων	122.566	97	1.264		
	Σύνολο	123.710	99			
Ερώτηση 7	Μεταξύ των ομάδων	0.774	2	0.387	0.552	0.578
	Εντός των ομάδων	67.976	97	0.701		
	Σύνολο	68.750	99			
Ερώτηση 8	Μεταξύ των ομάδων	4.471	2	2.235	3.194	0.045
	Εντός των ομάδων	67.889	97	0.700		
	Σύνολο	72.360	99			

Ερώτηση 19	Μεταξύ των ομάδων	1.673	2	0.837	1.125	0.329
	Εντός των ομάδων	72.167	97	0.744		
	Σύνολο	73.840	99			
Ερώτηση 20	Μεταξύ των ομάδων	2.335	2	1.167	1.297	0.278
	Εντός των ομάδων	87.305	97	0.900		
	Σύνολο	89.640	99			

Επίπεδο εκπαίδευσης

Στον πίνακα 11 παρατίθεται η βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Η ανάλυση διακύμανσης μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και το επίπεδο εκπαίδευσής τους αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ερώτηση 14 «Οι συνάδελφοι μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση» ($F=3.179, p<0.046$) και στην ερώτηση 15 «το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν», » ($F=4.287, p<0.016$). Η ανάλυση Bonferroni έδειξε ότι στην παραπάνω ερώτηση υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ($p<0.05$).

Πίνακας 11. Περιγραφικά χαρακτηριστικά του επιπέδου εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).

	Βασική (N=15)	Ανώτερη (N=31)	Ανώτατη (N=54)	Σύνολο (N=100)	95% όριο εμπιστοσύνης του μέσου όρου	
					Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή
Ερώτηση 1	2.93±0.884	2.68±0.909	2.93±0.908	2.85±0.903	2.44-2.34- 2.68-2.67	3.42-3.01- 3.17-3.03

Ερώτηση 2	2.20±1.320	2.03±0.948	2.04±1.009	2.06±1.033	1.47-1.68- 1.76-1.86	2.93-2.38- 2.31-2.26
Ερώτηση 3	2.93±1.100	3.13±0.922	3.13±0.891	3.10±0.927	2.32-2.79- 2.89-2.92	3.54-3.47- 3.37-3.28
Ερώτηση 4	3.73±0.884	3.45±0.810	3.50±0.795	3.52±0.810	3.24-3.15- 3.28-3.36	4.22-3.75- 3.723.68
Ερώτηση 5	4.40±0.632	4.13±0.846	4.28±0.738	4.25±0.757	4.05-3.82- 4.08-4.10	4.75-4.44- 4.48-4.40
Ερώτηση 6	3.33±1.047	3.16±1.186	3.24±1.115	3.23±1.118	2.75-2.73- 2.94-3.01	3.91-3.60- 3.55-3.45
Ερώτηση 7	3.33±0.816	3.03±0.795	3.17±0.863	3.15±0.833	2.88-2.74- 2.93-2.98	3.79-3.32- 3.40-3.32
Ερώτηση 8	3.33±1.175	3.45±0.850	3.72±0.738	3.58±0.855	2.68-3.14- 3.52-3.41	3.98-3.76- 3.92-3.75
Ερώτηση 9	3.53±0.834	3.10±0.790	3.22±0.839	3.23±0.827	3.07-2.81- 2.99-3.07	4.00-3.39- 3.45-3.39
Ερώτηση 10	3.00±0.845	2.71±1.071	2.98±0.879	2.90±0.937	2.53-2.32- 2.74-2.71	3.47-3.10- 3.22-3.09
Ερώτηση 11	2.93±1.100	2.68±0.979	2.70±0.882	2.73±0.941	2.32-2.32- 2.46-2.54	3.54-3.04- 2.94-2.92
Ερώτηση 12	2.73±1.163	2.77±0.920	2.93±1.007	2.85±0.999	2.09-2.44- 2.65-2.65	3.38-3.11- 3.20-3.05
Ερώτηση 13	2.73±0.884	3.16±0.934	3.30±0.76	3.17±0.853	2.24-2.82- 3.09-3.00	3.22-3.50- 3.51-3.34
Ερώτηση 14	3.07±0.961	3.32±0.748	3.61±0.787	3.44±0.820	2.53-3.05- 3.40-3.28	3.60-3.60- 3.83-3.60
Ερώτηση 15	2.87±0.640	3.00±0.77	3.39±0.763	3.19±0.775	2.51-2.72- 3.18-3.04	3.22-3.28- 3.60-3.34
Ερώτηση	3.20±1.146	3.19±0.910	3.19±0.779	3.19±0.873	2.57-2.86- 2.97-3.02	3.83-3.53- 3.40-3.36

16						
Ερώτηση 17	3.33±0.900	3.71±0.938	3.74±0.851	3.67±0.888	2.84-3.37- 3.51-3.49	3.83-4.05- 3.97-3.85
Ερώτηση 18	3.93±0.594	3.61±0.844	3.59±0.790	3.65±0.783	3.60-3.30- 3.38-3.49	4.26-3.92- 3.81-3.81
Ερώτηση 19	3.07±0.961	2.77±0.845	3.04±0.846	2.96±0.864	2.53-2.46- 2.81-2.79	3.60-3.08- 3.27-3.13
Ερώτηση 20	2.73±1.100	2.87±0.846	3.04±0.971	2.94±0.952	2.12-2.56- 2.77-2.75	3.34-3.18- 3.30-3.13

Πίνακας 12. Ανάλυση διασποράς μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας και του επιπέδου εκπαίδευσής τους.

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέση τιμή τετραγώνων	F	Σημα- ντικότητα α
Ερώτηση 1	Μεταξύ των ομάδων	1.339	2	0.669	0.818	0.444
	Εντός των ομάδων	79.411	97	0.819		
	Σύνολο	80.750	99			
Ερώτηση 2	Μεταξύ των ομάδων	.346	2	0.173	0.160	0.853
	Εντός των ομάδων	105.294	97	1.086		
	Σύνολο	105.640	99			
Ερώτηση 3	Μεταξύ των ομάδων	0.490	2	0.245	0.281	0.755
	Εντός των ομάδων	84.510	97	0.871		
	Σύνολο	85.000	99			
Ερώτηση 4	Μεταξύ των ομάδων	0.849	2	0.425	0.642	0.528
	Εντός των ομάδων	64.111	97	0.661		
	Σύνολο	64.960	99			
Ερώτηση 5	Μεταξύ των ομάδων	0.833	2	0.416	0.722	0.488
	Εντός των ομάδων	55.917	97	0.576		

	Σύνολο	59.390	99			
Ερώτηση 16	Μεταξύ των ομάδων	0.003	2	0.002	0.002	0.998
	Εντός των ομάδων	75.387	97	0.777		
	Σύνολο	75.390	99			
Ερώτηση 17	Μεταξύ των ομάδων	2.019	2	1.010	1.287	0.281
	Εντός των ομάδων	76.091	97	0.784		
	Σύνολο	78.110	99			
Ερώτηση 18	Μεταξύ των ομάδων	1.425	2	0.712	1.165	0.316
	Εντός των ομάδων	59.325	97	0.612		
	Σύνολο	60.750	99			
Ερώτηση 19	Μεταξύ των ομάδων	1.561	2	0.781	1.048	0.355
	Εντός των ομάδων	72.279	97	0.745		
	Σύνολο	73.840	99			
Ερώτηση 20	Μεταξύ των ομάδων	1.297	2	0.648	0.712	0.493
	Εντός των ομάδων	88.343	97	.911		
	Σύνολο	89.640	99			

Τμήμα Εργασίας

Στον πίνακα 13 παρατίθεται η βαθμολογία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ικανοποίησης από τους άνδρες υπαλλήλους της τράπεζας ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο οποίο εργάζονταν (α) κατάστημα & τμήμα εμβασμάτων (β), εμπορικό τμήμα & τμήμα ελέγχου (γ) άλλα τμήματα (δανείων, ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτηση πελατών, κλπ) και παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Η ανάλυση διακύμανσης μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και το τμήμα εργασίας τους αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο στην ερώτηση 10 «η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί» ($F=4.870$, $p<0.010$). Η ανάλυση Bonferroni έδειξε ότι στην παραπάνω ερώτηση υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών που εργάζονταν στο εμπορικό τμήμα & τμήμα ελέγχου και εκείνων που εργάζονταν στα άλλα τμήματα (δανείων, ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτηση πελατών, κλπ, $p<0.05$, πίν. 14).

Πίνακας 13. Περιγραφικά χαρακτηριστικά του τμήματος εργασίας των τραπεζικών υπαλλήλων (N=100).

	Κατάστημα & τμήμα εμβασμάτων ν (24)	τμήμα δανείων & εμπορικό τμήμα (23)	Λοιπά τμήματα (53)	Σύνολο (N=100)	95% όριο εμπιστοσύνης του μέσου όρου	
					Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή
Ερώτηση 1	2.63±1.209	2.87±0.815	2.94±0.770	2.85±0.903	2.11-2.52- 2.73-2.67	3.14-3.22- 3.16-3.03
Ερώτηση 2	2.25±1.260	2.00±0.853	2.00±1.000	2.06±1.033	1.72-1.63- 1.72-1.86	2.78-2.37- 2.28-2.26
Ερώτηση 3	2.92±0.881	3.26±0.964	3.11±0.934	3.10±0.927	2.54-2.84- 2.86-2.92	3.29-3.68- 3.37-3.28
Ερώτηση 4	3.38±0.924	3.65±0.714	3.53±0.799	3.52±0.810	2.98-3.34- 3.31-3.36	3.77-3.96- 3.75-3.68
Ερώτηση 5	4.08±0.929	4.09±0.733	4.40±0.660	4.25±0.757	3.69-3.77- 4.21-4.10	4.48-4.40- 4.58-4.40
Ερώτηση 6	3.17±1.090	3.26±1.054	3.25±1.175	3.23±1.118	2.71-2.81- 2.92-3.01	3.63-3.72- 3.57-3.45
Ερώτηση 7	3.25±0.897	3.22±0.850	3.08±0.805	3.15±0.833	2.87-2.85- 2.85-2.98	3.63-3.59- 3.30-3.32
Ερώτηση 8	3.58±1.060	3.52±0.790	3.60±0.793	3.58±0.855	3.14-3.18- 3.39-3.41	4.03-3.86- 3.82-3.75
Ερώτηση 9	3.08±0.776	3.13±0.815	3.34±0.854	3.23±0.827	2.76-2.78- 3.10-3.07	3.41-3.48- 3.57-3.39
Ερώτηση 10	2.83±0.917	2.43±0.945	3.13±0.878	2.90±0.937	2.45-2.03- 2.89-2.71	3.22-2.84- 3.37-3.09

Ερώτηση 11	2.67±1.007	2.91±0.996	2.68±0.894	2.73±0.941	2.24-2.48- 2.43-2.54	3.09-3.34- 2.93-2.92
Ερώτηση 12	2.79±1.103	2.61±0.988	2.98±0.951	2.85±0.999	2.33-2.18- 2.72-2.65	3.26-3.04- 3.24-3.05
Ερώτηση 13	3.13±0.797	3.30±0.876	3.13±0.878	3.17±0.853	2.79-2.93- 2.89-3.00	3.46-3.68- 3.37-3.34
Ερώτηση 14	3.38±0.970	3.39±0.722	3.49±0.800	3.44±0.820	2.97-3.08- 3.27-3.28	3.78-3.70- 3.71-3.60
Ερώτηση 15	2.96±0.806	3.13±0.815	3.32±0.728	3.19±0.775	2.62-2.78- 3.12-3.04	3.30-3.48- 3.52-3.34
Ερώτηση 16	3.08±0.974	3.35±0.647	3.17±0.914	3.19±0.873	2.67-3.07- 2.92-3.02	3.49-3.63- 3.42-3.36
Ερώτηση 17	3.79±0.977	3.83±0.717	3.55±0.911	3.67±0.888	3.38-3.52- 3.30-3.49	4.20-4.14- 3.80-3.85
Ερώτηση 18	3.42±0.584	3.57±0.788	3.79±0.840	3.65±0.783	3.17-3.22- 3.56-3.49	3.66-3.91- 4.02-3.81
Ερώτηση 19	2.75±0.794	3.00±0.953	3.04±0.854	2.96±0.864	2.41-2.59- 2.80-2.79	3.09-3.41- 3.27-3.13
Ερώτηση 20	2.96±0.908	2.70±0.974	3.04±0.960	2.94±0.952	2.57-2.27- 2.77-2.75	3.34-3.12- 3.30-3.13

Πίνακας 14. Ανάλυση διασποράς μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων της τράπεζας και του τμήματος εργασίας τους.

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέση τιμή τετραγώνων	F	Σημα- ντικότητα
Ερώτηση 1	Μεταξύ των ομάδων	1.686	2	0.843	1.034	0.359
	Εντός των ομάδων	79.064	97	0.815		
	Σύνολο	80.750	99			

Ερώτηση 12	Μεταξύ των ομάδων	2.332	2	1.166	1.173	0.314
	Εντός των ομάδων	96.418	97	0.994		
	Σύνολο	98.750	99			
Ερώτηση 13	Μεταξύ των ομάδων	0.540	2	0.270	0.366	0.695
	Εντός των ομάδων	71.570	97	0.738		
	Σύνολο	72.110	99			
Ερώτηση 14	Μεταξύ των ομάδων	.291	2	0.146	0.213	0.808
	Εντός των ομάδων	66.349	97	0.684		
	Σύνολο	66.640	99			
Ερώτηση 15	Μεταξύ των ομάδων	2.276	2	1.138	1.933	0.150
	Εντός των ομάδων	57.114	97	0.589		
	Σύνολο	59.390	99			
Ερώτηση 16	Μεταξύ των ομάδων	.868	2	0.434	0.565	0.570
	Εντός των ομάδων	74.522	97	0.768		
	Σύνολο	75.390	99			
Ερώτηση 17	Μεταξύ των ομάδων	1.715	2	0.858	1.089	0.341
	Εντός των ομάδων	76.395	97	0.788		
	Σύνολο	78.110	99			
Ερώτηση 18	Μεταξύ των ομάδων	2.548	2	1.274	2.123	0.125
	Εντός των ομάδων	58.202	97	0.600		
	Σύνολο	60.750	99			
Ερώτηση 19	Μεταξύ των ομάδων	1.415	2	0.708	0.948	0.391
	Εντός των ομάδων	72.425	97	0.747		
	Σύνολο	73.840	99			
Ερώτηση 20	Μεταξύ των ομάδων	1.888	2	0.944	1.043	0.356
	Εντός των ομάδων	87.752	97	0.905		
	Σύνολο	89.640	99			

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, οι τραπεζικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι περισσότερο από τις υπηρεσίες της τράπεζας προς αυτούς (παροχή φαγητού, ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο εργασίας, από τις βασικές συνθήκες λειτουργίας της (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) και από τις δυνατότητες που δίνει η τράπεζα που εργάζονται για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Η παροχή φαγητού και ασφαλιστική κάλυψη στο χώρο εργασίας είναι η ανάγκη που ικανοποιείται περισσότερο στους τραπεζικούς υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί καθώς στα κεντρικά κτίρια των τραπεζών συνήθως λειτουργεί εστιατόριο με χαμηλές τιμές για τους εργαζομένους. Επιπλέον σε περίπτωση υπερωριών των εργαζομένων άνω των δύο ωρών, η τράπεζα αναλαμβάνει τα έξοδα του γεύματος. Παράλληλα οι τράπεζες προσφέρουν ομαδικά συμβόλαια ασφάλισης στους εργαζομένους τους τα οποία είτε προσφέρονται εντελώς δωρεάν είτε με χαμηλή οικονομική συνεισφορά από την πλευρά των εργαζομένων. Όσον αφορά τις συνθήκες λειτουργίας και εργασίας, οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης των τραπεζών έχουν συμβάλει αποτελεσματικά έτσι ώστε ο εργαζόμενος να εκτελεί τα καθήκοντα του άνετα και με όσο το δυνατόν λιγότερη πίεση από παράγοντες που δεν αφορούν το αντικείμενο εργασίας. Οι τράπεζες μέσω των ειδικών ερευνών που έχουν καθιερώσει προς τους εργαζομένους, αφουγκράζονται τις βασικές ανάγκες των υπαλλήλων τους και προσαρμόζουν κατάλληλα τη λειτουργία τους προς αυτή τη κατεύθυνση. Σύμφωνα με τους Siegel & Lane (1974) η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας προσδιορίζεται από τον τύπο της εργασίας.

Οι τραπεζικοί υπάλληλοι θεωρούν σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, ότι ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σχετικά με τη σωματική ασφάλεια τους και ότι το επάγγελμά τους δεν είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο. Οι εργαζόμενοι της τράπεζας που πρόκειται ουσιαστικά για υπαλλήλους γραφείου, συγκρίνοντας το επάγγελμά τους με άλλα επαγγέλματα στα οποία οι εργαζόμενοι εκτίθενται σωματικά στο επάγγελμά τους, θεωρούν ότι η εργασία τους δεν παρουσιάζει υψηλή επικινδυνότητα.

Ο τραπεζικός κλάδος απασχολεί ανθρώπους οι οποίοι εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες εργασίες και θα πρέπει συνεχώς να ανανεώνουν και να προσαρμόζουν τις εργασίες τους πάνω στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Οι αλλαγές αυτές όταν αντιμετωπίζονται ως νέες προκλήσεις προκαλούν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Παράλληλα, η αίσθηση

ικανοποίησης που αποκομίζει ο εργαζόμενος από τις νέες γνώσεις και δεξιότητες συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων στους στόχους της επιχείρησης. Οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τη “δίψα” που νιώθουν οι υπάλληλοι τους για νέες επαγγελματικές προκλήσεις αφού αν αξιοποιήσουν αυτή την τάση των υπαλλήλων για νέα γνώση μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους σε μεγάλο βαθμό.

Η σημαντικότερη ανάγκη και στην ουσία ο λόγος που εργαζόμαστε είναι σύμφωνα με τον Lawler (1971) οι χρηματικές απολαβές. Τα αποτελέσματα της μελέτης του ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τον μισθό ως τον σημαντικότερο παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Στην παρούσα έρευνα διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν αμείβονται ικανοποιητικά και πιο συγκεκριμένα όσο μεγαλώνουν ηλικιακά τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση για τον μισθό τους. Σύμφωνα με τον Spector (1997), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα ο Spector πιστεύει ότι η πολιτική των εργοδοτών σχετικά με τις αμοιβές, τα bonus και τις προαγωγές βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα κριτήρια που είναι και ο παράγοντας που ικανοποιεί τους εργαζομένους, και όχι αυτό καθ’ αυτό το ύψος της αμοιβής. Τα χρήματα είναι ένα στοιχείο το οποίο αντιπροσωπεύει μία σειρά από διαφορετικές αξίες για κάθε πρόσωπο ξεχωριστά. Διαφορετικά υποκινείται κάποιος με τις χρηματικές απολαβές και διαφορετικά κάποιος άλλος. Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο ποσοστό από το κίνητρο χρηματικές απολαβές αφού είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο δουλεύουν. Τα χρήματα εκφράζουν διαφορετικές αξίες για κάθε έναν. Για άλλους είναι ένα ισχυρό κίνητρο για κάποιους άλλους όχι. Υπάρχει δηλαδή μία διαφορά ανάμεσα στο αν είναι κίνητρο για να εργάζονται ή αν είναι κίνητρο για να εργάζονται πιο σκληρά και να κερδίζουν περισσότερα χρήματα. Ανάλογα δηλαδή με τις γνώσεις του καθενός και τα προσόντα τα οποία έχει πληρώνεται, αν κάποια στιγμή αυτά αυξηθούν τότε και ο μισθός αυξάνεται. Σύμφωνα με έρευνες σε εργαζομένους, η μισθολογική ανάγκη δεν είναι ο σημαντικότερος κινήτριος παράγοντας. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα του Kovach (1987), έδειξε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο πρώτος παράγοντας παρακίνησης είναι η ενδιαφέρουσα εργασία και ο δεύτερος παράγοντας παρακίνησης η εκτίμηση που πιθανόν απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εκτέλεση του έργου. Στην έρευνα του Harpaz (1990), ο μισθός ταξινομήθηκε ως δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης. Από την ανάλυση είναι φανερή επιπλέον μία

ιδιαίτερη σχέση μεταξύ των μισθών και της ανάγκης για νέες γνώσεις και προκλήσεις των υπαλλήλων σε προσωπικό επίπεδο. Δεν είναι δύο ανεξάρτητες δυνάμεις αντίθετα επηρεάζονται στενά και μπορούν να θεωρηθούν και αλληλένδετες. Η ανάγκη για υψηλότερο μισθό, οδηγεί τους εργαζομένους στην αναζήτηση νέας γνώσης και στην προσπάθεια υψηλότερης παραγωγικότητας. Η προσπάθεια για μεγαλύτερη αποδοτικότητα που θα έχει ο εργαζόμενος θα εκτιμηθεί και θα ανταμειφθεί από τον εργοδότη.

Η εκτίμηση και ο αλληλοσεβασμός που διακρίνει τη σχέση μεταξύ συναδέλφων παρουσιάζει υψηλή ικανοποίηση για τους εργαζομένους. Είναι χαρακτηριστικό ότι όσο μεγαλώνουν οι εργαζόμενοι τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση τους από την συγκεκριμένη ανάγκη. Η σχέση με τους συναδέλφους είναι μια σχέση αμφίδρομη και ο τρόπος που ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται προς τον προϊστάμενο επηρεάζεται απόλυτα από τον τρόπο που του συμπεριφέρεται. Σύμφωνα με τους Wexley και Pulakos (1983), όσο πιο οικείος και προσιτός είναι ο εργαζόμενος με το έργο των συναδέλφων και πιο συγκεκριμένα των προϊσταμένων, τόσο καλύτερη είναι η αξιολόγηση που ο προϊστάμενος κάνει προς τον εργαζόμενο και επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής. Σύμφωνα με τον Silverthorne (2005), όσο μεγαλύτερη είναι η θετική εκτίμηση προς τον προϊστάμενο τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη δεν ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους τραπεζικούς υπαλλήλους σύμφωνα με την μελέτη. Η προαγωγή πέρα από την εσωτερική ικανοποίηση για την αναγνώριση, συνδέεται με μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές. Επειδή δεν είναι δυνατόν όλοι οι εργαζόμενοι να παίρνουν προαγωγή και το ποσοστό που εξελίσσεται επαγγελματικά στον τραπεζικό κλάδο είναι μικρό, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το αναπτυξιακό μοντέλο στις τράπεζες δεν δίνει πολλά περιθώρια για προαγωγές. Σύμφωνα με τους Lawler, Mohrman, και Resnick (1984) οι εργαζόμενοι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης επιθυμούν να τους παρέχεται πληροφόρηση σχετικά με τις προοπτικές τους και την καριέρα τους στο τμήμα που βρίσκονται. Ο Johns (1966) πιστεύει στη θετική συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών για προαγωγή και της εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τα bonus που πιθανόν να τους παρέχονται είναι αρκετά χαμηλή. Στην έρευνα η ανάγκη που ικανοποιείται λιγότερο είναι η επιθυμία για bonus. Η ερμηνεία που προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων είναι ότι μόνο οι προϊστάμενοι αμείβονται με bonus και μάλιστα οι προϊστάμενοι παρουσιάζονται

αρκετά ικανοποιημένοι από το συγκεκριμένο κίνητρο (μεγάλη τυπική απόκλιση στις απαντήσεις).

Όσον αφορά τη σχέση με τους συναδέλφους, από τη μελέτη προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν σε μεγάλο βαθμό ότι η εργασία τους επιβραβεύεται και εκτιμάται από τους συναδέλφους. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι η σχέση με τους συναδέλφους τους δεν συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στην εργασία που έχουν ανάγκη τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι τράπεζες για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Για να προληφθούν οι εσωτερικές συγκρούσεις και για να υπάρχει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, η επιχείρηση οφείλει να θέτει στους εργαζομένους σαφείς ξεκάθαρους και μη αντικρουόμενους στόχους. Οι Fincham και Rhodes (1994) αναφέρουν ότι η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος εργασίας που δημιουργεί τις προϋποθέσεις έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται τη δίκαιη μεταχείριση συμβάλλει στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι υπάρχει αρκετά ικανοποιητικό ομαδικό κλίμα κάτι που συμβάλλει στην χαμηλότερη ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Silverthorn (2005), η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων συμβάλλει αποτελεσματικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι West, Hirst, Richter, και Shipton (2004) θεωρούν ότι η ύπαρξη ομαδικού κλίματος στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην ευελιξία και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι Porter και Lowler (1968) ισχυρίζονται ότι ο τρόπος δομής και λειτουργίας της επιχείρησης έχει επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση. Στη μελέτη που πραγματοποιήθηκε οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι στη θετική στάση προς την εργασία και τους συναδέλφους συμβάλλει η δομή και ο τρόπος λειτουργίας της τράπεζας.

Οι εργαζόμενοι στην παρούσα έρευνα δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχεται αφού σε σύγκριση με το σύνολο των απαντήσεων παρουσιάζει αρκετά χαμηλές απαντήσεις. Μια πιθανή ερμηνεία για τη χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά την εκπαίδευση που τους παρέχεται, είναι ότι λόγω της φύσης της εργασίας, η τράπεζα τους ζητάει συνεχώς να ακολουθούν τις εξελίξεις σε τεχνολογικό και χρηματοοικονομικό επίπεδο. Η τράπεζα δεν αντιλαμβάνεται σε πιο βαθμό οι αλλαγές αυτές είναι προσιτές στους εργαζομένους, αφού ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τις δεξιότητές του, τις γνώσεις του και γενικότερα το αντικείμενο εργασίας του αντιλαμβάνεται ως εύκολη ή δύσκολη μια αλλαγή στον τρόπο εργασίας του.

Οι εργαζόμενοι στις τράπεζες είναι ικανοποιημένοι με το διάλλειμα και την άδεια που τους παρέχεται. Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα παρουσιάζουν τη χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους στα υπόλοιπα τμήματα. Η καθημερινή επαφή με τους πελάτες και η συνεχής προσπάθεια για εξυπηρέτηση αυτών, αφήνουν λιγότερο χρόνο για διάλλειμα και ξεκούραση μερικών λεπτών. Χαρακτηριστικό επίσης είναι ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι προσαρμόζουν χρονικά τα διαλλείματα τους ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας τους και δεν προκαθορίζεται από την επιχείρηση ο χρόνος του διαλλείματος όπως συμβαίνει σε αρκετές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Επιπλέον η ετήσια άδεια που έχουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι για να ξεκουραστούν είναι περισσότερες μέρες από τις ελάχιστες νόμιμες των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη μονιμότητα της εργασίας και την ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος, οι απαντήσεις ήταν αρκετά χαμηλές για τους εργαζομένους άνω των 41 ετών. Η πιθανή εξήγηση της ανασφάλειας που νιώθουν οφείλεται στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον της Ελλάδος και στη γενικότερη αναθεώρηση των εργασιακών συνθηκών και του πλαισίου απολύσεων (οι χαμηλότερες αποζημιώσεις οδηγούν σε πιο εύκολες και με μικρότερο κόστος απολύσεις από την πλευρά των τραπεζών). Η ηλικία των εργαζομένων είναι ανασταλτικός παράγοντας για την εξεύρεση νέας εργασίας με αποτέλεσμα την αυξημένη ανασφάλεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι συνήθως πρακτική των τραπεζών δεν είναι η απευθείας απόλυση χωρίς συνεννόηση με τον εργαζόμενο αλλά η παροχή οικονομικών κινήτρων μεγαλύτερων των νόμιμων για να φύγουν από την τράπεζα. Γι' αυτό το λόγο οι ηλικίες 21-30 και 31-40 παρουσιάζουν αρκετά υψηλά ποσοστά απαντήσεων στην ερώτηση, παρά τις γενική ανασφάλεια που νιώθουν από το χρηματοοικονομικό και τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, διαπιστώθηκε ότι υπήρξαν διαφορές μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και του επιπέδου εκπαίδευσης στην ερώτηση 14 (αλληλοσεβασμός και εκτίμηση από τους συναδέλφους) και 15 (το ομαδικό πνεύμα εργασίας). Στις δύο ερωτήσεις εντοπίστηκε διαφορά ανάμεσα σε εκείνους που έχουν Πανεπιστημιακή Μόρφωση (Ανώτερη και Ανώτατη) και σε εκείνους με Βασική. Αυτό σημαίνει ότι τραπεζικοί υπάλληλοι με πανεπιστημιακή εκπαίδευση συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον οι εργαζόμενοι βασικής εκπαίδευσης νιώθουν ότι δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα στην εργασία τους, και πολλές φορές οι συνάδελφοι τους έχουν την τάση να πραγματοποιούν κάποια καθήκοντα τους χωρίς την ευρύτερη βοήθεια από τους ίδιους και λοιπούς συναδέλφους. Σύμφωνα με τον Johns (1996), η

υψηλότερη εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση όταν εκτελούνται εργασίες ρουτίνας και θετική όταν εκτελούνται εργασίες σχετικές με την επαγγελματική εξειδίκευση των εργαζομένων.

Για την οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε ότι υπήρξαν διαφορές μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων. Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις ερωτήσεις 13 (ομαδικό πνεύμα), 14 (αλληλοσεβασμός και εκτίμηση ανάμεσα στους συναδέλφους) και 18 (δυνατότητα για νέες γνώσεις και δεξιότητες). Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ηλικία γι' αυτό οι άγαμοι υπάλληλοι δεν νιώθουν ότι αναλαμβάνουν σημαντικές αρμοδιότητες λόγω της μικρής εμπειρίας τους και παρουσιάζουν χαμηλές απαντήσεις σχετικά με το ομαδικό πνεύμα της τράπεζας.

Ακόμα βρέθηκε ότι υπήρξαν διαφορές μεταξύ θέσης ευθύνης των υπαλλήλων της τράπεζας (υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής) και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στην ερώτηση 8 «είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμα μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφαλείας).

Όσον αφορά την ηλικία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ηλικίας και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στις ερωτήσεις 1 «Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί», 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω» και 20 «η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου.

Βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και του τμήματος εργασίας τους στην ερώτηση 10 «η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί»

I. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Το 75 % των ερωτηθέντων ήταν έως 40 χρονών.
2. Το ποσοστό των έγγαμων εργαζομένων ήταν 51 % και το ποσοστό των άγαμων 49%.
3. Το 54 % είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το 31 % τεχνολογική εκπαίδευση και το 15 % βασική εκπαίδευση.
4. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι βαθμολόγησαν με μεγαλύτερο βαθμό τις ερωτήσεις:

Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου.

Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.

Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου, και είναι αποτέλεσμα της ελευθερίας που έχω από την τράπεζα.

Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας).
5. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι βαθμολόγησαν με μικρότερο βαθμό τις ερωτήσεις
Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά.
Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.
Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί.
Νιώθω ότι εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου.
Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί.
6. Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ηλικίας και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στις ερωτήσεις 1 «Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί», 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω» και 20 «η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου»

7. Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στις ερωτήσεις: 13 «το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω», 14 «οι συνάδελφοι μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση», 18 «η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες».

8. Παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ θέσης ευθύνης των υπαλλήλων της τράπεζας (υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής) και της ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στην ερώτηση 8 «είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας)».

9. Υπήρξαν διαφορές μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και του επιπέδου εκπαίδευσής τους στις ερωτήσεις 14 «οι συνάδελφοι μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση» και 15 «το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν».

10. Βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων και του τμήματος εργασίας τους στην ερώτηση 10 «η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική Βιβλιογραφία

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Homewood. Dorsey Press. Illinois.
- Armstrong, P. (1995). Accountancy and HRM. In J. Storey (Ed.). *Human resource management* (pp.142-163). London, UK: Routledge.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management* (3rd ed.). New York, NY: Dryden Press.
- Berelson, B., & Steiner, G. (1964). *Human Behavior: An inventory of scientific findings*. New York, NY: Harcourt, Brace and World.
- Buford, J. A., & Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). *Management in Extension* (3rd ed.). Columbus, OH: Ohio, Ohio State University Extension.
- Colin, P. Silverthorne. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York, NY: University Press.
- Crany, C. J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Erven, B. & Milligan R. (2001). *Making employee motivation a partnership. Proceedings Employee Management for Production Agriculture Conference*. Kansas State University.
- Fincham, R., & Rhodes, P.S. (1994). *The individual, work, and organization: Behavioural studies for business and management*. Oxford University Press.
- Firth, D. (2001). *Εξυπνες ιδέες – Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Γκιούρδας. Αθήνα.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam books.
- Hair, J. F., & Anderson, R. E., & Tatham, R. L. & Black R. L. (1998) *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

- Harpaz, I. (1990). *The importance of work goals: an international perspective*. Journal of International Business Studies. 21. 75-93.
- Hanqin Qiu Zhang, T.L. (2003). *Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry*. Internazional journal of contemporary Hospitality Management.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B.(1959). *The motivation to work. Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin, Company.
- Herzberg, F.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. New York.
- Hersey, P., & Blanchard. K.H, (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs. N.Jersey: Prentice-Hall.
- Higgins J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.). Macmillan. New York.
- Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.
- Kahn, RL. (1960). *Productivity and job satisfaction*. Personnel Psychology.
- Kreitner, R. (1995). *Management*. (6th ed.). Houghton Mifflin Company. Boston.
- Kovach, K.A. (1987). *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. Business Horizons. 30. 58-65.
- Landy, F. (1989). *Psychology of work behavior* (4th ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co. Belmont. CA. US.
- Lawler, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological review*. McGraw-Hill. New York.
- Lawler, E. Mohrman, A. & Resnick, S. (1984) *Performance Appraisal Revisited, Organizational Dynamics*.
- Leat, M. & Κουζης, Γ. & Κουτρούκης, Θ. (2009). *Εργασιακές Σχέσεις*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Lester, S., Claire, E. & Kickul, J. (2001). *Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations*. Human Resource Planning (pp. 10-21).
- Locke, E. A. (1976). *The nature and Causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Chicago. Rand McNally.

- Likert, K., & Willits, J.M. (1940). *Morale and agency management*. Agency Management Association. Hartford C T.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. (8th ed.). Irwin McGraw-Hill Boston.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row publishers. New York.
- Maslow, A. (2011). *Κίνητρα και προσωπικότητα*. Εκδόσεις Αιώρα. Αθήνα.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York. Macmillan.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University, Graduate school of Business Administration.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive. Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pierce, J L. & Newstrom J. W. *Leaders & the leadership process*. Mac Graw – Hill Irwin.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, A.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior. Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. Houghton Mifflin Company. U.S. A.
- Schein, E. H. (1965, Reprinted 1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. (1991). *Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications*. Human Resource Planning, 14, 141-149.
- Silverthorne, C. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. New York. New York University Press, p104.
- Smither, R. (1994), *The psychology of work and human performance*, United States of America, HarperCollins College Publishers.
- Smith, P. C., Kendal, L. M., & Hulin, C.C. (1985). *The job descriptive index*. publisher Psychology Department. Bowling Green State University
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*. Sage Publications. London.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York. John Wiley.

- Wahba, A. M. & Bridwell, G. L. (1976). *Organizational behavior and Human Performance*. Baruxh College. The city university of New York
- Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). *Twelve steps to heaven. Successfully managing change through developing innovative teams*. European Journal of Work and Organizational Psychology
- Wexley, K. & Pulakos, E. (1983). *The effects of perceptual congruence and sex on subordinate 'sperformance appraisal of their manager*. Academy of manager journal.
- Zikmund, W. (1997). *Exploring Marketing Research*. Dryden Press.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δαμιανού, Χ. & Κούτρας, Μ. (2000). *Εισαγωγή στη στατιστική 1*. Εκδόσεις Συμμετρία. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Νομική βιβλιοθήκη. Αθήνα.
- Δονάτος, Γ. & Χομπά, Β. (1988). *Στατιστικές Μέθοδοι*. Εκδόσεις Σάκκουλα. Αθήνα – Κομοτηνή.
- Δρακάτος, Κ. (1993). *Περιγραφική οικονομική στατιστική*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
- Δρίβα, Α. (2009). *Αξιολόγηση αποδοτικότητας και συστήματα αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις*. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ελλην. Αθήνα.
- Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Ζευγαριδής, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση – Θεωρία και ελληνική πρακτική*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα
- Ηλιόπουλος, Γ. (2006). *Βασικές Μέθοδοι Εκτίμησης Παραμέτρων με σημείο και διάστημα*. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.

- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία. (3^η Έκδοση)*. Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα.
- Κουρτίδης, Μ. (2006) *Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα*. Έρευνα που διεξήχθη από ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα
- Κέφη, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Κέφη Β. & Παπαζαχαρίου Π, (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α. (1998). *Ψυχολογία κινήτρων*. Ελληνικά γραμματα. Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Ντινου, Α. (2011). *Οικονομική Ανάπτυξη, Οικονομικές Κρίσεις, & Ιστορικές Τάσεις της Θωρίας της Διοίκησης*. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Noe, R. & Hollemberg, J. & Gerhart, B. & Wright, P. (2007). επιστημονική επιμέλεια Κ.Αθανασόπουλος. *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.
- Ξυροτύρη – Κουφίδου, Σ. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- Παπανίκος, Γ. Θ. & Ποζιός, Γ. (1993). *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Aias Educational Consulting. Αθήνα.
- Πομόνης, Ν. (2002). *Η οικονομική της επιχείρησης*. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.
- Χατζηδάκη, Α. (2010) *Παράγοντες Παρακίνησης και Ικανοποίησης νεοπροσλαμβανόμενων εργαζομένων: Εφαρμόζοντας το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο*. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

Ιστοσελίδες

<http://www.dratte.gr/ARTHRA/2005%20Motivation.htm>
<http://www.aode.gr/articles/74-frederick-herzberg-1923-2000>
<http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.htm>
[http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=rangebeefcowsymp&sei-redir=1#search="Erven+%26+Milligan+definition+of+motivation](http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=rangebeefcowsymp&sei-redir=1#search=)
<http://bizwriter.gr/2009/09/motivation-at-work-part-1/>
<http://www.ccel.us/hans.ch5.html>
http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=18:ergasiakanopoiisi&catid=2:mar09&Itemid=14
<http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html>
<http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/erg-motivation-theory-alderfer.php>
<http://cdn.calisphere.org/data/28722/87/bk0003v0m87/files/bk0003v0m87-FID1.pdf>
<http://www.writework.com/essay/outline-and-critique-nicholson-s-2003-approach-motivating/q/higgins+professor>
<http://www.squidoo.com/job-satisfaction-questionnaire>
http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_theory_Y
http://changingminds.org/explanations/theories/a_motivation.htm
<http://www.thestep.gr/dat/%7Ba3d609a6-ed63-4c0f-86a7-8a14aa1e47d8%7D/file.pdf>
<http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2007/sep/chimanikire%20et%20al.pdf>
http://www.ehow.com/about_4700229_employee-morale.html
<http://7.nsa-virtualeducation.com/images/l.notes4.pdf>
<http://labs.fme.aegean.gr/decision/files/docs/Odigos-SPSS-Pramaggioulis.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προσωπικά στοιχεία :

(παρακαλώ σημειώσατε με X την επιλογή σας)

Όνομα : (προαιρετικό)

Ηλικία : <30 31-40 >41

Φύλο: Γυναίκα Άνδρας

Βαθίδα: Υπάλληλος Προϊστάμενος Διευθυντής

Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος Άγαμος

Εκπαίδευση: Βασική Ανώτερη Ανώτατη

Τμήμα : Κατάστημα Τμήμα Εμβασμάτων Τμήμα Δανείων

Εμπορικό Τμήμα Τμήμα Ελέγχου Τμήμα Ανθρ. Δυναμικού

Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών Άλλο Τμήμα

Ερωτήσεις :

1. διαφωνώ απόλυτα 2. διαφωνώ 3. δεν συμφωνώ απόλυτα 4. συμφωνώ 5. συμφωνώ απόλυτα

Βαθμός ικανοποίησης:

1

2

3

4

5

1. Ο μισθός που παίρνω τώρα με ικανοποιεί.					
2. Τα οικονομικά bonus που λαμβάνω από την τράπεζα που εργάζομαι ως ένδειξη επιβράβευσης, είναι ικανοποιητικά.					
3. Είμαι ικανοποιημένος/η από το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που μου παρέχεται.					
4. Διατηρώ καλές σχέσεις και έχω καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου.					
5. Είμαι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες της τράπεζας (παροχή φαγητού & ασφαλιστική κάλυψη) στο χώρο της εργασίας μου					
6. Θεωρώ επαρκές το διάλειμμα και την άδεια που μου παρέχεται συγκριτικά με τις ώρες που εργάζομαι.					
7. Η εργασία μου στην τράπεζα μου προσφέρει το προσδόκιμο κοινωνικό status.					
8. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου διότι θεωρώ ότι το επάγγελμά μου δεν έχει υψηλή επικινδυνότητα ή επίπτωση στην υγεία μου (ανάγκες ασφάλειας).					
9. Οι συνθήκες εργασίας στο χώρο που εργάζομαι είναι οι κατάλληλες για την αύξηση της παραγωγικότητάς μου.					
10. Η εκπαίδευση που μου παρέχεται συμβάλλει στην εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου μου ανατεθεί.					
11. Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.					
12. Νοιώθω ότι η εργασία μου εκτιμάται και επιβραβεύεται από τους συναδέλφους μου.					
13. Το ομαδικό πνεύμα χαρακτηρίζει την τράπεζα που δουλεύω.					
14. Οι συνάδελφοί μου, μου συμπεριφέρονται με επαγγελματικό τρόπο					

και η σχέση μαζί τους διακρίνεται από αλληλοσεβασμό και εκτίμηση.					
15. Το ομαδικό πνεύμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας μου, με κάνουν να αισθάνομαι ευχαρίστηση και ενδιαφέρον για την δουλειά που μου αναθέτουν.					
16. Μου παρέχεται συναισθηματική και ψυχική υποστήριξη και συμπαράσταση από την τράπεζα που εργάζομαι, όταν αυτή κρίνεται αναγκαία.					
17. Θεωρώ ότι οι βασικές συνθήκες εργασίας και λειτουργίας της τράπεζας (ωράριο, εξοπλισμός κ.λ.π.) μου παρέχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργαστώ.					
18. Η εργασία μου στην τράπεζα μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες.					
19. Οι στόχοι της τράπεζας συμβαδίζουν με τους υψηλούς προσωπικούς μου στόχους.					
20. Η τράπεζα που εργάζομαι με κάνει να νιώθω ασφάλεια όσον αφορά την μονιμότητα της εργασίας μου.					