



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**«ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ»**

Σπουδάστρια: Πρασανάκη Ερασμία, Α.Μ.:4213

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Κουργιαντάκης Μάρκος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΪΟΣ 2015

Copyright © Ερασμία Πρασανάκη, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και υπεύθυνο της πτυχιακής μου εργασίας, κ. Κουργιαντάκη Μάρκο για την πολύτιμη βοήθειά του και την θερμή του στήριξη από την αρχή της παρούσας εργασίας, καθώς και την αποδοχή του, τη σωστή του καθοδήγηση και τις ορθές συμβουλές που μου προσέφερε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Μαλαμόρη Γεωργία, συνεργάτιδα του καθηγητού μου, για την υποστήριξή της στην εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής και για την έγκαιρη ενημέρωση που μου παρείχε.

Ευχαριστώ την προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας, κ. Διβινή Κατερίνα για την βοήθεια και συνεργασία που μου πρόσφερε στο να πραγματοποιηθεί η έρευνα, καθώς και τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κ. Βασάκο Πέτρο για την έγκριση των ερωτηματολογίων και το ενδιαφέρον του για την έρευνα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζομένους της τράπεζας που μου αφιέρωσαν τον προσωπικό τους χρόνο συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, το ενδιαφέρον που έδειξαν για το θέμα και που μοιράστηκαν μαζί μου συναισθήματα και εμπειρίες σχετικά με την εργασία τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας στο κεντρικό της κατάστημα στο Ηράκλειο Κρήτης και να διαπιστωθεί, με βάση τους διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά, ο βαθμός επίδρασής τους στους εργαζομένους. Η παρούσα έρευνα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος, συγκροτήθηκε η απαραίτητη βιβλιογραφία για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με τους γενικότερους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Στο ερευνητικό μέρος, για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, ως εργαλείο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου και διανεμήθηκε και απαντήθηκε από 60 εργαζομένους της Παγκρήτιας Τράπεζας. Το ποσοστό ανταπόκρισης των εργαζομένων ήταν το 100%. Κωδικοποιήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν οι απαντήσεις των εργαζομένων στα ερωτηματολόγια.

Από την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της τράπεζας, εντοπίστηκε ότι η ικανοποίηση του πληθυσμού στους διάφορους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα. Οι εργαζόμενοι στο σύνολο της ικανοποίησής τους από την εργασία τους στην τράπεζα, απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι, αφού στους περισσότερους συντελεστές επαγγελματικής ικανοποίησης εμφάνισαν θετικές απαντήσεις, αλλά από την άλλη, δεν εμφανίστηκαν ικανοποιημένοι και σε απόλυτο βαθμό και στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου οι περισσότεροι εξέφρασαν τις αντιθέσεις τους ελεύθερα. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης, κυρίως στους παράγοντες που οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται ικανοποιημένοι.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to measure the job satisfaction of Pancretan Bank employees in the central store in Heraklion Crete. The study, based on the various factors, found that influence positively or negatively, the degree of factors impact on workers. This research consists of two parts, theoretical and research. In the theoretical part, the necessary literature to collect the information related to the general factors that affect job satisfaction is established. In the research part, primary research was conducting and the questionnaire was selected as a tool, which included closed and open-ended questions. The questionnaire was distributed to and answered by 60 employees of Pancretan Bank. The employee's response rate was 100%. Coded, processed responses of workers were analyzed from the questionnaire.

By measuring the job satisfaction of bank employees, it was identified that satisfaction of the population to various factors of job satisfaction, was at a moderate level. Employees questionnaire about their satisfaction with their work at the bank replied that they are very satisfied, since in most job satisfaction factors a positive response was shown, on the other hand, they are not satisfied to an absolute degree and this dissatisfaction appeared in the open questions and most workers expressed the contradictions freely. This shows that there is considerable scope for improvement, especially in the factors that employees do not seem satisfied.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	1
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	7
1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ	13
2.1 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	13
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.1 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	13
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	13
2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	15
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	15
2.5 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ	15
2.6 Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-ΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	17
3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	17
3.2 ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	18
3.3 ΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	18
3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	18
3.3.2 ΣΤΑΣΕΙΣ-ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	19
3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
3.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗ ΖΩΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	23

4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	23
4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
ΑΛΛΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	24
ΟΡΙΣΜΟΙ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	26
4.3 ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	26
4.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	27
4.5 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ	27
4.6 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΝΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	30
5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	30
5.2 ΚΙΝΗΤΡΟ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	30
5.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	30
5.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	32
5.4.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ Υ ΤΟΥ D. McGregor	32
5.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS	33
5.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ	35
5.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ A. MASLOW	35
5.4.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG	38
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ ΤΟΥ HERZBERG	39
ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	40
Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER	40
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Mc GLELLAND	41
ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM (EXPECTANCY THEORY).....	41
5.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	42
5.5.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	42
5.5.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	43
5.5.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	44
6.1 Η ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	44
6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
6.2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	46
6.2.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ-ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	47
6.2.3 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	47

6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	49
ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	51
ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΠΟΨΕΙΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	72
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 5.1: Η παρακίνηση στο ρόλο της μεσολαβητικής μεταβλητής σελ. 31

Πίνακας 5.2: Υποθέσεις που δέχονται οι θεωρίες X και Y του Mc Gregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση σελ. 33

Πίνακας 5.3: Συνεχής κλίμακα ανωριμότητας-ωριμότητας σελ. 34

Σήμα 5.4: Κατηγορίες αναγκών κατά τον Maslow σελ. 37

Σχήμα 5.5: Σύγκριση της θεωρίας των αναγκών του Maslow με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg σελ. 40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι προφανές ότι η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, όπως άλλωστε και κάθε άλλου οργανισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα, δηλαδή από τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού που διαθέτει, όπως επίσης και από το βαθμό αφοσίωσής του στην επιχείρηση και από την θέλησή του να συμβάλλει με όλο το δυναμικό του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν, θεωρείται ως ο σημαντικότερος πυρήνας βιωσιμότητας και εξέλιξης μιας επιχείρησης ή γενικότερα ενός οργανισμού. Θεωρείται ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο που οφείλει να επενδύσει και να διατηρήσει καλές σχέσεις μαζί του, ώστε να καταφέρει να επιτύχει την πλήρη απόδοσή του.

Για πολλά χρόνια διάφοροι επιστήμονες προσπάθησαν να εξηγήσουν την οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση, οι προσεγγίσεις όμως αυτές είχαν απομακρυνθεί από τις θεωρίες που βασίζονταν καθαρά στις δομικές και ανθρώπινες συμπεριφορές. Παλαιότερα, η έμφαση δινόταν στην αποτελεσματική χρήση των πόρων, ειδικά των ανθρώπινων, στα πλαίσια μηχανικών μοντέλων των οργανισμών. Αργότερα άλλαξαν οι θεωρίες και επικεντρώθηκαν στον τρόπο που επηρεάζεται η απόδοση από κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και τεχνικούς παράγοντες στο χώρο εργασίας. Η έμφαση δινόταν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πλέον, το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού αποτελεί ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του και συνάμα εξασφαλίζεται και η βιωσιμότητά του.

Όσον αφορά το θέμα αυτό της εργασιακής ικανοποίησης, δημιουργήθηκαν διάφοροι προβληματισμοί σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων και η έρευνα αυτή αποσκοπεί στο να εξεταστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συγκεκριμένα στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα στο κεντρικό της κατάστημα στο Ηράκλειο Κρήτης. Επομένως, κρίθηκε απαραίτητο να ερευνηθεί η άποψη των εργαζομένων, ώστε να καθοριστεί ο βαθμός ικανοποίησής τους.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων της Παγκρήτιας Τράπεζας και πιο αναλυτικά, να διαπιστωθεί, με βάση τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, ο βαθμός επίδρασής τους στους εργαζομένους. Να εξακριβωθεί αν επηρεάζουν και με ποιο τρόπο τους εργαζομένους το περιεχόμενο και ο φόρτος εργασίας, οι συναδελφικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η εικόνα της τράπεζας, οι προοπτικές εξέλιξης, οι αποδοχές και κατά συνέπεια, ποια είναι η γνώμη τους σχετικά με τις ενέργειες που χρειάζονται για τη βελτίωση της ικανοποίησής τους και ποιόν παράγοντα θεωρούν εκείνοι πιο σημαντικό. Για το σκοπό αυτό συγκροτήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 24 ερωτήσεων, 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, το οποίο διανεμήθηκε και απαντήθηκε από 60 εργαζομένους της τράπεζας. Ακολούθησε η καταγραφή και η κωδικοποίηση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και η στατιστική επεξεργασία αυτών με βάση το πρόγραμμα του Microsoft Office Excel.

Αναλυτικότερα, η εργασία περιλαμβάνει συνολικά επτά κεφάλαια που το περιεχόμενο καθενός αναφέρεται ακολούθως. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, ορισμούς, στόχους και λειτουργίες της. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται ο ανθρώπινος παράγοντας και η εργασία και συγκεκριμένα, αναλύεται ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του οργανισμού, αναφέρονται κάποιες έννοιες όπως της Διοίκησης Προσωπικού, απασχόλησης προσωπικού και εργασίας και στη

συνέχεια τοποθετείται το άτομο μέσα στην εργασία και αναφέρεται ο κοινωνικός της χαρακτήρας. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά σχετικά με τη σημασία που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση και οι καλές σχέσεις με αυτό, αναφέρονται οι στάσεις προς την εργασία, η ικανοποίηση από την εργασία και πως επηρεάζει τη ζωή του ατόμου. Επιπλέον, στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται εκτενέστερα η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί γι' αυτήν, αναφέρονται ποιοι παράγοντες την εξασφαλίζουν και γίνεται μια αναφορά της εργασιακής ικανοποίησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται η παρακίνηση και διάφοροι ορισμοί αυτής, καθώς και η σύνδεσή της με τις ανθρώπινες ανάγκες. Αναφέρονται επίσης, διάφορες θεωρίες παρακίνησης και τεχνικές της. Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρεται το ιστορικό της Παγκρήτιας Τράπεζας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και εντοπίζονται τα αποτελέσματα από την έρευνα. Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, στο έβδομο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την έρευνα και ο σχολιασμός των απαντήσεων των ερωτώμενων και ακολουθούν μελλοντικές προτάσεις. Τελευταία μέρη της εργασίας είναι η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε και το παράρτημα που περιέχει το ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι, αλλά και οι επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα το πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές, αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση. Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο και πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, απ' όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά αλλά και επιτελικά στελέχη (Χυτήρης, 2001).

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σαν επιστήμη που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, μελετά το προσωπικό, όχι ως παράγοντα που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Το ανθρώπινο δυναμικό ή οι άνθρωποι πόροι αναδεικνύονται σήμερα ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης κι αυτό γιατί κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται. Πρέπει εδώ να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια απαραίτητη λειτουργία για την επιχείρηση, είτε υπάρχει στην επιχείρηση Διεύθυνση/Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, είτε όχι. Μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συνήθως την οικονομική δυνατότητα να διατηρούν διακριτό τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που να παρακολουθεί ανελλιπώς την πρόοδο των ατόμων και την επίτευξη των στόχων. Αντ' αυτού, ο κάθε μάνατζερ/εργοδότης είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συνεργατών του. Οι μεγάλες εταιρείες συνήθως διαθέτουν τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικής βοήθειας για τους μάνατζερ γραμμής. Και στις δύο περιπτώσεις, μεγάλο μέρος της διαδικασίας της στελέχωσης, της

ανταμοιβής και της αξιολόγησης της επίδοσης πρέπει να ολοκληρώνεται και να εφαρμόζεται από τους μάνατζερ (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, στο εξής ΔΑΠ, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η ΔΑΠ αναφέρεται στις πολιτικές, στις πρακτικές και στα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων. Για το περιεχόμενο της έννοιας της ΔΑΠ έχει προταθεί μεγάλος όγκος ορισμών. Μερικοί από αυτούς αναφέρονται παρακάτω.

1.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

“Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), στο βιβλίο τους «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» παραθέτουν τους εξής ορισμούς:

- ❖ “ΔΑΠ ή ΔΠ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού”.
- ❖ “Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων”.
- ❖ “ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:
 - 1) Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - 2) Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
 - 3) Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης”.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), μπορούν να οριστούν οι άνθρωποι πόροι ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος της στρατηγικής και των στόχων της».

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) προτείνουν τον ακόλουθο ορισμό για τον προσδιορισμό της ΔΑΠ: “Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”.

1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη (2006) οι στόχοι της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- **Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων:** Πρωταρχικός στόχος της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα οποία καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.
- **Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης:** Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί τα άτομα εκείνα τα οποία θα είναι σε θέση να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα αντιγράφεται εύκολα και θα τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.
- **Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας:** Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη ΔΑΠ. Μια επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Οποιοδήποτε θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων και στελεχών, ενδεχομένως να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών και ούτω καθ' εξής.
- **Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Είναι πολλές οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη και αφορούν από το επίπεδο αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης, έως τον ορισμό της σύμβασης της εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.
- **Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού:** Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι και η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης σχετικής με τη θέση εργασίας που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο τη παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων.

1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού. Οι λειτουργίες αυτές τοποθετούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν αποτελέσει από καιρό τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις. Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες τοποθετούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Προκειμένου να καταστούν σαφές οι παραπάνω λειτουργίες της ΔΑΠ, κρίνεται αναγκαία μια σύντομη επεξήγηση των όρων που χρησιμοποιούνται:

Εργασιακές σχέσεις: Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λπ. (Παπαστεφανάκη, 2006).

Σχεδιασμός και ανάλυση θέσεων εργασίας: Κατά τη διάρκεια αυτή αναλύονται συστηματικά οι θέσεις εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν κατόπιν ο σχεδιασμός κάθε θέσης, τα καθήκοντα και ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου (Παπαστεφανάκη, 2006).

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Μέσω της διαδικασίας αυτής διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Ο προγραμματισμός βασίζεται στην ανάλυση των θέσεων εργασίας (Παπαστεφανάκη, 2006). Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό γενικά ασχολείται με την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών σε ανθρώπους μακροπρόθεσμα, αν και ορισμένες φορές κοιτάζει τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις. Επιπλέον, συνεχώς εξετάζει νέους τρόπους για τη βελτίωση της απασχόλησης των εργαζομένων στο παρόν και στο μέλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια: 1) στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και 2) στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Στόχοι του προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση: α) έχει τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζεται με τις δεξιότητες, εμπειρίες και ικανότητες που απαιτούνται, β) χρησιμοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους ανθρώπους της, γ) είναι σε θέση να προβλέπει τα προβλήματα από πιθανό πλεόνασμα ή έλλειμμα ανθρώπινου

δυναμικού, δ) μπορεί να αναπτύξει ένα καλά εκπαιδευμένο και ευέλικτο εργατικό δυναμικό, συνεισφέροντας έτσι στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται σ' ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ε) μειώνει την εξάρτησή της από εξωτερικές πηγές για προσλήψεις, όταν υπάρχει έλλειψη σε προσφορά σημαντικών για την επιχείρηση δεξιοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι διαμορφώνει συνθήκες και στρατηγικές για την διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού της.

Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα εξής (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004):

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού.
- Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή και να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
- Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει εγκαίρως στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων.
- Οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις, μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.

Προσέλκυση: Αναφέρεται στην προσέλκυση υποψηφίων για απασχόληση στις διάφορες θέσεις εργασίας. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι για κάθε συγκεκριμένη θέση (Παπαστεφανάκη, 2006). Κατά τη φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει μια “δεξαμενή” υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Μετά την συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία. Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου, και μάλιστα με υψηλό κόστος (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Επιλογή προσωπικού: Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους (Παπαστεφανάκη, 2006). Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι: 1) η προκαταρκτική συνέντευξη 2) η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο 3) η συνέντευξη εργασίας 4) το τεστ για την επιλογή 5) η ιατρική εξέταση 6) η απόφαση επιλογής. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Επίσης, διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης, ευρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανωτέρου επιπέδου (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Αξιολόγηση: Η δραστηριότητα αφορά στην τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε απασχολούμενου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό

προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του εργαζόμενου και καθορίζονται οι δυνατότητες παραγωγής του και οι απολαβές του, εάν η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με την παραγωγικότητα (Παπαστεφανάκη, 2006). Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Εδώ περιλαμβάνονται οι διαδικασίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσω για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων (Παπαστεφανάκη, 2006). Τα τελευταία χρόνια το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Παλαιότερα η εκπαίδευση έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων σήμερα, όμως, εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση. Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Επίσης, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκη 2004).

Αμοιβές: Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά, εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές (Παπαστεφανάκη, 2006).

Υγιεινή και ασφάλεια: Οι μάνατζερ καλούνται να οργανώσουν και να διατηρήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι υγιείς, ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας, κίνδυνοι τεχνολογικοί, φυσικοί, βιολογικοί ή χημικοί, έως ψυχολογικές διαταραχές, όπως είναι το εργασιακό άγχος. Ολοένα και περισσότερο οι εργαζόμενοι απαιτούν να εργάζονται σε μία «υγιή επιχείρηση». Ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές, αφού η λειτουργία υγείας και ασφάλειας συνδέεται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, όπως την επιλογή, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο άνθρωπος αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα άλλα στοιχεία του οργανισμού, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.λπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Επομένως, λόγω αυτής της ιδιομορφίας, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα. Ο άνθρωπος, ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει την αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία (Σακκάς, 1999). Το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού αποτελεί ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πλέον, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αντιμετωπίζεται διαφορετικά απ' ό τι γινόταν παλαιότερα και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων, έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείται για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management).

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο (Παπαλεξανδρή και Μπουράντας 2003). Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Γι' αυτό κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού. Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης την ανάγκη ανάπτυξης προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για την άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του (Σακκάς, 1999).

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- ❖ στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,

- ❖ στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- ❖ στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
- ❖ στην πρόσληψη, την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού,
- ❖ στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- ❖ στην άσκηση της εποπτείας,
- ❖ στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- ❖ στην εκπαίδευση και
- ❖ σε άλλα θέματα του προσωπικού.

Αντίθετα, η ΔΑΠ ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΠ μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουράντας 2003). Οι Raymond κ.α. (όπως αναφέρεται στον Πατσίκα και Ασπρίδη, 2009), αναφέρουν πως έχει αποδειχτεί ότι η αποτελεσματική ΔΑΠ βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας συμβάλλοντας στην ικανοποίηση υπαλλήλων και πελατών, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα και στην ανάπτυξη της καλής εταιρικής φήμης στην τοπική κοινωνία. Μερικές από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες (Παπαλεξανδρή και Μπουράντας 2003):

- Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει στους υφισταμένους.
- Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στη κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή.
- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.
- Τέλος, η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόμενες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Για να δοθεί μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

2.3 ΕΝΝΟΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

“Η έννοια της απασχόλησης του προσωπικού είναι ευρύτατη και δεν περιορίζεται μόνο στη διαδικασία τοποθέτησής του σε κάποια εργασία με σκοπό την κάλυψη του προβλεπόμενου χρόνου απασχόλησής του μέσα στον οργανισμό. Από την πλευρά αυτή η απασχόληση του προσωπικού αφορά στην τοποθέτησή του σε θέση ανάλογη με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της εργασίας και την υποκίνησή του προς το σκοπό της μεγιστοποίησης των προσπαθειών του για τη βελτιστοποίηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο της υποκίνησης λειτουργεί το σύστημα των κινήτρων, τα οποία ως οικονομικά, κοινωνικά ή ψυχολογικά αφορούν στην ανύψωση και διατήρηση σε υψηλά επίπεδα του ηθικού των εργαζομένων (Φαναριώτης, 2004)”.

2.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

“Εργασία είναι ένα συστηματοποιημένο σύνολο δραστηριοτήτων που οδηγούν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η εργασία μπορεί να είναι διανοητική, χειρωνακτική ή μικτή που σε κάθε περίπτωση οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (Φαναριώτης, 2004)”.

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η εργασία ασκεί σοβαρές επιπτώσεις στη σωματική, ψυχολογική και κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου και για το λόγο αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο της ζωής του. Η εργασία ασκεί επιδράσεις, τόσο στην ψυχολογική όσο και στη σωματική κατάσταση και στην κοινωνική υπόσταση των ατόμων, ανάλογα με τη φύση της και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που ασχολούνται με αυτή. Οι ειδικοί που ασχολούνται με τη μελέτη της εργασίας έχουν μελετήσει σειρά μέτρων με τα οποία γίνεται εφικτή η αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυσμενών επιπτώσεων της εργασίας. Η επιτυχής εφαρμογή των μέτρων αυτών οδηγεί σε μεγαλύτερους ρυθμούς παραγωγικότητας και σε αυξημένο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

2.5 ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύμφωνα με τους Landesman και Piechelman (όπως αναφέρεται στον Φαναριώτη, 2004), “η εργασία θεωρείται ως απαραίτητο συμπλήρωμα της προσωπικότητας του ατόμου, εφόσον έχει διαπιστωθεί ότι η μη απασχόληση, ανεξάρτητα από τα αίτια που την προκαλούν, ασκεί σοβαρή επίδραση στην κοινωνική θέση (status) των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή”. Η συμβολή της εργασίας στην όλη κοινωνική υπόσταση του ατόμου είναι ιδιαίτερα σημαντική, παρά το γεγονός ότι αποτελεί το μέσο για την κάλυψη των βασικών-βιοτικών αναγκών του ανθρώπου και αυτό οφείλεται στο ότι η εργασία, εκτός από την καθαρά βιοποριστική της αποστολή, ασκεί και σημαντικό κοινωνικό ρόλο, διότι αποτελεί το στοιχείο εκείνο το οποίο συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Η εργασία αποτελεί το μέσο με το οποίο μπορεί να διαπιστώσει κανείς:

- ❖ το πνευματικό υπόβαθρο και το επίπεδο των δεξιοτήτων του απασχολούμενου ατόμου
- ❖ την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ατόμου που ασχολείται με μια συγκεκριμένη εργασία και
- ❖ τις δυνατότητές του για μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη των προοπτικών και των φιλοδοξιών του.

Μπορεί κανείς να προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό την εν γένει συμπεριφορά του ατόμου, όταν γνωρίζει την εργασία με την οποία ασχολείται κάποιος. Σύμφωνα με τον Vernon (όπως αναφέρεται στον Φαναριώτη, 2004), “οι δυνατότητες που προσφέρει η εργασία ενός ατόμου για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του αποτελούν ένα κρίσιμο στοιχείο το οποίο επηρεάζει έντονα τη διαμόρφωση του πλαισίου της κοινωνικής αλληλεπίδρασης”.

2.6 Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία έχει στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κοινωνικής διαστρωμάτωσης παρέχοντας την δυνατότητα για την κατάταξη των ανθρώπων σε κατηγορίες μέσα στο κοινωνικό σύνολο (π.χ. επιστήμονες, συνταξιούχοι, άνεργοι κτλ.). Επιπρόσθετοι λόγοι που τονίζουν ακόμα περισσότερο τον κοινωνικό ρόλο της εργασίας είναι οι εξής:

- 1) Η εργασία συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου, όχι απλώς των αναγκών διατροφής, στέγης και ένδυσης, αλλά και των αναγκών για κοινωνική προβολή, κύρος, αναγνώριση και αυτοσεβασμό.
- 2) Η εργασία δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων της τεχνολογίας, τα οποία συμβάλλουν στην κοινωνική προβολή αλλά και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ακριβά ενδύματα κτλ., τα οποία θεωρούνται γενικά ως σύμβολα ευημερίας και ασκούν σοβαρή επίδραση στην κοινωνική διαφοροποίηση.
- 3) Η εργασία δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων, καθώς και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδελφικών και φιλικών σχέσεων, τα οποία αποτελούν βασικά στοιχεία για τη δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων.
- 4) Η εργασία παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδυαστικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος μέσα στο συγκεκριμένο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον (Φαναριώτης, 2004).

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι σημειώθηκε βασική μεταβολή στους σκοπούς που επιδιώκουν τα άτομα με την εργασία τους, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ογδόντα ετών, καθώς και στο είδος των αναγκών που επιδιώκουν να καλύψουν. Σήμερα η κύρια αποστολή της εργασίας αποβλέπει πέρα από την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών των εργαζομένων, στην εξασφάλιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου βαθμού αναγνώρισης και σεβασμού της προσωπικότητας, αυτοεκτίμησης και αυτονομίας. Οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να προσαρμόζονται συνεχώς τόσο στο φυσικό όσο και στο κοινωνικό τους περιβάλλον, το οποίο δεν είναι στατικό, για να μπορέσουν να επιζήσουν τόσο ως άτομα όσο και ως είδος και η επιβίωση αυτή εξαρτάται από την προσαρμογή των ατόμων στο περιβάλλον που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο κάτω από την επίδραση των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι υποβάλλονται να αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες καταστάσεις και να εξοικειώνονται με αυτές σε πολύ μικρά χρονικά διαστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-ΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

“Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και καταλήγουν σ’ αυτόν” (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2007).

Για να πετύχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατόν να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα, όμως, αναγνωρίζεται πως, σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλευση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται τότε μόνο, όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με το μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κλπ. Επίσης, οι διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο. Επομένως, θα πρέπει η αξιολόγηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων να αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων εταιριών.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες εταιρίες ανά την υφήλιο αρχίζουν να εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων τους. Ο λόγος για αυτό το ενδιαφέρον βρίσκεται στον αυξανόμενο όγκο επιστημονικών πορισμάτων τα οποία συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, την μεγαλύτερη δέσμευση, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2004), τα άτομα που ασκούν διοίκηση μέσα στους οργανισμούς και γενικότερα το προσωπικό που βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης και της εσωτερικής πληρότητας, πλησιάζοντας ταυτόχρονα στα όρια της ολοκλήρωσης της προσωπικότητάς τους και αυτό, γιατί πιστεύει ότι τα άτομα αυτά διαθέτουν περισσότερες και μεγαλύτερες ικανότητες σε πείρα και γνώση και η εργασία στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας γίνεται όλο και πιο σύνθετη και στις δραστηριότητες των εργαζομένων υπεισέρχεται με έντονους ρυθμούς το στοιχείο της μελέτης, της επεξεργασίας δεδομένων και της λήψης αποφάσεων μέσω της επιλογής μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Αντίθετα, το προσωπικό που βρίσκεται σε κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας, δύσκολα μπορεί να αντλήσει από την εργασία του την ικανοποίηση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών του, τουλάχιστον στον βαθμό που την απολαμβάνει το προσωπικό των ανώτερων διοικητικών κλιμακίων. Συνεπώς,

ο βαθμός ικανοποίησης για το προσωπικό των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων σε σχέση με το ρόλο της εργασίας τους, είναι σημαντικά περιορισμένος και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το είδος της εργασίας στο επίπεδο στο οποίο ασχολείται δεν του δίνει τη δυνατότητα για πλήρη εκμετάλλευση του δυναμικού του και τη συνακόλουθη άντληση της ικανοποίησης που περιμένει από αυτή. Θα πρέπει λοιπόν, να αποτελεί βασική προϋπόθεση των αρμοδίων διευθυντικών στελεχών των οργανισμών, η δημιουργία ευκαιριών για εξέλιξη του προσωπικού στο πλαίσιο της εργασίας τους.

3.2 ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Καθώς ο άνθρωπος αποτελεί το βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, θα πρέπει λοιπόν να υπάρχουν καλές σχέσεις με το προσωπικό, ώστε να καταφέρει να επιτύχει η επιχείρηση την πλήρη απόδοση και αφοσίωσή του. Το σπουδαιότερο κεφάλαιο κάθε οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του και το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται ανθρώπινη μεταχείριση. Ο τότε πρόεδρος της μεγάλης αμερικανικής εταιρίας General Foods είχε πει παλαιότερα πως «Μπορείς να αγοράσεις την παρουσία ενός υπαλλήλου σε ένα ορισμένο χώρο, για ορισμένο χρόνο. Μπορείς να αγοράσεις ένα ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων του στον δοσμένο χώρο και χρόνο. Αυτό, που δεν μπορείς να αγοράσεις, είναι ο ζήλος, η αφοσίωση, η απόδοση, η πίστη του». Αυτά λοιπόν δεν αγοράζονται, αλλά κερδίζονται και κερδίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή με τον σχεδιασμό ενός προσεγμένου, εύστοχου και αποτελεσματικού προγράμματος καλλιέργειας των σχέσεων του προσωπικού με τη διοίκηση και μεταξύ των μελών του, με επίκεντρο τον άνθρωπο και προσανατολισμένου με ευαισθησία στις ανάγκες των εργαζομένων, πέρα και επί πλέον από το αυτονόητα αναγκαίο καλό εργασιακό περιβάλλον και τους καλούς όρους εργασίας (Κουτούπης, 2004). “Είναι προφανές ότι η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης όπως άλλωστε και κάθε άλλου οργανισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα, δηλαδή από τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού που διαθέτει, όπως επίσης και από το βαθμό αφοσίωσής του στην επιχείρηση και από την θέλησή του να συμβάλλει με όλο το δυναμικό του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης” (Φαναριώτης, 2001). Συνεπώς, μέσα σε μια επιχείρηση/οργανισμό, θα πρέπει να υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις, είτε υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που να ασχολείται με τις εξολοκλήρου λειτουργίες του, είτε όχι, και αυτό θα πρέπει να αποτελεί τη βάση μιας γερής συνεργασίας για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

3.3 ΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

3.3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στάση είναι η άποψη ενός προσώπου για ένα θέμα (δηλ. ο τρόπος με τον οποίο βλέπει το συγκεκριμένο θέμα) και οι ενέργειες τις οποίες είναι διατεθειμένος να αναλάβει το πρόσωπο αυτό σαν αποτέλεσμα των απόψεών του. Επομένως, “η στάση που έχει κάποιος απέναντι στην εργασία αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος βλέπει την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει από την εργασία του και τις υποχρεώσεις που θεωρεί ως σωστές προς την εργασία, εκ των οποίων συλλογικά προκύπτουν τα όσα είναι διατεθειμένος να κάνει για την εργασία του (Κανελλόπουλος, 2003)”. Η στάση του ατόμου μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και διαφέρει για τα διάφορα θέματα και είναι ανάλογη με τη μεταβολή των συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά. Τη τάση ενός ατόμου για κάποιο θέμα την επηρεάζουν αποφασιστικά όσοι έχουν σχέση μαζί του γύρω από αυτό το θέμα ή ακόμη εκείνοι με τους οποίους συζητά το θέμα αυτό. Οι στάσεις των ατόμων διαφέρουν ως προς κάποιο θέμα ανάλογα με τις απόψεις των ατόμων και με τις ενέργειες που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν σχετικά

με αυτό το θέμα. Η ένταση των στάσεων ενός ατόμου μπορεί να επηρεάζεται από την ψυχική διάθεση και τα συναισθήματα της στιγμής.

Η ικανότητα οποιουδήποτε ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τις στάσεις των άλλων και η γνώση των δυνατοτήτων επηρεασμού των στάσεων προς κάποια επιθυμητή κατεύθυνση, δίνει στον άνθρωπο ένα ισχυρό μέσο επίτευξης των επιδεικνυόμενων στόχων για τον επιτυχή χειρισμό των άλλων.

Για να αντιληφθεί κανείς τις στάσεις κάποιου εργαζόμενου πρέπει να ενδιαφερθεί για εκείνον ως άνθρωπο και όχι σαν εργαλείο παραγωγής και να ενδιαφερθεί πραγματικά και προσεκτικά, ώστε ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος να ανακαλύψει τις στάσεις του άλλου και τους λόγους που τις προκαλούν. Κάθε προϊστάμενος, λόγω της συνεχούς και άμεσης επαφής με τους υφισταμένους του, έχει το πλεονέκτημα, έναντι των άλλων, να γνωρίζει τις στάσεις τους. Με τη χρησιμοποίηση της «επισκόπησης στάσεων» και με την άμεση επαφή μπορούν να διαπιστωθούν οι γενικές στάσεις των εργαζομένων γύρω από διάφορα θέματα. Η επισκόπηση στάσεων είναι ένας συστηματικός τρόπος ανώνυμης έκφρασης βάσει εντύπου, ερωτηματολογίου πολλαπλής επιλογής περί των αντιλήψεων των εργαζομένων για διάφορα θέματα.

Μέσα σε μία επιχείρηση, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις στάσεις τους και μέσα από τη συμπεριφορά των άλλων μπορούν να αποκτήσουν τις επιθυμητές στάσεις. Η αλλαγή δεν γίνεται μέσω τυπικού μαθήματος ή κηρύγματος, αλλά με τη δημιουργία ευνοϊκών εμπειριών. Για να επιτευχθεί η αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων, απαιτείται αρκετή προσπάθεια και πραγματικό ενδιαφέρον για τα θέματά τους. Η συνεχής ενημέρωση της διοίκησης για τις στάσεις των εργαζομένων τη βοηθά να εντοπίσει έγκαιρα τη δημιουργία αρνητικών στάσεων οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις οφείλονται στην έλλειψη πληροφοριών από τους εργαζομένους, η οποία τους δημιουργεί αβεβαιότητα, εξάπτει τη φαντασία τους, κάνει το μυαλό τους να πηγαίνει στο χειρότερο και τους προκαλεί φόβο, ο οποίος με τη σειρά του προξενεί σειρά αντιδράσεων για την αντιμετώπιση του υποτιθέμενου κινδύνου. Η ύπαρξη αβεβαιότητας, στις περισσότερες περιπτώσεις, από μέρους των εργαζομένων, είναι χειρότερη ακόμη και από την πλήρη ενημέρωσή τους για αρνητικές γι' αυτούς αποφάσεις.

Παρόλο που οι στάσεις είναι δυνατόν να αλλάξουν, δεν είναι πάντα εφικτό να αλλάξουν σε όλες τις περιπτώσεις κι αυτό γιατί σε ορισμένους ανθρώπους οι στάσεις αυτές είναι βαθιά ριζωμένες ή γιατί στην επιχείρηση επικρατούν τέτοιες συνθήκες που προκαλούν ορισμένες στάσεις και που είναι δύσκολο να αλλάξουν.

3.3.2 ΣΤΑΣΕΙΣ-ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Την πεποίθηση ότι οι στάσεις των εργαζομένων που αντικατοπτρίζουν την ικανοποίησή τους επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα, υπήρχε στην νεοκλασική εποχή (αρχή: μεταξύ 1920 και 1930, τέλος: περί το 1950). Τα ηγετικά στελέχη, λοιπόν, πίστευαν ότι υπήρχε αυτή η σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ ικανοποίησης, στάσεων και παραγωγικότητας και για να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να αυξηθεί και η παραγωγικότητα τους χρησιμοποιούσαν διάφορες μεθόδους, αλλά πολλές προσπάθειες βγήκαν μάταιες γιατί τότε δεν ήταν γνωστή η πραγματική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, η οποία ανακαλύφθηκε αργότερα βασιζόμενη σε έρευνα.

Οι Porter και Lawler (όπως αναφέρεται στον Κανελλόπουλο, 2003), βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο για να εξετάσουν το θέμα της υποκίνησης. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ανταμοιβές προξενούν ικανοποίηση και ότι μερικές φορές η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές. Επομένως, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η

καλή απόδοση δημιουργεί ανταμοιβές διαφόρων ειδών, οι οποίες προξενούν ικανοποίηση στους εργαζομένους. Άρα η απόδοση (το αποτέλεσμα δηλαδή ή παραγωγικότητα) συνδέεται με την ικανοποίηση μέσω της έννοιας των ανταμοιβών. Είναι φανερό πως το μοντέλο αυτό είναι αντίθετο από τη νεοκλασική άποψη περί παρακίνησης η οποία θεωρούσε την ικανοποίηση αίτιο και προϋπόθεση της καλής απόδοσης. Συνεπώς, τα ηγετικά στελέχη δεν θα πρέπει να πιστεύουν ότι θα αυξήσουν την παραγωγικότητά τους αν καταβάλουν προσπάθειες και επιτύχουν μεγαλύτερη δημοτικότητα, προσφέροντας διάφορες ικανοποιήσεις στους υφισταμένους τους.

3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πέρα από τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία εξασφαλίζει ο σχεδιασμός της εργασίας με τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων κάθε θέσεως καθώς επίσης και των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των θέσεων και των διαφόρων οργανωτικών μονάδων στο πλαίσιο μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας του προσωπικού και την ενίσχυση του ηθικού του, καθ' όσον δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να αντιληφθεί ότι η εργασία που εκτελεί έχει νόημα και συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών του οργανισμού. Κύρια επιδίωξη του σχεδιασμού των έργων είναι η αποσαφήνιση του βασικού πλαισίου των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, ώστε ο υπάλληλος, αφενός μεν να έχει μια πλήρη αντίληψη του έργου το οποίο αναλαμβάνει, αφ' ετέρου δε να γνωρίζει ότι το σύνολο των εργασιών που εκτελεί είναι οι απολύτως απαραίτητες και ότι οι εργασίες αυτές συμβάλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή, όπως είναι φυσικό, ενεργεί θετικά στο ηθικό και στην εν γένει ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού (Φαναριώτης, 2001).

3.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗ ΖΩΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Η εργασία λαμβάνει κεντρική θέση στη ζωή του ατόμου, μετά την ενηλικίωσή του, ενώ συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση της ψυχοκοινωνικής του ταυτότητας. Η επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνει το άτομο παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς και η κοινωνική στήριξη που δέχεται στο πλαίσιο της εργασίας. Η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χώρο, καθώς και την ικανοποίηση που νιώθει το άτομο στη ζωή του γενικά και συμβάλλει στη ψυχοκοινωνική του εξέλιξη και ολοκλήρωση, γι' αυτό αποτελεί και από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς, ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους (Παπαδοπούλου, 2014).

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70. Στη συνέχεια παρατηρήθηκε μια μείωση του αριθμού των σχετιζόμενων με αυτό το θέμα επιστημονικών άρθρων. Δεν είναι πλήρως γνωστοί οι λόγοι της μείωσης αυτών των δημοσιευμάτων, γίνονται όμως υποθέσεις που σχετίζονται με το ότι οι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν, σε υψηλό ποσοστό, τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση. Ένας ακόμη πιθανός λόγος είναι τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας εκείνης της περιόδου. Είναι κατανοητό ότι σε τέτοιες περιόδους η κατοχή μιας θέσης εργασίας είναι αυτή που κυρίως μετράει, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία έπεται. Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες, διαμορφώνοντας και τις στάσεις απέναντι στην εργασία (Κάντας, 1997). Αρκετές

θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες και φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως συνολική και ενιαία στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, που αποτελείται από επιμέρους στοιχεία. Με λίγα λόγια, προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει σύμφωνα με τον Vroom (όπως αναφέρεται στο kariera.gr), το σύστημα αξιών του ατόμου σύμφωνα με τον Locke (όπως παρατίθεται στο kariera.gr), το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας Herzberg και Warr (όπως αναφέρεται στο kariera.gr). Το περιεχόμενο της εργασίας αναφέρεται σε ό,τι αφορά τη διεκπεραίωση της εργασίας όπως:

- Η σπουδαιότητα του έργου: κατά πόσο το έργο έχει σημαντική επίπτωση σε άλλους ανθρώπους ή στην εργασία τους.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας που απαιτείται για την εκπλήρωση κάποιου έργου.
- Οι δυνατότητες προαγωγής.
- Η αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους και το κοινωνικό σύνολο που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας.
- Η χρήση πολλών δεξιοτήτων.
- Η αυτονομία: ελευθερία και ανεξαρτησία στον τρόπο επιτέλεσης του έργου.
- Η διαφορετικότητα και ποικιλία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία.
- Η ύπαρξη ή μη ανατροφοδότησης (feedback): άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

Το πλαίσιο της εργασίας αφορά θέματα όπως:

- Οι συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ασφάλεια, εγκαταστάσεις).
- Το εργασιακό ωράριο.
- Οι αμοιβές και παροχές.
- Η ασφάλεια διατήρησης της εργασίας.
- Η μορφή διοίκησης.
- Η εποπτεία από τον προϊστάμενο.

Στον αντίποδα της επαγγελματικής ικανοποίησης βρίσκεται η επαγγελματική δυσαρέσκεια, η οποία θεωρείται ότι σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τον Koustelios (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014), η επαγγελματική δυσαρέσκεια συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση ή οι δύο αυτές μεταβλητές ίσως σχετίζονται με μια τρίτη μεταβλητή, όπως οι κακές συνθήκες εργασίας.

Η κοινωνική στήριξη που έχει το άτομο φέρει σημαντικό ρόλο στη σχέση που έχει με την εργασία του και στα συναισθήματα που του προκαλεί. Μια σημαντική στρατηγική για τη διαχείριση του άγχους αποτελεί η σχέση του ατόμου με το περιβάλλον, σύμφωνα με τον Lazarus (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014). Σύμφωνα με τον Cohen (όπως παρατίθεται στην Παπαδοπούλου, 2014), η κοινωνική στήριξη αφενός, μπορεί να επηρεάσει την ψυχική υγεία του εργαζομένου, δίνοντάς του μια αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας και επομένως μειωμένα επίπεδα άγχους και αφετέρου, μπορεί να μειώσει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις παρέχοντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου η συναδελφική στήριξη μπορεί να συμβάλει στην ψυχική ευημερία και ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν κοινωνική στήριξη, τείνουν να υιοθετούν πιο προσαρμοστικές στρατηγικές αντιμετώπισης ή περισσότερο συναισθηματικά κατευθυνόμενες στρατηγικές, σύμφωνα με τον Shen (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014). Επίσης, σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό στρες φαίνεται να φέρει η κοινωνική στήριξη, σύμφωνα

με τον Μο (όπως παρατίθεται στην Παπαδοπούλου, 2014). Πιο συγκεκριμένα, τα αυξημένα επίπεδα κοινωνικής στήριξης συμβάλλουν στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης, που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, τα οποία συνδέονται με την αύξηση του στρες στην εργασία. Οι Καφέτσιος και συν. (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014), παρουσίασαν δύο έρευνες σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, από τις οποίες διαπίστωσαν ότι τόσο ο αριθμός υποστηρικτικών ατόμων όσο και η ικανοποίηση από την κοινωνική στήριξη παρουσίασαν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία και το θετικό συναίσθημα στην εργασία και αρνητική συσχέτιση με πλευρές της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ συμπέραναν ότι η κοινωνική στήριξη παίζει σημαντικό ρόλο για τους εργαζομένους. Διαπιστώθηκε ότι η κοινωνική στήριξη ασκεί επιρροή στα επίπεδα του άγχους με διαφορετικά αποτελέσματα για τους άντρες και τις γυναίκες, σύμφωνα με μια έρευνα των Bellman (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014). Και στην έρευνα των Thompson και Cavallaro (όπως επίσης αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2014), η επίδραση του φύλου φαίνεται σημαντική, καθώς οι γυναίκες ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα συναδελφικής στήριξης από ότι οι άντρες. Φαίνεται, λοιπόν, πως η κοινωνική στήριξη είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση των συναισθημάτων για την προσωπική ολοκλήρωση των εργαζομένων, με πιο σημαντική τη συναισθηματική στήριξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η έννοια της ικανοποίησης που λαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους, άλλες φορές αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως εργασιακή ικανοποίηση, άλλες φορές ως επαγγελματική ικανοποίηση και άλλες ως ικανοποίηση από την εργασία. Στην παρούσα έρευνα ο ορισμός αυτός θα αναφερθεί και με τους τρεις τρόπους. Από την ανάγνωση πολλών βιβλιογραφικών πηγών για τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, δημιουργούνται διαφορετικά αποτελέσματα που ξεκινούν από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας κοινός αποδεκτός ορισμός για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Πολλοί ερευνητές προσέγγισαν τον ορισμό της με διαφορετικό τρόπο και κατέληξαν στο ότι «Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι μονοδιάστατη έννοια, ότι δηλαδή το άτομο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία. Η ικανοποίηση απ την εργασία είναι ένα σύνολο από συσχετιζόμενες μορφές συμπεριφοράς στην εργασία το οποίο διαιρείται σε κατηγορίες» (Ζαλβανός, 2002).

4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο υπάλληλος γι' αυτή και η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά, γι' αυτό και οι μάνατζερς πρέπει να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, ώστε να κατανοήσουν τις συνέπειες που αυτή έχει για τα άτομα στο χώρο της εργασίας (Ζαλβανός, 2002). Η έννοια, λοιπόν, της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι μονοδιάστατη έννοια, ότι δηλαδή το άτομο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία. Η ικανοποίηση απ την εργασία είναι ένα σύνολο από συσχετιζόμενες μορφές συμπεριφοράς στην εργασία το οποίο διαιρείται σε κατηγορίες. Ερωτηματολόγια που μετρούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία είναι ο περιγραφικός δείκτης της εργασίας (job descriptive index, JDI). Το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζει πέντε διαστάσεις:

1. την ίδια την εργασία, π.χ. υπευθυνότητα, ενδιαφέρον, ανάπτυξη,
2. την ποιότητα εποπτείας, π.χ. τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη,
3. τη σχέση με τους συναδέλφους, π.χ. αρμονία στις σχέσεις και σεβασμός,
4. τις ευκαιρίες προαγωγής, π.χ. πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξη και
5. την αμοιβή, π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα, την απόδοση κλπ.

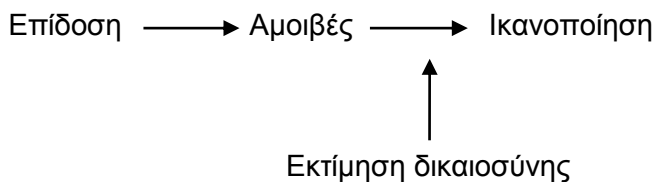
Η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να θεωρηθεί κυρίως σαν το αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει το άτομο από την εργασία του.

Υπάρχουν τρεις απόψεις σχετικά με το θέμα που αφορά τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της επίδοσης του υπαλλήλου, χωρίς όμως να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα τους και αυτό γιατί η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία είναι μια γενική στάση, ενώ η επίδοση στην εργασία αναφέρεται στο

αποτέλεσμα από την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος, σύμφωνα με τον Ζαλβανό (2002). Οι απόψεις αυτές είναι:

- 1) Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει την επίδοση.
- 2) Η επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση.
- 3) Οι αμοιβές έχουν επίπτωση στην επίδοση και στην ικανοποίηση του ατόμου.

Όσον αφορά τις δύο πρώτες απόψεις, επειδή υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της επίδοσης, πολλοί ερευνητές της οργανωτικής συμπεριφοράς έχουν έρθει σε αντιπαράθεση. Περισσότερο αποδεκτή είναι η τρίτη άποψη, γιατί πράγματι οι αμοιβές, ως ενδιάμεση μεταβλητή, παίζουν σπουδαίο ρόλο στη σχέση. Αν ο υπάλληλος αποδίδει στην εργασία και αυτή η επίδοση συνοδεύεται από μία καλή αμοιβή, τότε το άτομο θα αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του. Για να παγιωθεί αυτή η σχέση, κρίνεται ότι ο βαθμός της ικανοποίησης εξαρτάται και από την αντίληψη που έχει το άτομο ότι η δική του αμοιβή είναι δίκαιη σε σχέση με τις αμοιβές των άλλων, ότι δηλαδή δεν παίρνει λιγότερα χρήματα από άλλους που έχουν τα ίδια με αυτόν προσόντα και επίδοση. Η σχέση επομένως που ισχύει για την άποψη αυτή είναι:



Αυτή η σχέση είναι η επικρατέστερη άποψη, γιατί δείχνει τη θετική επίδραση που έχουν οι αμοιβές πάνω στην ικανοποίηση και επίδοση του ατόμου, εφόσον βεβαίως οι αμοιβές αυτές απονεμηθούν δίκαια και αξιοκρατικά.

ΑΛΛΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης τη συνέδεσαν με τις συναισθηματικές καταστάσεις που απορρέουν από το εργασιακό περιβάλλον του ατόμου. Η ορολογία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) αναφέρεται “στο ευχάριστο αίσθημα που προκύπτει από την αίσθηση ότι η εργασία ικανοποιεί ή συμβάλλει στην ικανοποίηση των σημαντικών αξιών του κάθε εργαζόμενου που σχετίζονται με την εργασία” (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Σύμφωνα με τους Granny, Smith και Stone (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007), “η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή αλλιώς, η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του γι’ αυτή η οποία απορρέει από την σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει”. Ο ορισμός αυτός είναι σχετικός με τον ορισμό που διατύπωσε ο Locke (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007) στα δύο πολύ σημαντικά έργα του για την εργασιακή ικανοποίηση. Το 1969 στο άρθρο του «Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση;» υποστηρίζει ότι, “η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία”.

Επίσης, άλλοι ορισμοί της ικανοποίησης που συνδέονται μεταξύ της, εκτός από τα συναισθήματα των εργαζομένων είναι η συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Οι Granny, Smith και Stone (1992), θεωρούν ότι είναι επαρκείς όλοι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα, συμπληρώνοντας ότι “η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά”, Miner (1992) και Brief (1998), (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007). Σύμφωνα με τον Howard M.Weiss (2002) “δεν είναι ούτε αντιφατικοί ούτε ασύμβατοι οι ορισμοί που θέτουν την εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα και οι ορισμοί που την θέτουν ως συμπεριφορά” (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007). Επιπλέον, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό του Allport (όπως αναφέρει ο Κάντας, 1998), “η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως στάση-συμπεριφορά απέναντι στην συγκεκριμένη εργασία, που αποτελείται όμως από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία”. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται μια συνολική μέτρηση της ικανοποίησης στην οποία θα λαμβάνονται υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία της. Έργα όπως των Smith, Kendall και Hulin (1969), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως “η συναισθηματική αντίδραση στις διαφορετικές όψεις μιας κατάστασης”, (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007).

Οριζόμενη λοιπόν ως συμπεριφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική ή η αρνητική στάση που κάποιος διαμορφώνει για την δουλειά του ή για τις συνθήκες εργασίας του, λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά του.

Επιπροσθέτως, η έρευνα των Graham Young, David M. Tokar και Linda Mezydlo Subich (1998), βασίστηκε στη θεωρία του Holland (1973, 1985a), (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007), ο οποίος υποστήριξε ότι “η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με έξι τύπους προσωπικότητας: το ρεαλιστικό, το ερευνητικό, το καλλιτεχνικό, το κοινωνικό, το επιχειρησιακό και το συμβατικό”. Οι ερευνητές αυτοί υποστήριξαν ότι εάν υπάρξει αντιστοιχία χαρακτήρων και περιβαλλόντων εργασίας, τότε και η απόδοση και η ικανοποίηση θα αυξηθούν. Πρέπει να τονιστεί, επίσης, ότι στα ευρήματα της έρευνας δεν έδωσαν στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις, όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι μεταβλητές φύλο, ηλικία, εισόδημα και έτη σπουδών. Ακόμη, οι Terry Lam, Ray Pine και Tom Braum (όπως αναφέρει ο Παπάνης, 2007), εξέτασαν τη σχέση τόσο ατομικών όσο και κοινωνικών παραγόντων με την εργασιακή ικανοποίηση. Θεώρησαν δηλαδή, “ότι βαρύνουσα σημασία έχουν οι ματαιώσεις των προσδοκιών από το εργασιακό περιβάλλον και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων”. Στο άρθρο των James B. DeConick και Dean Stilwell, (όπως αναφέρει ο Παπάνης, 2007), εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, τον βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές, την αναγνώριση της αξίας του έργου από τους προϊστάμενους, τον βαθμό αφοσίωσης στην επιχείρηση και τις συνθήκες παραίτησης. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον όρο «δικαιοσύνη νομής», ο οποίος στηρίζεται στην θεωρία της ισότητας του Adams (1963), (όπως αναφέρεται στον Παπάνη, 2007). Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές, κάθε εργαζόμενος αναπτύσσει αντιλήψεις σχετικά με τις προσφερόμενες αμοιβές σε σύγκριση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επενδύει κόπο, χρόνο, φιλοδοξίες, μορφωτικό υπόβαθρο και εμπειρία στην δουλειά του και σε αντάλλαγμα απολαμβάνει άλλες ωφέλειες όπως, αναγνώριση, χρήματα, εξέλιξη κτλ από την εταιρεία. Ο λόγος των κερδών του και της προσφοράς του δείχνει και τον βαθμό ικανοποίησής του από τον οργανισμό. Όταν λοιπόν οι εργαζόμενοι αξιολογούν αυτήν την σχέση, σχηματίζουν αντιλήψεις δικαιοσύνης νομής και αυτού του είδους δικαιοσύνης είναι ισχυρός προγνωστικός παράγοντας για συγκεκριμένα είδη εργασιακής ικανοποίησης, όπως η ικανοποίηση από το μισθό. Περαιτέρω, κάθε εργαζόμενος σχηματίζει αντιλήψεις περί της «δικαστικής δικαιοσύνης» η οποία εστιάζεται στην ορθότητα των διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η ερευνητική εμπειρία έχει δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη για τις διαδικασίες αυτές, τότε σχηματίζουν αρνητικές στάσεις για την διαχείριση της εξουσίας. Η δικαστική δικαιοσύνη συσχετίζεται άμεσα με

την αφοσίωση στην εταιρεία, οποία έχει μια ιδιαίτερη σχέση με την διάθεση για παραίτηση.

Για το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης σημαντικός παράγοντας είναι και η πολυσημία ή την διαύγεια των ρόλων. Πολλές έρευνες όπως των Brown και Peterson (1993), Fisher και Gitelson (1983), Good et. al. (1996), Jackson και Schuler (1985), Mathieu (1991), Mathieu και Zajac (1990), (όπως αναφέρει ο Παπάνης, 2007), έχουν δείξει ότι όταν επικρατεί σύγχυση σχετικά με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα προνόμια, τότε η δυσαρέσκεια αυξάνεται και γι' αυτό η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει σαφώς δομημένο οργανόγραμμα και ανάλυση καθηκόντων κάθε εργασίας, ώστε να αποφεύγονται χαοτικές καταστάσεις.

Πολλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η συναισθηματική σταθερότητα, η τάση για κυριαρχία, ο ενθουσιασμός, η αντίληψη κανονισμών κτλ, συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά με την ικανοποίηση από την σταδιοδρομία μέσα στην εταιρεία ή εργασιακή ικανοποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην εν γένει επιδοκιμασία της μέχρι τώρα καριέρας του εργαζομένου, ενώ η δεύτερη έχει να κάνει με τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Παπάνης, 2007).

ΟΡΙΣΜΟΙ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

“Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο το άτομο νιώθει δικαιωμένο για την επιλογή του να εργαστεί για μια συγκεκριμένη εταιρεία και καθορίζει τον βαθμό δέσμευσής του στα εταιρικά οράματα”. Επηρεάζεται από όλες τις εργασιακές διαστάσεις ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης και εντάσσεται σε αυξομειώσεις με την πάροδο του χρόνου και ανάλογα με τις κινήσεις της διοίκησης. Ένας εργαζόμενος καταβάλλει και την αντίστοιχη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ανάλογα με τον βαθμό τον οποίο είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από την εταιρεία (testbiz.gr).

Η θεωρία των Lofquist και Dawis (όπως αναφέρεται στην Αναγνωστοσοπούλου, 2011), αναφέρει πως “επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση της αντιστοίχισης μεταξύ των ενισχυτικών στοιχείων που περιέχει το εργασιακό περιβάλλον με τις ανάγκες του εργαζομένου. Όταν υπάρχει σωστή αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων του ατόμου και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος, υπάρχει επαγγελματική ικανοποίηση”.

4.3 ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Locke (όπως αναφέρεται στην Αναγνωστοσοπούλου, 2011), οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να προωθήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζομένους:

- Η εργασία να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
- Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και εργαζόμενο. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχής προς τον εργαζόμενο.
- Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο, δηλαδή λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές.
- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζομένους και βοήθεια προς αυτούς κατά την εκτέλεση του έργου τους.

- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων, μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
- Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από τη πλευρά της επιχείρησης που να υποβοηθά τους εργαζομένους στο έργο τους.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζομένους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
- Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
- Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στον εργασιακό γίγνεσθαι. Υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση που έχουν αναδείξει πληθώρα παραγόντων που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά.

4.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Υπάρχουν δύο γνωστές κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης τις οποίες χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις και αυτές είναι το Job Descriptive Index (JD) και Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Μέσω αυτών μετράνε επιμέρους διαστάσεις που όλες μαζί δείχνουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το JD μετράει πέντε επιμέρους διαστάσεις: εργασία και φύση της, εποπτεία/προϊσταμένου, συνεργάτες, αμοιβή και προαγωγές. Το MSQ μετράει είκοσι επιμέρους διαστάσεις: αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγές, εξουσία, πολιτική της εταιρίας, αμοιβή, συνεργάτες δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία/ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας. Στη συνέχεια, αφού αναλυθούν τα στοιχεία (π.χ. ανά τμήμα και ανά επίπεδο θέσης), το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες για βελτίωση της ικανοποίησης (kariera.gr).

4.5 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ

Για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων γίνονται έρευνες τόσο με τυπικές όσο και με άτυπες διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι ερωτώνται πως αισθάνονται για τη δουλειά που κάνουν, για τον προϊστάμενό τους, για το περιβάλλον εργασίας τους, για τις ευκαιρίες εξέλιξής τους, για την ποιότητα της εκπαίδευσης που έλαβαν και για τη δικαιοσύνη που διέπει τις πολιτικές αμοιβών της επιχείρησης. Δυσάρεστες καταστάσεις μπορούν να αποτραπούν με τις συγκεκριμένες βελτιώσεις στις εργασιακές σχέσεις. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να είναι οι απεργίες, η απουσία από την εργασία, η μείωση της απόδοσης κ.α. που αποδίδονται ευθέως στην ένταση ανάμεσα στους υφισταμένους και τους μάνατζερ.

Οι μάνατζερ πρέπει να ακολουθούν τρεις κανόνες προκειμένου να κάνουν σωστή χρήση μιας έρευνας για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι κανόνες αυτοί είναι:

1. Να ενημερώνουν τους εργαζομένους πώς σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που θα συλλέξουν και στη συνέχεια να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα της έρευνας.
2. Οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν δεοντολογικά σωστή χρήση των δεδομένων της έρευνας όταν παρακολουθούν βάσει αυτών την κατάσταση των εργασιακών σχέσεων, τόσο σε όλη την επιχείρηση όσο και στο εσωτερικό των υποομάδων των εργαζομένων και να προβαίνουν σε θετικές αλλαγές στο χώρο εργασίας.

Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που συλλέγουν για να απολύσουν κάποιον ή για να καταργούν προνόμια. Επίσης, για να διατηρείται η αίσθηση εμπιστευτικότητας μεταξύ των εργαζομένων και να διασφαλίζεται η ακεραιότητα των δεδομένων, η έρευνα θα πρέπει να πραγματοποιείται από κάποιο τρίτο μέρος, όπως μια εταιρεία συμβούλων.

Επιπλέον, είναι ωφέλιμο να δίνεται στους εργαζομένους η δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους με τη βοήθεια ενός μηχανισμού, μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις αντιδράσεις τους στις πράξεις της διοίκησης και να διατυπώνουν αντιρρήσεις για τις αποφάσεις της. Αυτό θα βελτιώσει την αντίληψη των εργαζομένων ότι η επιχείρηση έχει δίκαιες πολιτικές απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν αποτελεσματική δέσμη διαδικασιών ακροάσεων, αυξάνουν τον κίνδυνο διαιτησιών, υψηλές δαπάνες για νομικές υπηρεσίες και τις αποζημιώσεις των εργαζομένων που χρησιμοποιούν ένδικο μέσα για την αποκατάσταση της δικαιοσύνης, ενώ οι αποτελεσματικές διαδικασίες ακροάσεων επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο κάποιον έλεγχο για τις αποφάσεις που τον επηρεάζουν (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Ενέργειες της διοίκησης για τις οποίες παραπονιούνται οι εργαζόμενοι είναι:

- η ανάθεση υπερωριακής εργασίας
- οι προειδοποιήσεις για τις παραβιάσεις των κανόνων ασφάλειας
- το ύψος των αξιολογικών αυξήσεων στις αμοιβές
- ο καθορισμός των καθηκόντων κάθε θέσεως εργασίας
- η αξιολόγηση της απόδοσης.

4.6 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΝΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Έχει αποδειχτεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από τον εργοδότη, αλλά επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικονομική κρίση η οποία έχει διεισδύσει στη σύγχρονη κοινωνία και μάλιστα η Ελλάδα να συμπεριλαμβάνεται στα κράτη με το μεγαλύτερο πρόβλημα παγκοσμίως. Ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί αυτήν την εποχή, έχει οδηγήσει τις εταιρείες να αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής, στρέφονται πολλές φορές σε εσωτερικές διεργασίες μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και το ενδιαφέρον για το επίπεδο ικανοποίησης των υπαλλήλων τους, καθώς θεωρείται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, σύμφωνα με τον Καζαντζόγλου, 2012. Οι εταιρείες που διαθέτουν ικανοποιημένους υπαλλήλους, έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες επίτευξης των στόχων τους σε σχέση με άλλες οι οποίες έχουν δυσανεσθημένο προσωπικό. Παράλληλα με την επαγγελματική ικανοποίηση που είναι ένα παραδοσιακό και διαχρονικό θέμα, ένας παράγοντας που είναι πολύ επίκαιρος αυτήν την εποχή είναι η οικονομική κρίση, που μαστίζει τη σύγχρονη κοινωνία και ιδιαίτερα την Ελλάδα. Το θέμα αυτό κυριαρχεί ως όρος στην καθημερινότητα πολλών ανθρώπων και αποτελεί βασικό θέμα συζήτησης στα τηλεοπτικά δελτία, καθώς επίσης κοσμεί τα πρωτοσέλιδα του γραπτού και ηλεκτρονικού τύπου. Η οικονομική κρίση έχει μελετηθεί εκτενώς ως κοινωνικό φαινόμενο, ωστόσο αν και η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μελετηθεί ξεχωριστά, υπάρχει ένα κενό στη βιβλιογραφία σχετικά με τη μεταξύ τους σύνδεση και συνεπώς, κάθε ερευνητική προσπάθεια που επιχειρεί να

καλύψει αυτή την απουσία βιβλιογραφικών δεδομένων, καθίσταται ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και ελκυστική.

Το 2011 είχε πραγματοποιηθεί έρευνα κατά την περίοδο Οκτωβρίου-Νοεμβρίου σε τρεις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς και εδρεύουν στην Ελλάδα. Συνολικά συμμετείχαν 120 εργαζόμενοι (40 από κάθε εταιρεία). Χρησιμοποιήθηκε μεικτή ερευνητική προσέγγιση (ποιοτική και ποσοτική) μέσω ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες, ενώ πραγματοποιήθηκαν και ελεύθερες συζητήσεις με τους επικεφαλής των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των τριών εταιρειών. Παράλληλα, τα αποτελέσματα μελετήθηκαν σε σύγκριση με έρευνες παλαιότερων ετών που υπήρχαν στα αρχεία της μίας από τις τρεις εταιρείες και με τα ελάχιστα διαθέσιμα βιβλιογραφικά δεδομένα. Κάποια από τα βασικά ζητούμενα της έρευνας ήταν τα παρακάτω:

1. Οι αλλαγές στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων που αντανakλούν την επίδραση της οικονομικής κρίσης.
2. Αν η οικονομική κρίση έχει τροποποιήσει τους λόγους που δημιουργούν ικανοποίηση στον επαγγελματικό χώρο.
3. Αν η οικονομική κρίση έχει κάνει τους υπαλλήλους πιο διστακτικούς στο “κυνήγι” των επαγγελματικών στόχων τους.

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα της έρευνας που προσφέρουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα και εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα είναι τα εξής:

1. Οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι στον επαγγελματικό τους χώρο εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.
2. Έχουν έντονο το αίσθημα της ανασφάλειας και λειτουργούν υπό πίεση σε ένα περιβάλλον έντασης και απογοήτευσης.
3. Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται πια τόσο πολύ για την ισορροπία ζωής και εργασίας και είναι πρόθυμοι να εργάζονται περισσότερες ώρες από φόβο μη χάσουν τη θέση τους, αδιαφορώντας για την ποιότητα ζωής τους.
4. Η πλειονότητα των υπαλλήλων δεν ενδιαφέρεται για την καριέρα της και δεν θέτει υψηλούς στόχους. Αρκείται στη κατοχή μιας θέσης άσχετα με την ποιότητά της.

Το μόνο θετικό εύρημα είναι ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο διατηρούνται ακόμα σε ικανοποιητικό επίπεδο. Η οικονομική κρίση έχει αναδιατάξει την ιεραρχική πυραμίδα των λόγων που δημιουργούν επαγγελματική ικανοποίηση. Έχουν υποχωρήσει από την πρώτη θέση ο μισθός και οι παροχές και έχουν αντικατασταθεί από το αίσθημα ασφάλειας. Τα παραπάνω ερευνητικά αποτελέσματα επιδεικνύουν την αρνητική επίδραση της ύφεσης στο επαγγελματικό περιβάλλον και ειδικότερα στο θέμα ικανοποίησης των υπαλλήλων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε πτώση της παραγωγικότητας και μειώνει την απόδοση των εταιρειών.

Υπάρχει, λοιπόν, μια εντατική “επιστημονικοποίηση” των μεθόδων παρακολούθησης της επαγγελματικής ικανοποίησης από τις επιχειρήσεις μέσω εφαρμογής δημοσιευμένων πρακτικών (ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων). Τα αποτελέσματα τέτοιων ενδοεταιρικών ερευνών κοινοποιούνται στις διοικήσεις και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, συντελώντας αρκετές φορές και στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η ικανοποίηση στον επαγγελματικό χώρο πέρα από το πρακτικό ενδιαφέρον έχει προσελκύσει και τεράστια ακαδημαϊκή προσοχή αποτελώντας αντικείμενο έρευνας για πολλά χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ/ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

«Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά, είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κλπ. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό (Ζαλβανός, 2002)».

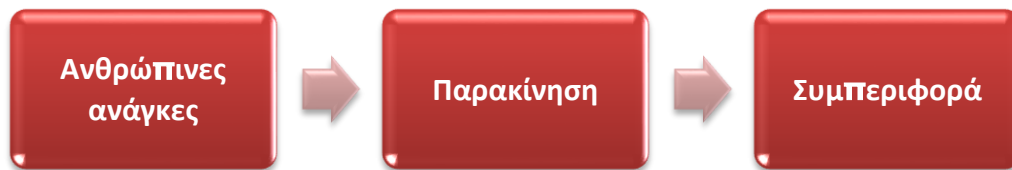
«Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κουτούζης, 1999)». «Υποκίνηση ή αλλιώς παρακίνηση έχει οριστεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου σκοπού (Berelson και Steiner, 1964 όπως αναφέρεται στο Κουτούζης, 1999)». «Υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinder, 1984 όπως αναφέρεται στο Κουτούζης, 1999)».

5.2 ΚΙΝΗΤΡΟ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive ή drive). Οι B. Berelson και G. Steiner, ορίζουν την έννοια του κινήτρου «σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (από όπου παρακίνηση) και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους». Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και κατά συνέπεια τα κίνητρα, μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο κ.λπ. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί. Θα μπορούσε λοιπόν να ορισθεί η παρακίνηση ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 2002).

5.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Θεωρείται ότι η παρακίνηση συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς είναι γενικά κατανοητή, αλλά η φύση και η ακριβής σχέση μεταξύ αναγκών και παρακίνησης δεν είναι καθόλου φανερή. Με λίγα λόγια, η παρακίνηση είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων (βλ. σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1 Η παρακίνηση στο ρόλο της μεσολαβητικής μεταβλητής

Πηγή: Ζαλβανός, (2002)

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει όχι μόνο την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών. Η αδυναμία κατανόησης των αναγκών που επηρεάζουν την αποτελεσματική υποκίνηση (παρακίνηση) των εργαζομένων, στερεί από τη διοίκηση τη γνώση για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής κινήτρων. Είναι δύσκολο να διαμορφωθεί το κλίμα εκείνο και η συμπεριφορά των εργαζομένων που θα βοηθήσει να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, χωρίς τη δική τους συμβολή (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φθάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντα συνειδητά γνωστός στο άτομο. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή μια ενέργεια. Στην πραγματικότητα κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από ενέργειες. Κάθε φορά το άτομο κάνει και κάτι, στην πορεία κάποιας πράξης μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει δραστηριότητα ή να συνδυάσει δραστηριότητες, για να κάνει κάτι διαφορετικό (Ζαλβανός, 2002).

Και ο Κανελλόπουλος (2003), αναφέρει για τον προσδιορισμό της υποκίνησης ότι η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό και ότι η συμπεριφορά γενικά υποκινείται από μια επιθυμία να επιτευχθεί κάποιος σκοπός. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο γι' αυτό και πολλές φορές οι άνθρωποι αναρωτιούνται «Γιατί έκαναν κάτι;». Η αιτία της πράξης δεν είναι πάντοτε φανερή και συνειδητή στο μυαλό των ανθρώπων. Οι ωθήσεις που παρακινούν ορισμένα πλέγματα ατομικής συμπεριφοράς σ' ένα μεγάλο βαθμό είναι υποσυνειδητές κι έτσι δεν υποκινείται εύκολα σε εξέταση κι αξιολόγηση ή εκτίμηση. Ο πρώτος που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνειδητής υποκίνησης ήταν ο Sigmund Freud. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντοτε ενήμεροι για το καθετί που θέλουν κι έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνειδητά ελατήρια ή ανάγκες. Κάνοντας λοιπόν μια έρευνα ο Freud, πείστηκε πως μπορεί να χαραχτεί μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης των περισσότερων ανθρώπων και της δομής ενός παγόβουνου. Ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο. Έτσι, πολλές φορές μόνο ένα μικρό μέρος της υποκίνησης φαίνεται καθαρά, ή είναι συνειδητό στο ίδιο το άτομο κι αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια έλλειψη προσπάθειας από τα άτομα να αποκτήσουν αυτό-ενόραση (self-insight).

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα. Στην πραγματικότητα, όλη η συμπεριφορά αποτελείται από σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Οι άνθρωποι πάντα κάνουν κάτι, ή περπατάνε, ή μιλάνε, ή τρώνε, ή κοιμούνται, ή εργάζονται κλπ. Σε πολλές περιπτώσεις κάνουν περισσότερες από μια ενέργειες ταυτόχρονα, όπως

παραδείγματος χάρη, όταν μιλούν με κάποιον τη στιγμή που περπατάνε. Σε μια δεδομένη στιγμή μπορούν να αποφασίσουν να αλλάξουν μια ενέργεια ή ένα συνδυασμό ενεργειών και να αρχίσουν να κάνουν κάτι άλλο. Στο χώρο της εργασίας, οι μάνατζερς για να προβλέψουν τη συμπεριφορά ατόμου, πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που προκαλούν στα άτομα μια συγκεκριμένη ενέργεια σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο.

Μερικοί επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση, επειδή δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί η ακριβής φύση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου. Όλες οι θεωρίες παρουσιάζουν προβλήματα στο θεωρητικό τους μέρος και στην εφαρμογή τους, αλλά υπάρχουν σ' αυτές έννοιες και εξηγήσεις για την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία, οι οποίες δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στους διοικούντες που αναζητούν τρόπους για να κάνουν μια επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική. Μερικές από τις θεωρίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

5.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές παρακίνησης, όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός εργασίας, τα χρηματικά κίνητρα κλπ. Η βασική όμως στρατηγική παρακίνησης είναι η επικοινωνία του μάνατζερ με τα μέλη του οργανισμού. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να ικανοποιήσει βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως για παράδειγμα, την ασφάλεια, την αναγνώριση κλπ. Σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Αρχικά υπάρχει η φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

5.4.1 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ Υ ΤΟΥ D. McGregor

Η θεωρία Χ υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω από όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάνατζερς που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Οι μάνατζερς ή οι διευθυντές που δέχονται τη θεωρία Χ ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο Mc Gregor όμως θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Χ είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να παρακινήσει πολλά άτομα στην εργασία. Με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή έχει πολλές αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα π.χ. που ασκούν το ιατρικό επάγγελμα, το εκπαιδευτικό, το ερευνητικό κλπ.

Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Υ. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους.

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό. Ο παρακάτω πίνακας δίνει τις υποθέσεις που κάθε μία από τις θεωρίες Χ και Υ λαμβάνει υπόψη της, για να εξηγήσει την ανθρώπινη φύση.

Πίνακας 5.2. Υποθέσεις που δέχονται οι θεωρίες X και Y του Mc Gregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση

Θεωρία X	Θεωρία Y
1. Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία.	1. Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες.
2. Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους.	2. Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού.
3. Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν να επιλύσουν τα προβλήματα της επιχείρησης.	3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού υπάρχει σε πολλά άτομα.
4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.	4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα.
5. Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων. Είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της επιχείρησης.	5. Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινηθούν κατάλληλα στη δουλειά τους.

Πηγή: Ζαλβανός, (2002)

Η θεωρία X και η θεωρία Y είναι δύο διαφορετικές θεωρίες, γιατί βασίζονται σε δύο διαφορετικές υποθέσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Το άτομο που είναι στη διοίκηση πιστεύει στη μία ή στην άλλη θεωρία. Επομένως, η συμπεριφορά του είναι σύμφωνη με το πιστεύω του και οι ενέργειές του επίσης ανάλογες μ' αυτό. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που μάλιστα πιστεύουν στις υποθέσεις της θεωρίας Y σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, αλλά βρίσκουν αναγκαίο να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε μερικά άτομα και για μικρό χρονικό διάστημα, μέχρις ότου τα άτομα αυτά μπορέσουν να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στις υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου της θεωρίας Y.

5.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ CHRIS ARGYRIS

Ο Chris Argyris πιστεύει ότι τα περισσότερα άτομα που εργάζονται στις διάφορες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους. Τα σχολεία, γενικά, προσφέρουν τις περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς. Ο Argyris έκανε έρευνα σε διάφορους οργανισμούς για να προσδιορίσει τα αποτελέσματα που είχε ο τρόπος της διοίκησης πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων μέσα στο περιβάλλον της εργασίας. Ο Argyris ισχυρίζεται ότι, για να έχει συντελεστεί η ολοκλήρωση και ωριμότητα του ατόμου, προϋποτίθενται με την πάροδο του χρόνου επτά αλλαγές στην προσωπικότητά του. Αυτές είναι:

1. Το άτομο που βρίσκεται στην παθητική κατάσταση κατά την παιδική ηλικία πρέπει να μεταπηδήσει στην ενεργητική κατάσταση, όταν γίνει ενήλικας. Τα άτομα που ωριμάζουν δε δέχονται τη στενή επίβλεψη και τον έλεγχο από τους ανωτέρους τους.

- II. Το άτομο από εξαρτημένο που είναι, όταν είναι μικρό, γίνεται σχετικά ανεξάρτητο, όταν ενηλικιωθεί. Είναι ικανό να αντιμετωπίσει μόνο του τα προβλήματα.
- III. Το άτομο συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους, όταν είναι μικρό, ενώ σαν ενήλικας είναι ικανό να συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους.
- IV. Το άτομο στην παιδική του ηλικία έχει επιφανειακά, τυχαία και ευκαιριακά ενδιαφέροντα, ενώ, όταν ενηλικιωθεί, τα ενδιαφέροντά του γίνονται βαθύτερα και σταθερότερα. Οι ενήλικες προτιμούν ένα περιβάλλον που να προκαλεί τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητά τους.
- V. Η αντίληψη του χρόνου στα παιδιά είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει μόνο το παρόν, όταν το άτομο ωριμάζει η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται και περιλαμβάνει το παρελθόν και το μέλλον.
- VI. Το άτομο ως παιδί είναι υφιστάμενο στον καθένα, όταν όμως γίνει ενήλικας, θέλει να μετακινείται σε άλλες ίδιες ή ανώτερες θέσεις σε σχέση με τους άλλους. Δέχεται τους ηγετικούς ρόλους.
- VII. Το άτομο, όταν είναι παιδί, δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού του, όταν όμως μεγαλώσει, γνωρίζει τον εαυτό του και είναι ικανό να τον ελέγχει.

Ο Argyris διατείνεται ότι αυτές οι αλλαγές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια συνεχή κλίμακα που το ένα άκρο παριστάνει την ανωριμότητα και το άλλο την ωριμότητα.

Πίνακας 5.3. Συνεχής κλίμακα ανωριμότητας-ωριμότητας

Ανωριμότητα	Ωριμότητα
Παθητικό	Ενεργητικό
Εξαρτημένο	Ανεξάρτητο
Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους	Συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους
Έχει ενδιαφέροντα παράξενα, επιπόλαια	Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά
Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου	Έχει ευρεία αντίληψη του χρόνου (παρελθόν, μέλλον)
Έχει πάντοτε τη θέση του υφιστάμενου	Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους
Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του	Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του

Πηγή: Ζαλβανός, (2002)

Τα άτομα, καθώς μεγαλώνουν, γίνονται περισσότερο ώριμα, αλλά όπως ο Argyris γράφει, λίγα είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν μέχρι την πλήρη ωριμότητα. Ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που μπαίνουν σε μια επιχείρηση εμποδίζονται να φθάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και ως εκ τούτου αναγκάζονται να είναι άτομα παθητικά, εξαρτημένα και υφιστάμενα, γι' αυτό και συμπεριφέρονται σαν ανώριμα άτομα. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση θέλει να αυξήσει την οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα και παραγωγή, για να πετύχει το σκοπό αυτό, εκλαμβάνει τους εργατές σαν ανταλλάξιμα μέρη του συστήματος.

Τέλος, οι έρευνες σε διάφορες επιχειρήσεις έδειξαν ότι, αν δοθεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση, αυτό θα έχει ως

αποτέλεσμα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

Όταν παρέχεται η δυνατότητα στα άτομα να ωριμάσουν και να αναπτυχθούν στην εργασία, επιτυγχάνεται και τα άτομα να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, αλλά και ο οργανισμός εκμεταλλεύεται πλήρως το δυναμικό του με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του. Παρόλο που πολλοί υπάλληλοι δε θέλουν υπευθυνότητες, εν τούτοις ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που παρακινούνται με την παροχή υπευθυνότητων είναι περισσότερα από αυτά που δεν τα ενδιαφέρει η υπευθυνότητα στην εργασία τους.

5.4.3 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗΣ ΣΚΟΠΟΥ

Ο Edwin Locke ανέπτυξε τη θεωρία διατύπωσης του σκοπού και βασίζεται στη σαφήνεια με την οποία πρέπει να διατυπώνονται οι σκοποί του έργου. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι οι σκοποί του έργου μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα στην περίπτωση που αυτοί είναι κατάλληλα διατυπωμένοι και οργανωμένοι και αυτό γίνεται, γιατί οι σκοποί καθορίζουν την πορεία την οποία τα άτομα πρέπει να ακολουθήσουν. Επίσης, προσδιορίζουν την αναμενόμενη απόδοση των υφισταμένων, καθώς και των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού. Παράλληλα, παρέχουν κι ένα πλαίσιο αναφοράς για ανατροφοδότηση. Επομένως, για να πραγματοποιηθεί η παρακίνηση με βάση τη θεωρία αυτή πρέπει:

- i. Η διατύπωση των στόχων να είναι σαφής και συγκεκριμένη.
- ii. Οι σκοποί να είναι προκλητικοί, ρεαλιστικοί και να μπορούν να τους εκπληρώσουν οι υπάλληλοι.
- iii. Οι σκοποί να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, να τους πιστεύουν και να δεσμεύονται μ' αυτούς.
- iv. Να υπάρχει μια προτεραιότητα στην επίτευξη των στόχων.
- v. Να αμείβονται τα άτομα μετά από κάθε επιτυχή προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων.

Είναι σημαντική η συμμετοχή όλων των ατόμων στη διατύπωση των στόχων γιατί αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας της θεωρίας, καθώς είναι γνωστό ότι η συμμετοχή είναι ένας παράγοντας που ικανοποιεί τα άτομα.

5.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW

Στη θεωρία του Maslow, κάθε ανθρώπινη ανάγκη εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κλιμακώνονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Με άλλα λόγια, μια “κατώτερη” ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό, προτού η επόμενη “ανώτερη” ανάγκη αποτελέσει κίνητρο συμπεριφοράς. Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς και έτσι η δύναμη κάθε ανάγκης καθορίζεται όχι μόνο από τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και από το βαθμό στον οποίο αυτή έχει ικανοποιηθεί. Ωστόσο, η σχετική ικανοποίηση μιας ανάγκης δημιουργεί αίσθημα μη ικανοποίησης για το επόμενο υψηλότερο επίπεδο. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο της εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μια σειρά από εσωτερικές ανάγκες (Ζαλβανός 2002, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2007). Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις:

1. Οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να

επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα.

2. Οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε μια σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας, από τις πιο βασικές (π.χ. τροφή, στέγη) μέχρι τις πιο πολύπλοκες (π.χ. αυτογνωσία, επιτυχία).
3. Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας ή από τη βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί η ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας. Ο κάθε εργαζόμενος π.χ. θα προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα την ανάγκη για ασφαλείς συνθήκες εργασίας, προτού προχωρήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία.

Προχωρώντας, λοιπόν από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αέρα, τροφή, νερό, στέγη και σεξ. Στο χώρο της εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν το ημερομίσθιο και τις βασικές συνθήκες δουλειάς, όπως π.χ. τη θέρμανση, τον κλιματισμό και τις εγκαταστάσεις.
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές. Στο χώρο εργασίας περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αποφυγή φόβου, της προστασίας από τον κίνδυνο και τα ατυχήματα και της σταθερότητας και ασφάλειας του περιβάλλοντος. Επειδή ο υπάλληλος εξαρτάται από την εταιρεία του, η ανάγκη που έχει για ασφάλεια είναι γι' αυτόν μεγάλης σπουδαιότητας. Μέσα για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών μπορούν να είναι η επιδίωξη να αποκτήσουν ασφάλεια στις συνθήκες εργασίας, η αύξηση των αποδοχών, η συνεχής εξασφάλιση εργασίας και άλλα οφέλη που σχετίζονται με την υγεία, την προστασία και τις συνταξιοδοτικές ανάγκες τους.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή, φιλία και αποδοχή. Στο χώρο εργασίας περιλαμβάνονται ανάγκες που σχετίζονται με τη φιλία, την αφομοίωση και την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα.
4. **Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Στο χώρο εργασίας έχει να κάνει με την ανάγκη που έχει το άτομο για αυτοσεβασμό και σεβασμό εκ μέρους των άλλων, για αναγνώριση της επιτυχίας και του έργου του, καθώς και από την ανάγκη ανάπτυξης του αισθήματος της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου.
5. **Αυτοπραγμάτωση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη. Στο χώρο εργασίας είναι η ανάγκη της ολοκλήρωσης του ατόμου, η οποία επιτυγχάνεται με την πλήρη αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων του, των δεξιοτήτων του και του ατομικού του δυναμικού. Χαρακτηριστικά ο Maslow αναφέρει: "Ό,τι μπορεί να επιτύχει να γίνει κάποιος, πρέπει να γίνει". Επομένως, η αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος εκείνο που είναι ικανός να γίνει, δηλαδή να φτάσει εκεί που η φύση τον προόρισε.



Σχήμα 5.4. Κατηγορίες αναγκών κατά τον Maslow

Πηγή: Ζαλβανός, (2002)

Οι συνθήκες της σύγχρονης ζωής παρέχουν περιορισμένες ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης. Η έλλειψη της ικανοποίησης των αναγκών της κατώτερης βαθμίδας για τα περισσότερα άτομα δεν τους επιτρέπει να στρέψουν την προσπάθειά τους για την ικανοποίηση των άλλων αναγκών, παρόλο που η ανάγκη της αυτό-ολοκλήρωσης παραμένει κυρίαρχη. Στη σημερινή κοινωνία τα περισσότερα άτομα ικανοποιούν μερικώς τις ανάγκες τους και παράλληλα αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εκπλήρωση των φυσιολογικών αναγκών και της ασφάλειας παρά από την εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών, των αναγκών της εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών εφαρμόζεται στο χώρο της εργασίας ενός οργανισμού και συνεχίζει να ασκεί σημαντική επιρροή στην τρέχουσα σκέψη για την παροχή κινήτρων και συχνά χρησιμεύει ως οδηγός στις σχέσεις του επόπτη με τους υφισταμένους του. Η θεωρία αυτή δέχεται την ύπαρξη μιας κυρίαρχης ανάγκης στα άτομα, η οποία αποτελεί και το κύριο κίνητρο των υπαλλήλων προς κάποια μορφή συμπεριφοράς. Επομένως, οι διευθυντές και οι μάνατζερς θα πρέπει να προσπαθήσουν να διαγνώσουν την κυρίαρχη ανάγκη την οποία τείνει να ικανοποιήσει κάθε άτομο που εργάζεται σε μια επιχείρηση και να συγκεντρώσουν έπειτα σ' αυτήν όλες τις δυνάμεις παρακίνησης, προκειμένου να ικανοποιηθεί. Επίσης, η ύπαρξη μιας κυρίαρχης ανάγκης στα άτομα δίνει τη δυνατότητα στον μάνατζερ να αιτιολογήσει, να εξηγήσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του (Ζαλβανός, 2002). Είναι σημαντικό, τα διοικητικά στελέχη να έχουν επίγνωση ότι κάτι που αποτελεί κίνητρο για ένα άτομο μπορεί να μην αποτελεί κίνητρο για κάποιο άλλο. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές επιθυμίες και επομένως, οι ατομικές διαφορές των προσώπων διαφοροποιούν το βαθμό εφαρμογής της θεωρίας του Maslow. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι ευαίσθητα στις διαφορές που υπάρχουν στις προσωπικές προτιμήσεις, αν θέλουν να δώσουν κίνητρα στους υφισταμένους. Ακόμα, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν ότι οι ανάγκες ενός ατόμου μπορεί να μεταβάλλονται στο χρόνο ανάλογα με τις συνθήκες. Έτσι, σύμφωνα με τους όρους του Maslow, οι άνθρωποι θα βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Τέλος, το διοικητικό στέλεχος έχει ευθύνη να

δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους. Αυτό μπορεί να απαιτεί τη δημιουργία ευκαιριών για την ικανοποίηση αρκετών διαφορετικών αναγκών (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2007). Οι Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη (2007) παραθέτουν στο βιβλίο τους “Οργάνωση και Διοίκηση (Το Management Της Νέας Εποχής)”, διάφορα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει το διοικητικό στέλεχος για να παρακινήσει τους εργαζομένους και στα πέντε επίπεδα της ιεράρχησης του Maslow. Πιο αναλυτικά:

- Στις **φυσιολογικές ανάγκες** μπορούν να συμπεριληφθούν: ικανοποιητικός μισθός, άνετες συνθήκες εργασίας, δωρεάν γεύματα, επίδομα για αγορά ενδυμάτων και στέγη που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση.
- Στις **ανάγκες ασφάλειας**: ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, εγγύηση για αποζημίωση, πρόγραμμα συνταξιοδότησης, ασφαλείς συνθήκες εργασίας και μονιμότητα.
- Στις **κοινωνικές ανάγκες**: οργάνωση εκδρομών, οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, ενθάρρυνση να γνωριστούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, δημιουργία επαγγελματικής φιλίας και οργάνωση γιορτών.
- Στις **ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης**: προαγωγές, έπαινοι, αναφορά του ονόματος στην εφημερίδα της επιχείρησης, προσωπικό γραφείο και κάρτες με τον τίτλο της θέσης.
- Στις **ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**: ευκαιρίες για επιτυχία, ενθάρρυνση για δημιουργικότητα, ευκαιρίες για προαγωγή, αυτονομία και εργασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια.

5.4.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Μια άλλη θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, είναι αυτή των δύο παραγόντων (two factor theory) ή θεωρία παρακίνησης-υγιεινής (motivation-hygiene) του Frederick Herzberg. Η θεωρία αυτή εφαρμόστηκε από πολλούς διευθυντές που ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία για τους υπαλλήλους τους. Η ικανοποίηση των ατόμων και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα της αυτής συνέχειας, αλλά δύο ξεχωριστά και ευδιάκριτα άκρα, τα οποία εξαρτώνται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας και ανάγκες των εργαζομένων. Ο Herzberg πραγματοποίησε μια έρευνα που θα τον βοηθούσε στη διατύπωση της θεωρίας του. Η θεωρία αυτή βασίστηκε στα αποτελέσματα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα 200 ατόμων, λογιστών και μηχανικών. Οι ερωτήσεις που υπέβαλε στα άτομα αυτά ήταν: “Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς τότε αισθάνεστε πολύ ευχαριστημένοι και άνετα με την εργασία σας;” “Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς τότε αισθάνεστε πολύ δυσαρεστημένοι και άσχημα με την εργασία σας;” Ο Herzberg αναλύοντας τις πληροφορίες αυτές συμπέρανε ότι τα άτομα έχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου κατά διαφορετικούς τρόπους. Διαπίστωσε λοιπόν, ότι κάποια άτομα αισθάνονταν δυσαρεστημένα με την εργασία τους και ότι τη δυσαρέσκεια αυτή τη προκαλούσε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργαζόταν. Από την άλλη, τα άτομα που αισθάνονταν ευχαριστημένα με την εργασία τους, συνέδεαν την ευχαρίστηση αυτή άμεσα με την πραγματοποίηση της ίδιας της δουλειάς τους. Ο Herzberg ονόμασε την πρώτη κατηγορία των αναγκών “παράγοντες υγιεινής”, επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Στους παράγοντες της δυσαρέσκειας περιλαμβάνονται: η διαπροσωπική σχέση με τους υφισταμένους και τους συναδέλφους, η ασφάλεια από την εργασία, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση (status), η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, των εποπτών και των υφισταμένων, η πολιτική της εταιρείας, η ποιότητα της εποπτείας και άλλα οφέλη. Οι παράγοντες αυτοί δεν επιφέρουν αύξηση της ικανότητας παραγωγής

των εργαζομένων, αλλά το μόνο που προξενούν είναι να εμποδίζουν και να προλαμβάνουν απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων οι οποίες συμβαίνουν λόγω περιορισμών που υπάρχουν στην πορεία της πραγματοποίησης της εργασίας και γι' αυτόν τον λόγο ο Herzberg ονόμασε αυτούς τους παράγοντες "παράγοντες συντήρησης".

Τη δεύτερη κατηγορία των αναγκών την ονόμασε "κίνητρα", επειδή φαίνονται ότι είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των ατόμων για υψηλότερη επίδοση στην εργασία. Στους παράγοντες της ικανοποίησης περιλαμβάνονται: η επιτυχία, η αναγνώριση, η εργασία αυτή καθαυτή, η υπευθυνότητα, η εξέλιξη (πρόοδος) και η προσωπική ανάπτυξη και η εξέλιξη.

Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης συγκεντρωθεί, όχι μόνο στους παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και σ' αυτήν την ίδια την εργασία.

Η θεωρία του Herzberg χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του ατόμου από τη δουλειά του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του.

Στη θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg τα άτομα πιστεύουν πως η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με παράγοντες που είναι εσωτερικοί, όπως η επιτυχία, η πρόκληση στη δουλειά, η αναγνώριση και εξέλιξη, ενώ βλέπουν τη δυσαρέσκεια να σχετίζεται με παράγοντες που είναι εξωτερικοί, όπως ο μισθός, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία με τον ίδιο τον εαυτό τους και τη δυσαρέσκεια με χαρακτηριστικά του οργανισμού (Ζαλβανός, 2002).

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ ΤΟΥ HERZBERG

Από τη σύγκριση της θεωρίας του Maslow με εκείνη του Herzberg, προκύπτει πως η θεωρία του Herzberg είναι βασικά μια επέκταση της θεωρίας του Maslow. Η θεωρία του Maslow βοηθάει να προσδιοριστούν οι ανάγκες του ατόμου, ενώ η θεωρία του Herzberg παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού των στόχων και των κινήτρων εκείνων των οποίων θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως, αν είναι γνωστές οι ανάγκες (Maslow) των ατόμων τις οποίες θέλει ο διευθυντής να επηρεάσει ή να ικανοποιήσει, τότε είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι σκοποί (Herzberg) με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να παρακινηθούν τα ενδιαφερόμενα άτομα. Συγχρόνως, αν είναι γνωστοί οι σκοποί που τα άτομα θέλουν να ικανοποιήσουν, μπορεί ο διευθυντής να προβλέψει τις ανάγκες τις οποίες τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Αυτό μπορεί να γίνει γιατί έχει διαπιστωθεί ότι τα χρήματα και τα διάφορα ευεργετήματα μπορούν να ικανοποιήσουν ανάγκες που βρίσκονται στο φυσιολογικό επίπεδο και το επίπεδο ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής που τείνουν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες. Το αυξημένο αίσθημα ευθύνης, η πρόκληση της εργασίας και η ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου είναι κίνητρα τα οποία τείνουν να ικανοποιήσουν ανάγκες που βρίσκονται στο επίπεδο της αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Οι Hersey και Blanchard υποστηρίζουν την άποψη ότι οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες και εν μέρει οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης αποτελούν παράγοντες υγιεινής. Οι ανάγκες για εκτίμηση θεωρούνται από την άποψη και της κοινωνικής θέσης και της αναγνώρισης.

Η κοινωνική θέση τείνει να εξαρτάται από τη θέση που κατέχει κάποιος μέσα στον οργανισμό. Ένα άτομο μπορεί να έχει αποκτήσει μια θέση με τη βοήθεια οικογενειακών δεσμών ή κοινωνικών πιέσεων και επομένως αυτή η θέση του να μην αντιπροσωπεύει

προσωπικό επίτευγμα ή να μην αντικατοπτρίζει γενική αναγνώριση. Η αναγνώριση κερδίζεται με την ικανότητα και την επιτυχία του ατόμου. Κερδίζεται και παραχωρείται από άλλους. Συνεπώς, οι κοινωνική θέση κατατάσσεται μαζί με τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής, ενώ η αναγνώριση κατατάσσεται μαζί με την ανάγκη της εκτίμησης στην κατηγορία των παραγόντων κινήτρων όπως και η αυτοπραγμάτωση επίσης. Η σύγκριση των δύο θεωριών φαίνεται στο Σχ. 5.4.2.

Maslow	Herzberg
Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση	Παράγοντες κινήτρων
Ανάγκες για αναγνώριση και κοινωνική θέση	Παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης
Κοινωνικές ανάγκες	
Ανάγκες ασφάλειας	
Φυσιολογικές ανάγκες	

Σχήμα 5.5. Σύγκριση της θεωρίας των αναγκών του Maslow με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Πηγή: Ζαλβανός, (2002).

Ο Herzberg καθόρισε την παραπάνω σχέση υποστηρίζοντας την άποψη ότι οι παράγοντες που συντελούν σε μία θετική μορφή συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο εργασίας του (κίνητρα), επιτυγχάνουν εξαιτίας της δυνατότητας τους να ικανοποιήσουν την ανάγκη του τόμου για αυτοπραγμάτωση. Το άτομο που επιτελεί κάποιο έργο μπορεί να επιτύχει αμοιβές, όπως επιτυχία, αναγνώριση, υπευθυνότητα, οι οποίες ενισχύουν την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, δεδομένου ότι η εργασία παρέχει μια σπουδαία ευκαιρία για την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση. Τα κίνητρα για την εργασία παροτρύνουν το άτομο να ικανοποιήσει την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου για ασφάλεια στη δουλειά, δίκαιη μεταχείριση, διαπροσωπικές σχέσεις και συνθήκες εργασίας. Όταν το περιβάλλον εργασίας δεν συντελεί στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, η δυσαρέσκεια αυξάνεται. Επομένως, μπορεί εδώ να πει κανείς ότι και οι δύο θεωρίες υπογραμμίζουν την ίδια ενότητα σχέσεων. Ο Maslow συγκεντρώνει την προσοχή του στις γενικές ανθρώπινες ανάγκες του ατόμου, ενώ ο Herzberg θέλει να δώσει απάντηση στο ερώτημα πως επιδρά η εργασία στις βασικές ανάγκες του ατόμου.

ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Τρεις μόνο κατηγορίες αναγκών στη θεωρία της παρακίνησης του δέχεται ο Alderfer. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- 1) Οι ανάγκες **επιβίωσης (Existence)**, οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση τροφής, νερού, αέρα, αμοιβής κλπ.
- 2) Οι ανάγκες **ανθρωπίνων σχέσεων (Relatedness)**, οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων

με άλλα άτομα, όπως για παράδειγμα, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους κλπ.

- 3) Οι ανάγκες **εξέλιξης (Growth)**, οι οποίες αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση ευκαιριών, για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα κλπ.

Συγκριτικά με την θεωρία του Maslow, οι ανάγκες επιβίωσης εμπεριέχουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων είναι πλησιέστερα με τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος, οι ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες αναγνώρισης, του εγώ και της αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Alderfer, περισσότερες από μια ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν ταυτόχρονα την παρακίνηση των ατόμων. Ο Alderfer δεν προϋποθέτει, όπως ο Maslow, την ικανοποίηση πρώτα των χαμηλών στην ιεραρχία αναγκών, προτού προχωρήσουν τα άτομα στην ικανοποίηση των αναγκών στα υψηλότερα επίπεδα, γι' αυτό πιστεύει ότι μια κατηγορία αναγκών ή και οι τρεις τύποι μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Επίσης, ο Alderfer δε θεωρεί αποδεκτό ότι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα. Τέλος, η ERG θεωρία του Alderfer δέχεται μια μοναδική αρχή, σύμφωνα με την οποία ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ήδη ικανοποιηθεί, μπορεί εκ νέου να ενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου στην περίπτωση που η ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ Mc CLELLAND

Η θεωρία παρακίνησης του Mc Clelland στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Αυτό που παρακινεί δηλαδή το άτομο είναι η επιθυμία του να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι το έκανε πριν. Τα άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας προτιμούν καταστάσεις μέσα από τις οποίες έχουν την ευκαιρία να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα. Επίσης, τα άτομα αυτά, σύμφωνα με τον Mc Clelland, προτιμούν καθήκοντα ενδιάμεσης δυσκολίας και όχι πολύ απλά ή πολύ δύσκολα. Ο Mc Clelland ισχυρίζεται ότι εκτός από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας υπάρχουν και τα κοινωνικά κίνητρα, καθώς επίσης και τα κίνητρα ισχύος. Πιο συγκεκριμένα, κοινωνικό κίνητρο είναι η επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει και να συντηρήσει στενή διαπροσωπική σχέση με τους άλλους. Άτομα που έχουν ισχυρό το κοινωνικό κίνητρο επιζητούν επιβεβαίωση του έργου τους από τους άλλους και συνήθως συμμορφώνονται στα πρότυπα της ομάδας.

Το κίνητρο της ισχύος είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους, καθώς επίσης και το κοινωνικό περιβάλλον.

Το κίνητρο ισχύος εκδηλώνεται κατά δύο τρόπους:

1. Με τη μορφή προσωπικής ισχύος: με αυτή τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους.
2. Με τη μορφή κοινωνικής ισχύος: με αυτή τα άτομα χρησιμοποιούν την ισχύ, για να λύσουν οργανωτικά προβλήματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να φτάσει τους στόχους του.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM (EXPECTANCY THEORY)

Η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σ' έναν οργανισμό.

Υπόθεση 1: Η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από το συνδυασμό δύο μορφών δυνάμεων, εκείνων που επιδρούν σ' αυτό το άτομο και εκείνων που επιδρούν στο περιβάλλον. Ούτε το περιβάλλον αλλά ούτε και το άτομο μόνο του προσδιορίζει τη συμπεριφορά του. Κάθε άτομο που μπαίνει σ' έναν οργανισμό έχει τη δική του εμπειρία

από το παρελθόν. Ο τρόπος δε με τον οποίο το άτομο έχει αναπτυχθεί, καθορίζει τις ανάγκες του, τον τρόπο με τον οποίο το άτομο βλέπει γύρω του τον κόσμο και τις προσδοκίες που αυτό έχει από τον οργανισμό. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν στο περιβάλλον εργασίας. Το περιβάλλον εργασίας διαθέτει έναν επόπτη και ένα σύστημα αμοιβών που επίσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Διαφορετικό περιβάλλον τείνει να προκαλεί διαφορετική συμπεριφορά στους ίδιους ανθρώπους, όπως και διαφορετικά άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται διαφορετικά στο ίδιο το περιβάλλον.

Υπόθεση 2: Τα ίδια τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν μέσα στον οργανισμό. Ενώ υπάρχουν πολλοί περιορισμοί σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων σ' έναν οργανισμό, η συμπεριφορά, που παρατηρείται σ' ένα άτομο, είναι αποτέλεσμα συνειδητών ατομικών αποφάσεων. Τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για το είδος της δουλειάς που θα κάνουν και για το αν θα μείνουν στην εργασία, δηλαδή αν θα παραμείνουν μέλη του οργανισμού. Τα άτομα επίσης αποφασίζουν για το μέγεθος της προσπάθειας που θα καταβάλουν για την πραγματοποίηση της εργασίας τους. Αυτό περιλαμβάνει αποφάσεις τις οποίες παίρνει το άτομο για το πόσο σκληρά θα εργαστεί, πόσο θα παράγει, σε ποια ποσότητα κλπ.

Υπόθεση 3: Διάφορα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και σκοπούς. Τα άτομα στο χώρο της εργασίας διαφέρουν ως προς το είδος των αποτελεσμάτων ή αμοιβών που επιθυμούν.

Υπόθεση 4: Η μορφή συμπεριφοράς την οποία τελικά το άτομο επιλέγει, εξαρτάται από τις αντιλήψεις ή προσδοκίες που έχει σχετικά με το ότι κάποιες συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς οδηγούν σε κάποια ορισμένα αποτελέσματα. Τα άτομα τείνουν να πραγματοποιούν εκείνα τα πράγματα τα οποία βλέπουν ότι οδηγούν σε αποτελέσματα (καλούμενα και αμοιβές) που επιθυμούν και αποφεύγουν εκείνα τα πράγματα που βλέπουν ότι οδηγούν σε αποτελέσματα ή αμοιβές που δεν επιθυμούν. Συνεπώς, η παρακίνηση εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία τα άτομα βρίσκονται και από το πώς αυτή η κατάσταση ταιριάζει στις ανάγκες τους.

5.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

5.5.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Είναι γνωστό ότι το χρήμα αποτελεί ένα κίνητρο για τον εργαζόμενο. Δεν πρέπει όμως να θεωρείται ότι είναι το σημαντικότερο, γιατί υπάρχουν και άλλα κίνητρα, κυρίως εσωτερικά, τα οποία παρακινούν τα άτομα και έχουν διάρκεια.

Η επιτυχία όμως του συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του μάνατζερ να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του υπαλλήλου κατά τρόπο σαφή και αξιόπιστο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία, αναγνωρίζει τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και ενθαρρύνει παρόμοια και ακόμη μεγαλύτερη επιτυχία στο μέλλον. Για να γίνει όμως σύνδεση ανάμεσα στην αμοιβή και την παρακίνηση, πρέπει τα άτομα να συμφωνήσουν για τον ορισμό της απόδοσης, τον τρόπο μέτρησης της και το επίπεδό της (Ζαλβανός, 2002).

Τα συστήματα αποζημίωσης ως αμοιβή και κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι τα παρακάτω:

- I. **Το πριμ.** Ο μάνατζερ δίνει πριμ στους υπαλλήλους που εκπληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης. Η φιλοσοφία είναι ότι αυτός που κάνει καλή εργασία πρέπει να αμείβεται κατάλληλα.
- II. **Η συμμετοχή στο κέρδος.** Στην περίπτωση αυτή ο μάνατζερ κατανέμει σε μερικούς ή σε όλους τους υπαλλήλους ένα ποσοστό από τα κέρδη του οργανισμού. Η κατανομή του ποσοστού στα άτομα εξαρτάται από την κανονική

ή μη προσέλευσή τους στην εργασία, τις καθυστερήσεις και την απόδοσή τους σύμφωνα με τον τρόπο που αυτή αξιολογείται από τον επόπτη.

- III. **Η πολιτική διανομής κερδών.** Αυτό το σύστημα είναι μια επέκταση του προηγούμενου συστήματος το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράσουν το πραγματοποιούμενο “κέρδος” που προέκυψε από τις προσπάθειες τους, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

5.5.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές), αποτελεί τη πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης. Η σύνδεση αυτή προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Μια βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι ασφαλώς η οικονομική. Αυτή στην πράξη υλοποιείται μέσω της σύνδεσης των οικονομικών αμοιβών του εργαζομένου με τις επιδόσεις του. Στη συνέχεια αναφέρονται τα βασικά είδη των οικονομικών κινήτρων τα οποία εκφράζουν την εν λόγω σύνδεση.

Μια άλλη διάσταση όμως της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Οι έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν τα άτομα για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

5.5.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης του δυτικού κόσμου οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας του πληθυσμού έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζομένους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι το χρήμα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου έξω από το χώρο εργασίας του. Εκτός αυτού όμως, οι οικονομικές αμοιβές όταν συνδέονται με την απόδοση προσλαμβάνουν και την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης και ως τέτοιες μπορούν να αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Έτσι, η αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων ή η ενίσχυση της παρακίνησής τους για απόδοση οδηγούν τις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

6.1 Η ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα βρίσκεται στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο εδώ και 21 χρόνια και δημιούργησε από την αρχή της λειτουργίας της ένα διαφορετικό για τη χώρα πρότυπο χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Η ίδρυση του Πιστωτικού Συνεταιρισμού έλαβε χώρα στις 19 Ιουλίου 1993, όπου στο καταστατικό του ανέφερε την ίδρυση της Συνεταιριστικής Τράπεζας με την επωνυμία «Πιστωτικός Αναπτυξιακός Συνεταιρισμός Ηρακλείου Συν.Π.Ε.». Τον επόμενο χρόνο, ο Πιστωτικός Συνεταιρισμός μετονομάστηκε σε «Συνεταιριστική Τράπεζα Ηρακλείου» και η έναρξη λειτουργίας της στο Ηράκλειο πραγματοποιήθηκε στις 1 Ιουνίου 1994. Στις αρχές του 1994 αποφασίστηκε η επέκταση της τράπεζας σε όλη την Κρήτη, με τη συνεργασία του Επιμελητηρίου Λασιθίου και Ρεθύμνου και με μία ομάδα πρωτοβουλίας Χανιωτών. Η μετονομασία της «Συνεταιριστικής Τράπεζας Ηρακλείου» σε «Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα» έγινε στις 11 Δεκεμβρίου 1994, έπειτα από έκτακτη γενική Συνέλευση του Συνεταιρισμού προσδίδοντάς της έτσι, ένα παγκρήτιο χαρακτήρα.

Το πρώτο κατάστημα το οποίο ιδρύθηκε εκτός Κρήτης ήταν στις 20 Οκτωβρίου 1999 στο κέντρο της Αθήνας, καθώς ο νομός Αττικής συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας και η επέκτασή της τράπεζας εκεί υπήρξε στρατηγική κίνηση. Το 1999 αποφασίστηκε η αύξηση του συνεταιριστικού κεφαλαίου της τράπεζας, καθώς ήταν μια χρονιά ανάπτυξης του χρηματιστηρίου, αυξάνοντας λοιπόν κατά 13,5 δισεκατομμύρια δραχμές φτάνοντας συνολικά τα 25 δισεκατομμύρια. Με την αύξηση των ίδιων κεφαλαίων ενισχύθηκε σημαντικά η θέση της τράπεζας. Με τη συμμετοχή των Συνεταιριστικών Τραπεζών και Πιστωτικών Συνεταιρισμών της Ελλάδας, ιδρύθηκε στις 2 Ιουνίου του 2001 η Πανελλήνια Τράπεζα και η Παγκρήτια συμμετέχει με ποσοστό 49%. Η Πανελλήνια Τράπεζα προσφέρει εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, λειτουργώντας ως Κεντρική Τράπεζα των Συνεταιριστικών Τραπεζών, με αναλογικά μικρότερο κόστος ωφελώντας και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους.

Σήμερα, η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα διαθέτει δίκτυο 55 καταστημάτων σε Κρήτη, Αττική, Θεσσαλονίκη και Μήλο. Το 2013 ήταν μια ακόμη χρονιά κρίσης για το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα, όμως η ύφεση παρουσίασε δείγματα υποχώρησης και άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια σταθεροποίησης της οικονομίας. Η δραστηριότητα της τράπεζας για τη χρήση 2013 φαίνεται ικανοποιητική αν ληφθούν υπόψη τα εξής οικονομικά μεγέθη: τον αριθμό των μελών της που ανήλθε στα 81.002 άτομα (661 νέα μέλη), την αύξηση του υπολοίπου των καταθέσεων σε 1.333,95 (αύξηση 0,68%), την αύξηση του υπολοίπου των χορηγήσεων σε 1.640,58 (αύξηση 0,10%), τα κέρδη προ προβλέψεων, αποσβέσεων και φόρων σε 42,05 εκατομμύρια ευρώ (αύξηση 8,5%), την απόδοση των Μέσων Ίδιων Κεφαλαίων κατά -15,90% (έναντι -5,39% το 2012). Από την άλλη, σημειώνεται μείωση στα Ίδια Κεφάλαια της τράπεζας ποσό που ανέρχεται σε 140,76 εκατομμύρια ευρώ (μείωση 14,39%), μείωση του Ενεργητικού σε 1.638,98 εκατομμύρια ευρώ (μείωση 2,26%), οι ζημιές προ

φόρων να ανέρχονται σε 24,25 εκατομμύρια ευρώ, ακόμα και ο συνολικός αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού της τράπεζας ανήλθε το 2013 σε 396 άτομα, μειωμένος κατά 9 άτομα σε σχέση με το 2012, όπου από αυτά τα 384 αποτέλεσαν το μόνιμο απασχολούμενο προσωπικό.

Η φιλοσοφία της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας είναι να υποστηρίξει τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, προσφέροντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθώς και να στηρίζει τους νέους επιχειρηματίες στο ξεκίνημά τους, αλλά και να συμπαραστέκεται ενεργά σε εργαζομένους, αγρότες και συνταξιούχους, προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και συμφέροντες όρους δανεισμού. Παράλληλα, συνεργάζεται στενά με τους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα Επιμελητήρια, τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και τους Συνεταιριστικούς φορείς του Αγροτικού τομέα, εξασφαλίζοντας χρηματοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων υποδομής και επενδύσεων στην Κρήτη. Ρόλος της, ως μια επιτυχημένη επιχείρηση της κοινωνικής οικονομίας που τη διαφοροποιεί από το υπόλοιπο τραπεζικό σύστημα, είναι η συμμετοχή της σε κοινές αναπτυξιακές προσπάθειες, με στόχο την αξιοποίηση κοινοτικών και Εθνικών προγραμμάτων, η συμμετοχή σε κοινές εταιρίες που προσβλέπουν στην ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας και η δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου δωρεάν συμβουλευτικής, πληροφόρησης, ενημέρωσης και υποστήριξης προς τους πελάτες της. Όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, εξασφαλίζεται η εκπροσώπηση όλων των νομών της Κρήτης και εφαρμόζεται αποκεντρωμένη διοίκηση με τη λειτουργία Περιφερειακών Επιτροπών, έτσι γίνεται πιο εύκολη η επίλυση χρηματοοικονομικών προβλημάτων σε τοπικό επίπεδο.

Βασικός στόχος της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας είναι η ικανοποίηση των πελατών της και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει και γι' αυτό εφαρμόζει μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησής τους, τα αποτελέσματα των οποίων λαμβάνονται υπόψη κατά την ανασκόπηση των διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει από τον Απρίλιο του 2002 στο σύνολο των λειτουργιών της. Η ευελιξία του Συστήματος και η δυνατότητά του για διαρκή ενημέρωση στις εξελίξεις του Τραπεζικού χώρου, βελτιώνουν την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Η Διοίκηση της Τράπεζας διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα και κίνητρα για την ορθή εφαρμογή του Συστήματος, ενώ υπεύθυνοι για τη τήρηση και βελτίωση του είναι όλα τα στελέχη, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και να αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της Τράπεζας.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην αναπτυξιακή πορεία της Τράπεζας διαδραματίζει το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατάρτιση του σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης καταρτίζεται με βάση τις διαγνωσμένες ανάγκες των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες και μελλοντικές εξελίξεις της οικονομικής αγοράς και τεχνολογίας. Μεγάλο μέρος της κατάρτισης του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω συνεχούς Προγράμματος Εκπαίδευσης Στελεχών (Σχολής Στελεχών), που στοχεύει στην επαγγελματική αλλά και στην ατομική εξέλιξη των εργαζομένων. Από τη Σχολή Στελεχών αναδεικνύονται στελέχη που προορίζονται για τις ανώτερες βαθμίδες στην ιεραρχία της υπηρεσιακής ηγεσίας και του δικτύου των καταστημάτων. Η προσπάθεια της Τράπεζας να δημιουργήσει απόλυτα καταρτισμένα στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών, είναι η βάση για την βιωσιμότητα του οργανισμού και ο κυριότερος λόγος που τη θέτει ικανή στον ανταγωνισμό.

6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Ο σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι να εξεταστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων της Παγκρήτιας Τράπεζας και πιο συγκεκριμένα, να διαπιστωθεί, με βάση τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, ο βαθμός επίδρασής τους στους εργαζομένους. Καθώς λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, πόσο μάλλον ενός τραπεζικού οργανισμού, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το στοιχείο εκείνο που τελικά θα οδηγήσει την τράπεζα στην επιτυχία και να ξεχωρίσει απ' όλες τις άλλες, η οποία έχοντας στο πλευρό της ευχαριστημένους υπαλλήλους, θέτει τις βάσεις για την βιωσιμότητά της.

Για την διεξαγωγή της έρευνας αυτής, αρχικά απαιτήθηκε η συλλογή πληροφοριών και η απαραίτητη βιβλιογραφία που σχετίζονται με τους γενικότερους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Έγινε, λοιπόν, μια προσπάθεια ανάλυσης των στοιχείων της βιβλιογραφίας και τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία δημιουργήθηκαν για τους εργαζομένους της τράπεζας ήταν:

- Επηρεάζει και με ποιο τρόπο το περιεχόμενο της εργασίας στον τραπεζικό κλάδο την ικανοποίηση των εργαζομένων;
- Υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας που επηρεάζει αρνητικά το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων;
- Οι συναδελφικές σχέσεις (προϊστάμενοι-συνάδελφοι) επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων;
- Τι ρόλο παίζουν στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης οι γενικότερες συνθήκες εργασίας σε ένα τραπεζικό ίδρυμα;
- Πως μπορεί η φήμη-εικόνα της τράπεζας να επηρεάσει την ικανοποίησή τους;
- Οι προοπτικές εξέλιξης των υπαλλήλων της τράπεζας, είναι παράγοντας που μπορεί να εμποδίσει την ικανοποίησή τους;
- Βασικό κίνητρο των εργαζομένων αποτελούν οι αποδοχές τους. Στην Παγκρήτια Τράπεζα, κατά πόσο επηρεάζει αυτό την ικανοποίησή τους;
- Ποιόν παράγοντα θεωρούν σημαντικό οι εργαζόμενοι για την ικανοποίησή τους;
- Ποια είναι η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τις ενέργειες που χρειάζονται για τη βελτίωση της ικανοποίησης και κατ' επέκταση της απόδοσής τους;

Για το σκοπό αυτό, το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου και διανεμήθηκε και απαντήθηκε από τους εργαζομένους της Παγκρήτιας Τράπεζας στο κεντρικό της κατάστημα. Ακολούθησε η καταγραφή και η κωδικοποίηση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και η στατιστική επεξεργασία αυτών με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος του Microsoft excel. Να τονιστεί εδώ, ότι η παρούσα έρευνα είχε πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, το 2009 και ως οδηγός για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη «Μέτρηση Ικανοποίησης Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας» (Πανελλήνια Ομοσπονδία Αστυνομικών Υπαλλήλων, 2006).

6.2.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ-ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Αφού οριστικοποιήθηκε το είδος της έρευνας, οριστικοποιήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκαν οι ομάδες-στόχοι για την έρευνα και επιλέχθηκε το μέσο διεξαγωγής της έρευνας, καθορίστηκε και ο τρόπος συλλογής των στοιχείων (ερωτηματολογίων). Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε στους εργαζομένους της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας στο Κεντρικό της κατάστημα στο Ηράκλειο Κρήτης, το οποίο βρίσκεται στην Λεωφόρο Ικάρου 5. Συμπληρώθηκαν σε διάστημα οκτώ εργάσιμων ημερών, από τις 17 Σεπτεμβρίου έως τις 26 Σεπτεμβρίου 2014, κατά τη διάρκεια της εξάμηνης πρακτικής άσκησης της σπουδάστριάς στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο και έπειτα από συνεννόηση με την Προϊσταμένη της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού και την έγκριση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας, ο οποίος δήλωσε το ενδιαφέρον του να γνωρίσει τα αποτελέσματα μετά το τέλος της πτυχιακής εργασίας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο χώρο εργασίας των υπαλλήλων της τράπεζας κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, δίνοντάς τους ελεύθερο χρονικό περιθώριο συμπλήρωσής τους και κατανεμήθηκε στις εξής Διευθύνσεις και Τμήματα: Δ/ση Καθυστερήσεων, Δ/ση Χορηγήσεων, Δ/ση Εργασιών (Τμήματα: Νομικής Υποστήριξης, Εξωτερικού εμπορίου), Δ/ση Διαχείρισης Κινδύνων, Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Τμήμα Αλληλογραφίας αλλά και στους εργαζομένους που βρίσκονται στο Κεντρικό Κατάστημα της τράπεζας. Τα ερωτηματολόγια ήταν δομημένα σε 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου και σε 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και στην πρώτη σελίδα αναφερόταν πλήρως ο σκοπός της έρευνας. Συνολικά μοιράστηκαν 60 ερωτηματολόγια, από τα οποία και τα 60 ήταν αυτά που αποτέλεσαν το τελικό μέγεθος του δείγματος, συνεπώς ο βαθμός ανταπόκρισης των ερωτηθέντων ήταν το ποσοστό 100%.

6.2.3 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, όπου η πλειοψηφία των ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να διευκολυνθούν οι ερωτώμενοι στις απαντήσεις τους και να μην υπάρξει χρόνος καθυστέρησης γι' αυτούς. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερις δημογραφικές ερωτήσεις, όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και μια ερώτηση στην οποία ζητείται να αναφερθούν τα έτη εργασίας των υπαλλήλων της τράπεζας. Στην ερώτηση που αφορά την ηλικία των εργαζομένων, δίνονται πέντε κλίμακες κλειστού τύπου των 10 ετών, ξεκινώντας από την ηλικία των 25 ετών ή και μικρότερη αυτής, από 26-35 και φτάνοντας στην ηλικία των 56 ετών και άνω. Για το επίπεδο εκπαίδευσης δίνονται οι επιλογές του μεταπτυχιακού, απόφοιτοι σχολής ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μέσης Εκπαίδευσης, Βασικής Εκπαίδευσης και η επιλογή άλλο. Όσον αφορά τα έτη εργασίας των υπαλλήλων της τράπεζας δίνεται πάλι μια πενταβάθμια κλίμακα κλειστού τύπου των 4 ετών ξεκινώντας από 1-4 και καταλήγοντας πάνω από 16 έτη εργασίας. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι απαντήσεις δόθηκαν με την κλίμακα Likert, όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του ή διαφωνίας του σε κάθε ερώτηση, ή να υποδείξει ποιά είναι η θέση του σε μια διαβάθμιση. Έτσι, ακολούθησε η παρακάτω διάταξη: Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα. Τα πλεονεκτήματα της κλίμακας αυτής είναι ότι είναι σχετικά εύκολο να σχεδιαστεί από τον ερευνητή και οι ερωτώμενοι δεν έχουν δυσκολία στη συμπλήρωσή τους όταν οι προτάσεις είναι κατανοητές. Επίσης, στο τέλος κάθε ερώτησης δινόταν και μια υπό ερώτηση όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει πόσο ικανοποιημένος/ευχαριστημένος είναι συνολικά για κάθε παράγοντα ξεχωριστά που επηρεάζει την εργασιακή του ικανοποίηση και οι απαντήσεις δόθηκαν πάλι με την κλίμακα Likert. Έτσι, ακολουθεί η παρακάτω διάταξη: Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα πολύ. Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση ένα του δεύτερου μέρους του

ερωτηματολογίου αφορά τους παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, η ερώτηση δύο αφορά τους παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας, η τρία με τις συνθήκες εργασίας, η τέσσερα με τους προϊσταμένους, η πέντε με τους συναδέλφους, η έξι με τη φήμη-εικόνα της τράπεζας, η επτά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης των εργαζομένων, η οκτώ με τις αποδοχές τους, η εννέα αφορά στο πόσο ικανοποιημένοι είναι συνολικά οι ερωτώμενοι από την εργασία τους στην τράπεζα και η δέκα αφορά απαντήσεις επιλογής και ερωτάται ποιόν παράγοντα κρίνουν πιο σημαντικό για την ικανοποίησή τους οι εργαζόμενοι έχοντας τις εξής επιλογές: α)μηνιαίες αποδοχές, β) καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους, γ) ευέλικτο ωράριο, δ) καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, ε) αντικείμενο εργασίας, στ) σταθερότητα απασχόλησης και η επιλογή άλλο. Τέλος, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπου ο κάθε ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του σχετικά με το τι πιστεύουν ότι θα βελτίωνε την απόδοσή τους στην συγκεκριμένη τράπεζα και να διατυπώσουν τις προτάσεις τους κάνοντας οποιοδήποτε σχόλιο ή παρατήρηση. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων δημιουργήθηκε ένα αρχείο στο πρόγραμμα Microsoft excel όπου εκεί έγινε η κωδικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Για τις ανάγκες της κωδικοποίησης των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν κάποιες συγκεκριμένες τιμές για τις απαντήσεις επιλογής που βασίζονταν σε κλίμακα Likert. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα 1 στο τέλος της πτυχιακής εργασίας.

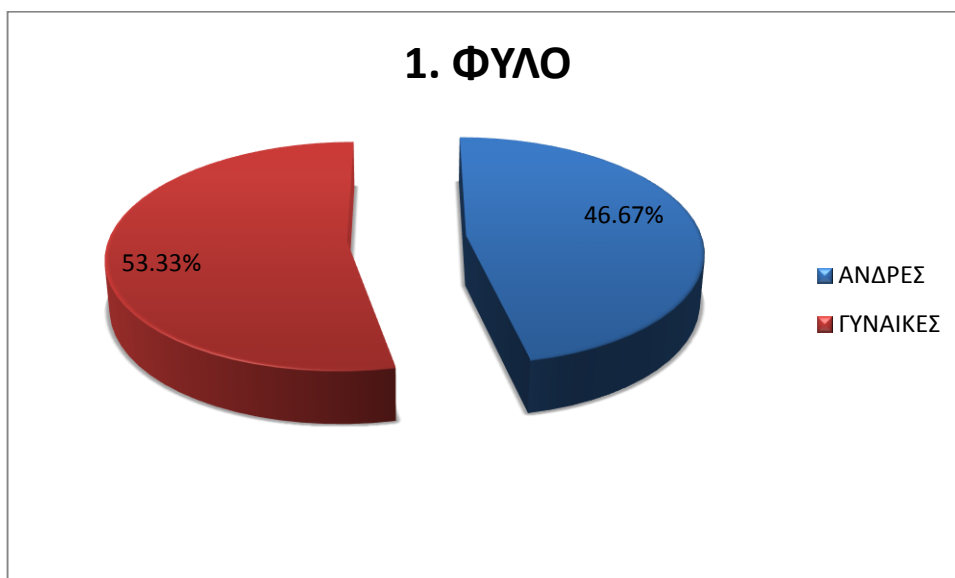
6.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού πρώτα συλλέχτηκαν τα στοιχεία των ερωτηματολογίων και αφού επεξεργάστηκαν στο πρόγραμμα Microsoft excel διεξήχθησαν τα αποτελέσματα για κάθε ερώτηση. Τα αποτελέσματα χωρίζονται σε τρία μέρη, στα δημογραφικά στοιχεία, στους παράγοντες εργασίας που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων και στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου οι ερωτώμενοι εκφράζουν τις απόψεις-προτάσεις τους. Αυτά παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω:

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

«Φύλο εργαζομένων»

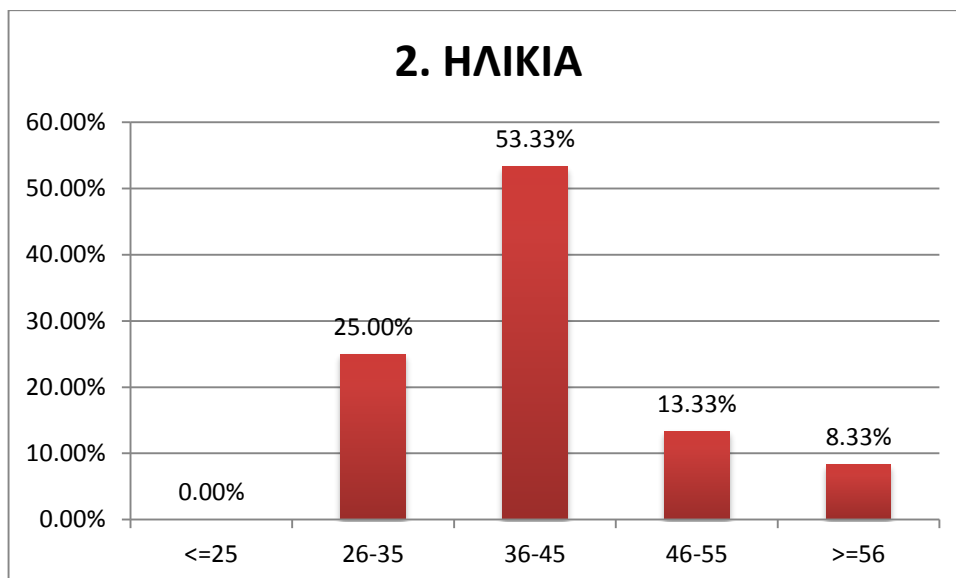
Όπως φαίνεται και στο γράφημα 6.3.1, οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 53,33% και οι άντρες αποτελούν το ποσοστό 46,67%.



Γράφημα 6.1. «Φύλο»

«Ηλικία εργαζομένων»

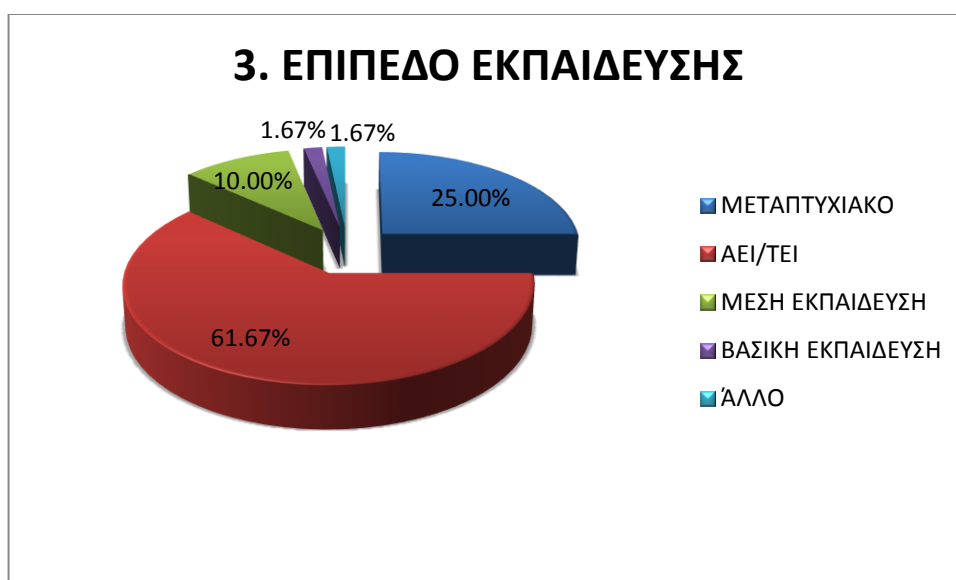
Στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος φαίνεται πως η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 36-45 ετών με ποσοστό 53,33% (βλ. γράφημα 6.3.2). Ακολουθεί η ηλικιακή κατανομή των 26-35 ετών με ποσοστό 25,00%, έπειτα η ηλικιακή κατανομή των 46-55 ετών με ποσοστό 13,33%, από 56 ετών και πάνω με ποσοστό 8,33% και τέλος, σε ηλικία από 25 ετών και κάτω το ποσοστό των απαντήσεων είναι 0,00%.



Γράφημα 6.2. «Ηλικία»

«Επίπεδο εκπαίδευσης»

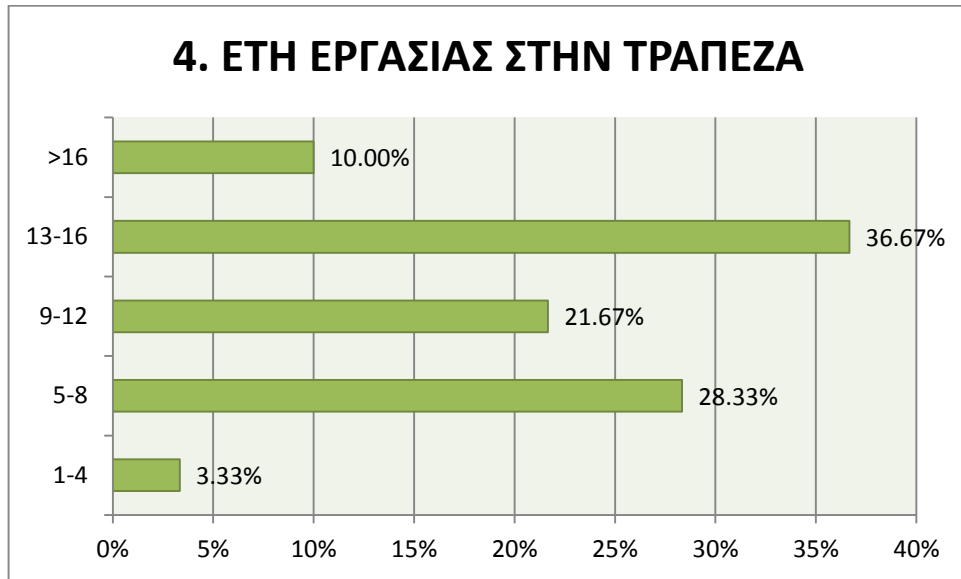
Το μεγαλύτερο ποσοστό των επαγγελματιών σπουδών των εργαζομένων της τράπεζας ήταν 61,67% με τριτοβάθμια εκπαίδευση σε ΑΕΙ/ΤΕΙ. Έπειτα, σε μικρότερο ποσοστό εμφανίζονται τα άτομα με μεταπτυχιακές σπουδές με ποσοστό 25,00% και η μέση εκπαίδευση με ποσοστό 10,00%. Τέλος, από 1,67% αποτελούν άτομα με βασική εκπαίδευση και την επιλογή “Άλλο”, όπου η απάντηση που δόθηκε ήταν το Master (βλ. γράφημα 6.3.3).



Γράφημα 6.3. «Μορφωτικό επίπεδο»

«Έτη εργασίας στην τράπεζα»

Σύμφωνα με το γράφημα 6.3.4, δείχνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται στην τράπεζα από 13 έως 16 έτη με ποσοστό 36,67%. Αμέσως μετά ακολουθεί το ποσοστό των εργαζομένων 28,33% με έτη εργασίας από 5 έως 8, έπειτα το 21,67% των εργαζομένων με έτη εργασίας από 9 έως 12, το 10,00% από 16 έτη και πάνω, ενώ το μικρότερο ποσοστό έδειξε ότι οι υπάλληλοι εργάζονταν από 1 έως 4 έτη με ποσοστό 3,33%. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην τράπεζα διαθέτουν πολλά έτη προϋπηρεσίας στο χώρο.



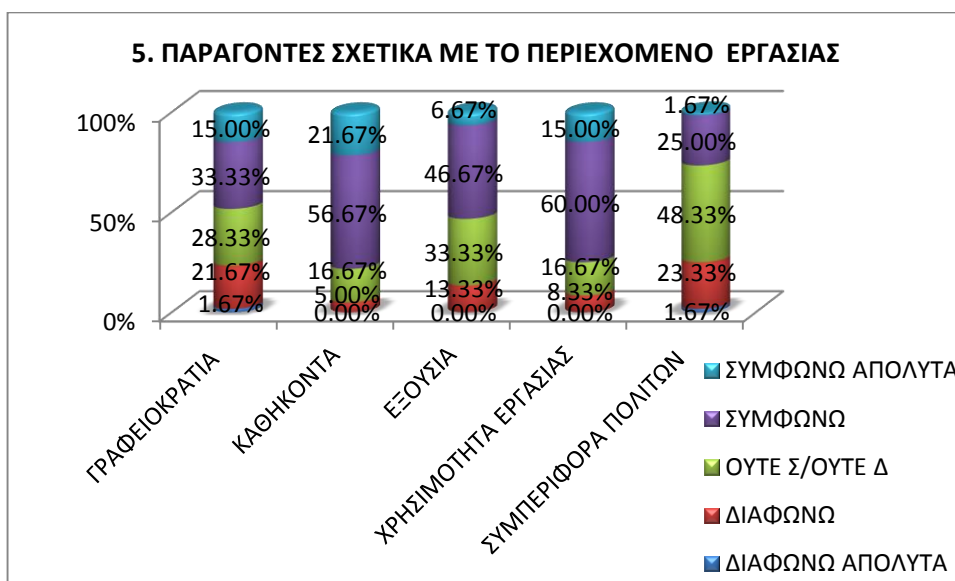
Γράφημα 6.4. «Έτη προϋπηρεσίας εργαζομένων»

ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας σας»

Στις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων στην τράπεζα, στην ερώτηση που αναφέρει «Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία», το 33,33% των εργαζομένων απάντησαν ότι συμφωνούν με αυτόν τον παράγοντα εργασίας, ενώ μόλις το 1,67% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά μου», το 56,67% των ερωτώμενων απάντησε πως συμφωνεί, ενώ 5,00% διαφώνησε και 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Επίσης, στην ερώτηση «Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου», το 46,67% συμφωνεί, το 6,67% συμφωνεί απόλυτα, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος στην κοινωνία», το 60,00% συμφώνησε, ενώ το 8,33% και 0,00% απάντησε ότι διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα αντίστοιχα. Τέλος, στην ερώτηση «Οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους», το 48,33% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί με αυτήν την ερώτηση, ενώ από 1,67% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και διαφωνεί απόλυτα (βλ. γράφημα 6.3.5). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι της τράπεζας δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι από τους παράγοντες που αφορούν τα καθήκοντα, την εξουσία και την χρησιμότητα της δουλειάς

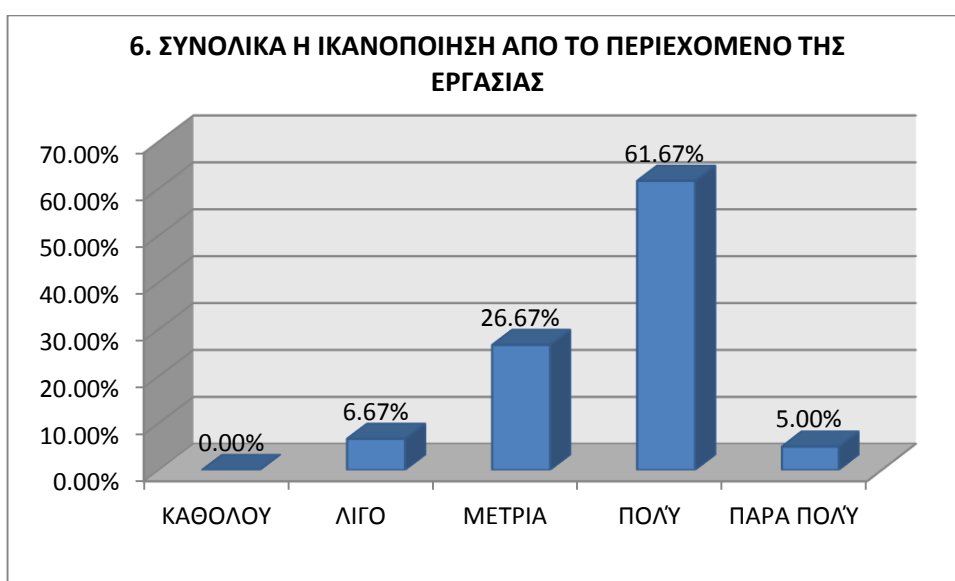
τους. Μέτρια ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι από τους παράγοντες που αφορούν την γραφειοκρατία και την συμπεριφορά των πολιτών προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους.



Γράφημα 6.5. «Παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας»

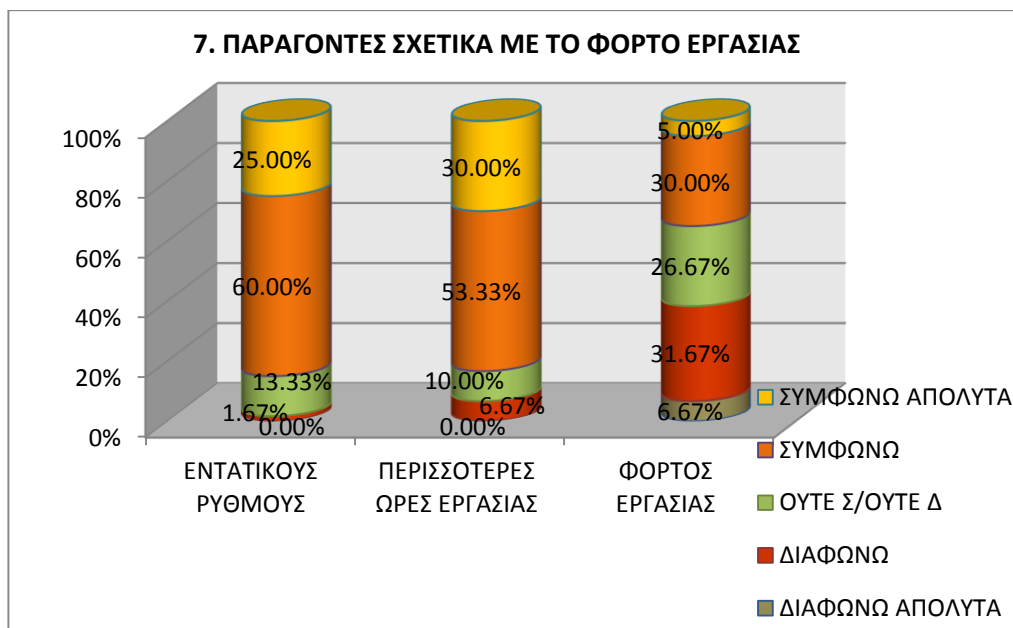
Αξιολογώντας συνολικά το περιεχόμενο της εργασίας, οι εργαζόμενοι της τράπεζας δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 61,67%, ενώ καθόλου και λίγο ικανοποιημένοι δήλωσαν σε ποσοστό 0,00% και 6,67% αντίστοιχα (βλ. γράφημα 6.3.6).



Γράφημα 6.6. «Συνολικά η ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας»

«Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο της εργασίας σας»

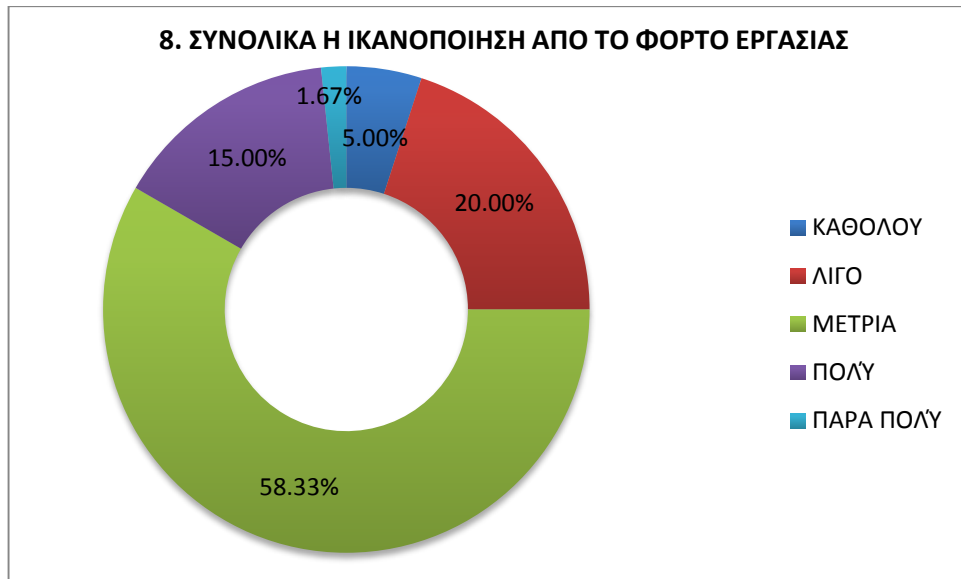
Στις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν το φόρτο εργασίας, στην ερώτηση «Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθώ στα καθήκοντά μου», η πλειοψηφία των ερωτημένων συμφώνησε με ποσοστό 60,00%, ενώ μόλις το 1,67% και 0,00% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα (αντίστοιχα) με το φόρτο εργασίας στην δουλειά τους. Στην ερώτηση «Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριό μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις που μου έχουν ανατεθεί», το 53,33% συμφωνεί και 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Τέλος, στην ερώτηση «Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου», 31,67% διαφωνεί, ενώ το 30,00% δείχνει να συμφωνεί με το άγχος που τους προκαλεί ο φόρτος εργασίας τους στην τράπεζα, πράγμα από το οποίο φαίνεται να μην υπάρχει μεγάλη διαφορά των όσων συμφωνούν και όσων διαφωνούν με αυτόν τον παράγοντα (βλ. γράφημα 6.3.7). Συμπερασματικά, λοιπόν, με το φόρτο εργασίας, οι ερωτώμενοι δεν δείχνουν ικανοποιημένοι από τους εντατικούς ρυθμούς και τις ώρες εργασίας τους, αλλά δείχνουν λίγο περισσότερη ικανοποίηση όσον αφορά την απόδοση τους στην εργασία σχετικά με το φόρτο της δουλειάς απαντώντας πως δεν επηρεάζεται αυτή.



Γράφημα 6.7. «Παράγοντες σχετικά με το φόρτο εργασίας»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας»

Αξιολογώντας συνολικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από το φόρτο της εργασίας τους, το 58,33% των ερωτημένων δήλωσε μέτρια ικανοποίηση, ενώ μόλις το 1,67% δήλωσε πάρα πολύ. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν να συμφωνούν με τις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν στους παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας τους (βλ. γράφημα 6.3.8).



Γράφημα 6.8. «Συνολικά η ικανοποίηση από το φόρτο εργασίας»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας»

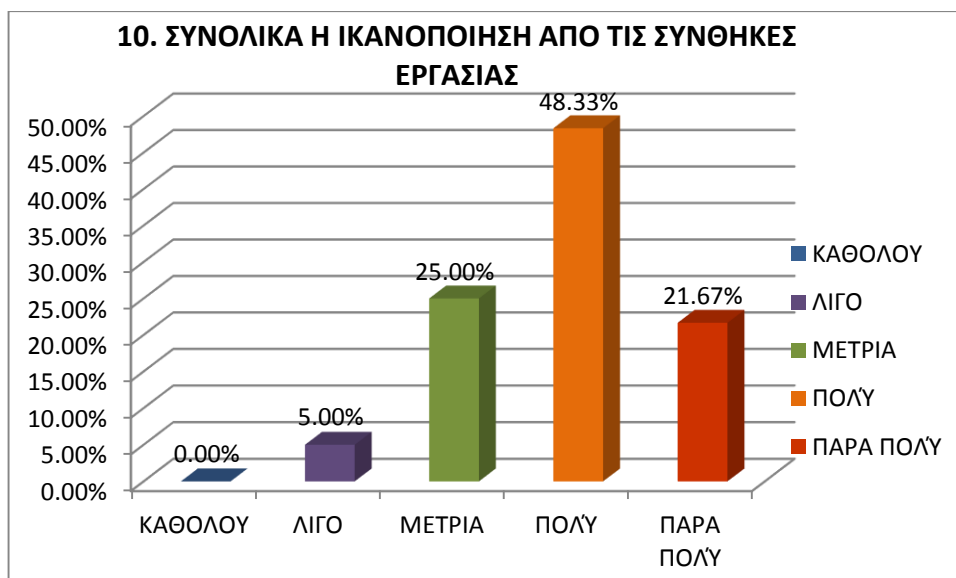
Στις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, στην ερώτηση «Το περιβάλλον εργασίας (χώρος, κτηριακές εγκαταστάσεις) στην τράπεζα είναι ικανοποιητικό», η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί με ποσοστό 56,67%, ενώ μόλις το 1,67% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Η τράπεζα μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου», το 61,67% συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την παροχή εξοπλισμού. Επίσης, στην ερώτηση, «Οι συνθήκες ασφάλειας κάτω από τις οποίες εκτελώ το έργο μου είναι ικανοποιητικές», το 61,67% των εργαζομένων συμφωνεί και 0,00% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με τις συνθήκες ασφάλειας στην τράπεζα (βλ. γράφημα 6.3.9). Διακρίνεται λοιπόν, πως η πλειοψηφία των εργαζομένων στην τράπεζα δείχνουν ικανοποιημένοι με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και ελάχιστοι είναι εκείνοι που πιστεύουν το αντίθετο.



Γράφημα 6.9. «Παράγοντες σχετικά με τις συνθήκες εργασίας»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες της εργασίας σας»

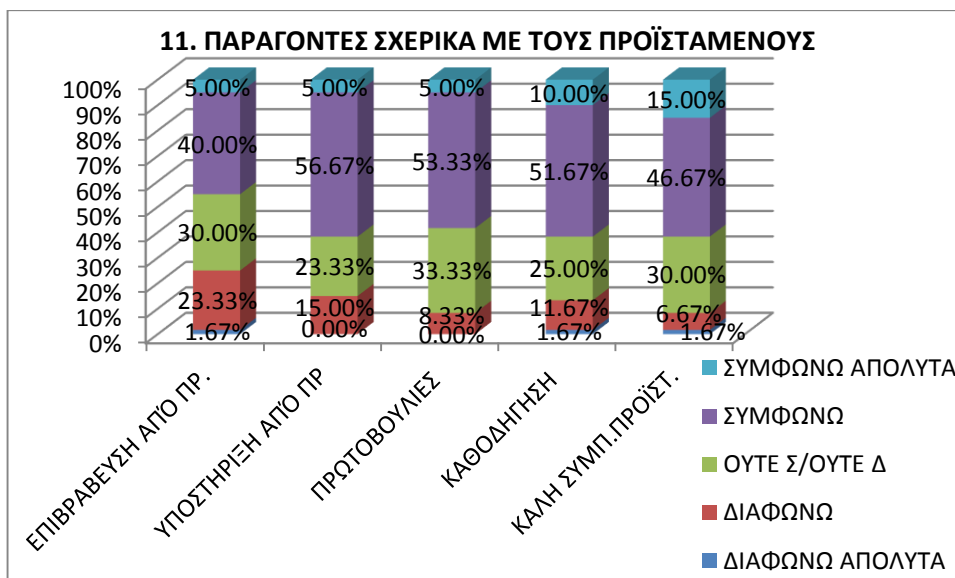
Βλέποντας συνολικά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας στην τράπεζα, η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί με ποσοστό 48,33%, ενώ 0,00% δεν συμφωνεί καθόλου, πράγμα το οποίο διακρίνεται και από τις επιμέρους απαντήσεις των ερωτωμένων (βλ. γράφημα 6.3.10).



Γράφημα 6.10. «Συνολικά η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας»

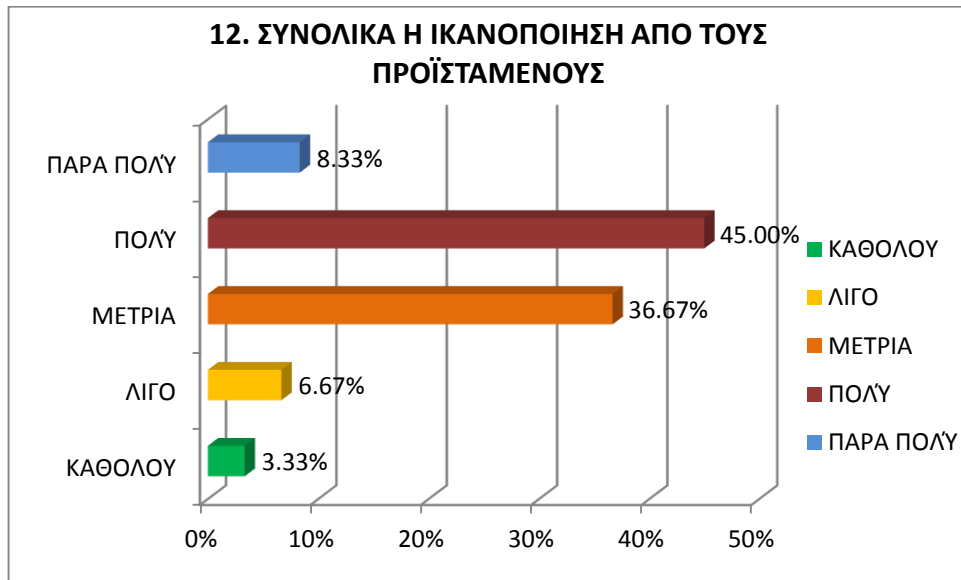
Βλέποντας το παρακάτω γράφημα (βλ. γράφημα 6.3.11), στην ερώτηση «Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν όταν το αξίζω», η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε πως συμφωνεί με ποσοστό 40,00%, ενώ μόλις το 1,67% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη από τους προϊστάμενους» το 56,67% συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, στην ερώτηση «Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου», το 53,33% συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο μου είναι ικανοποιητική», το 51,67% απάντησε ότι συμφωνεί, ενώ το 1,67% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα. Ακόμα, στην ερώτηση «Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους», το 46,67% συμφωνεί, ενώ το 1,67% διαφωνεί απόλυτα. Διακρίνεται λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις που σχετίζονται με τους προϊστάμενους τους, είναι ικανοποιημένοι από αυτούς και λίγοι είναι εκείνοι που δεν είναι ικανοποιημένοι κρατώντας μια ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ).



Γράφημα 6.11. «Παράγοντες σχετικά με τους προϊστάμενους»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας»

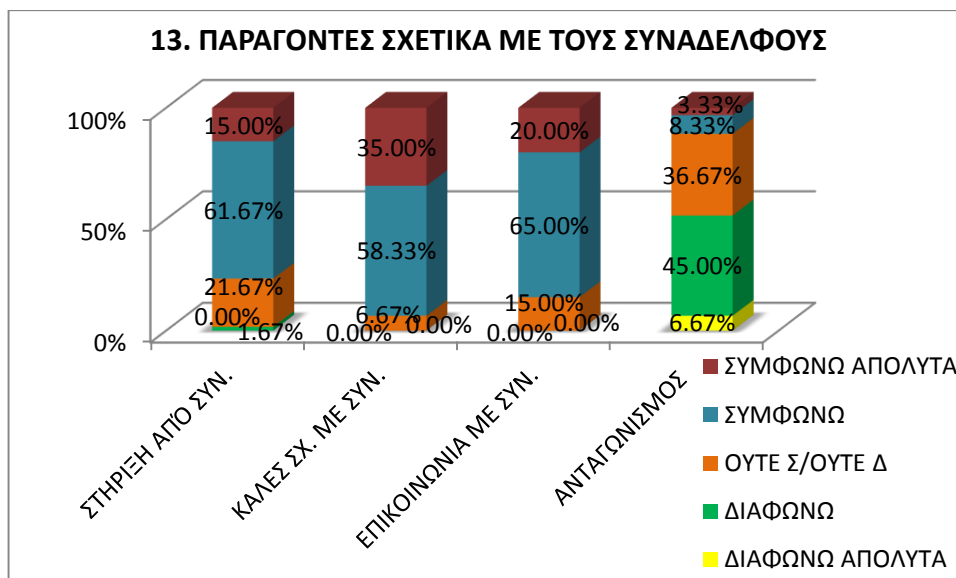
Αξιολογώντας συνολικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους του, διακρίνεται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 45,00% είναι ικανοποιημένοι πολύ, το 36,67% μέτρια, το 8,33% πάρα πολύ, ενώ μόνο το 3,33% δεν είναι ικανοποιημένο καθόλου και το 6,67% λίγο. Και εδώ τα αποτελέσματα συμφωνούν με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στις επιμέρους ερωτήσεις, καθώς η πλειοψηφία δείχνει να είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους (βλ. γράφημα 6.3.12).



Γράφημα 6.12. «Συνολικά η ικανοποίηση από τους προϊσταμένους»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους σας»

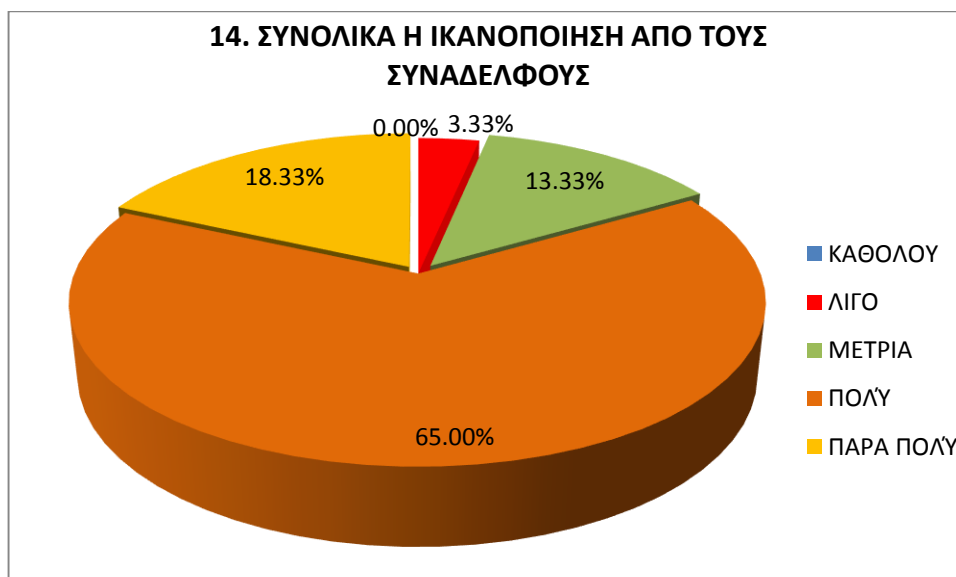
Οι ερωτώμενοι στην ερώτηση «Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου», απάντησαν πως συμφωνούν με ποσοστό 61,67%, ενώ διαφωνεί απόλυτα μόλις το 1,67%. Στην ερώτηση «Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου», το 58,33% απάντησε ότι συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Επίσης, στην ερώτηση «Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική», το 65,00% συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Στην τελευταία ερώτηση που ερωτούνται αν πιστεύουν ότι «Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων», το 45,00% διαφώνησε, το 36,67% ούτε συμφώνησε/ούτε διαφώνησε, ενώ το 6,67% διαφώνησε απόλυτα. Αυτό δείχνει τις απόψεις κάπως να δίστανται, καθώς τα ποσοστά στις απαντήσεις συμφωνώ και ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ δεν έχουν μεγάλη διαφορά (βλ. γράφημα 6.3.13). Κατά συνέπεια λοιπόν, εξετάζοντας όλες τις επιμέρους απαντήσεις, συμπεραίνεται ότι στις κατηγορίες σχετικά με την υποστήριξη, τις καλές σχέσεις και την επικοινωνία με τους συναδέλφους η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι, αλλά και στην κατηγορία που αφορά των ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων οι περισσότεροι δείχνουν ικανοποιημένοι και κάποιοι από αυτούς κρατούν ουδέτερη στάση.



Γράφημα 6.13. «Παράγοντες σχετικά με τους συναδέλφους»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας»

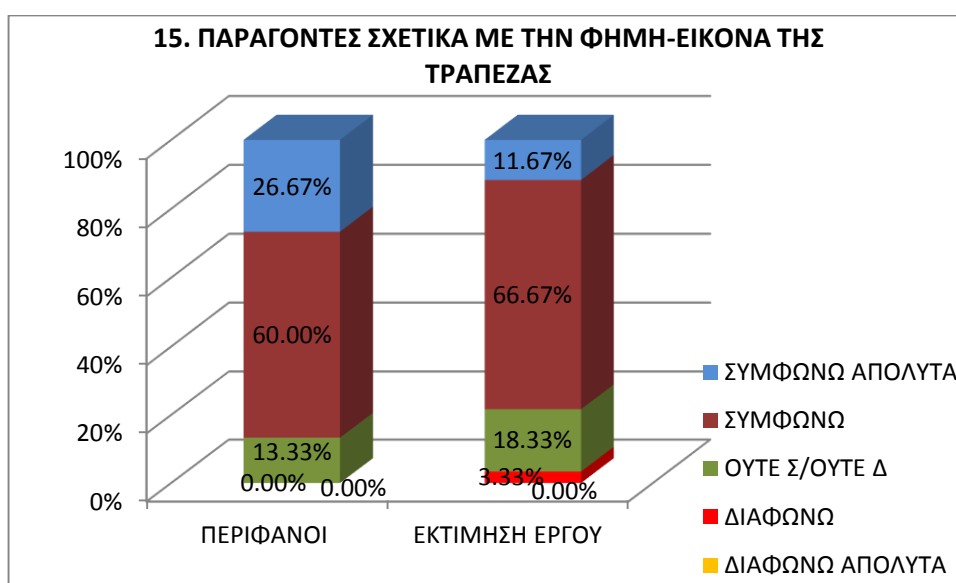
Αξιολογώντας συνολικά την ικανοποίηση από τους συναδέλφους, διακρίνεται η πλειοψηφία των εργαζομένων να είναι πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 65,00%, πάρα πολύ το 18,33%, μέτρια το 13,33%, ενώ καθόλου ικανοποιημένοι δήλωσαν 0,00% και λίγο το 3,33% (βλ. γράφημα 6.3.14).



Γράφημα 6.14. «Συνολικά η ικανοποίηση από τους συναδέλφους»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα της τράπεζας»

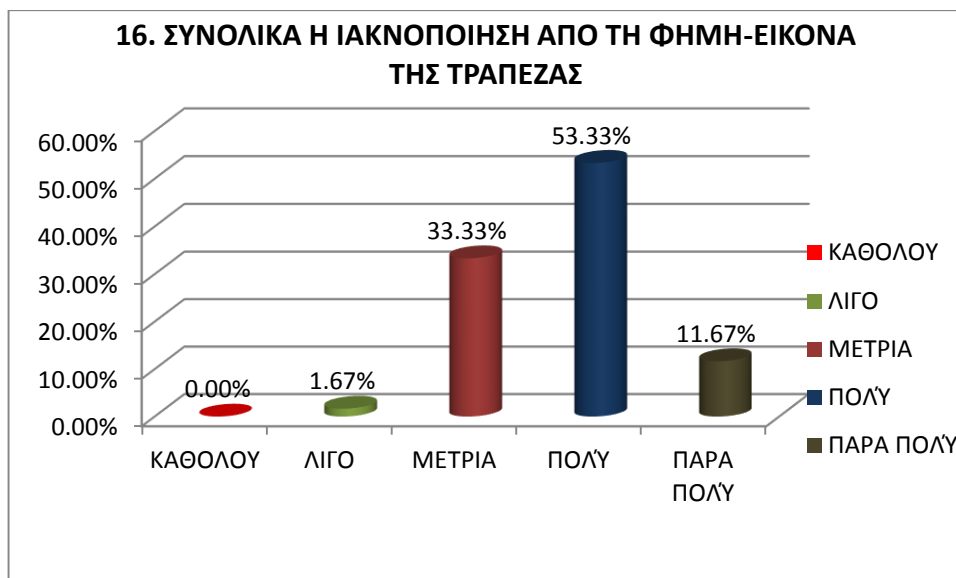
Στις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες σχετικά με την φήμη-εικόνα της τράπεζας, στην ερώτηση «Είμαι περήφανος που εργάζομαι στην Παγκρήτια Τράπεζα», η πλειοψηφία των ερωτημένων απάντησε πως συμφωνεί με ποσοστό 60,00%, το 26,67% συμφώνησε απόλυτα, 13,33% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Οι πολίτες/πελάτες εκτιμούν το έργο της Παγκρήτιας Τράπεζας», οι πλειοψηφία απάντησε πως συμφωνεί με ποσοστό 66,67%, ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί το 18,33%, το 11,67% συμφωνεί απόλυτα, ενώ 3,33% και 0,00% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, αντίστοιχα (βλ. γράφημα 6.3.15). Διακρίνεται λοιπόν, πως στους παράγοντες που σχετίζονται με την φήμη-εικόνα της τράπεζας, η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένη από αυτούς τους παράγοντες.



Γράφημα 6.15. «Παράγοντες σχετικά με τη φήμη-εικόνα της τράπεζας»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα της Παγκρήτιας Τράπεζας»

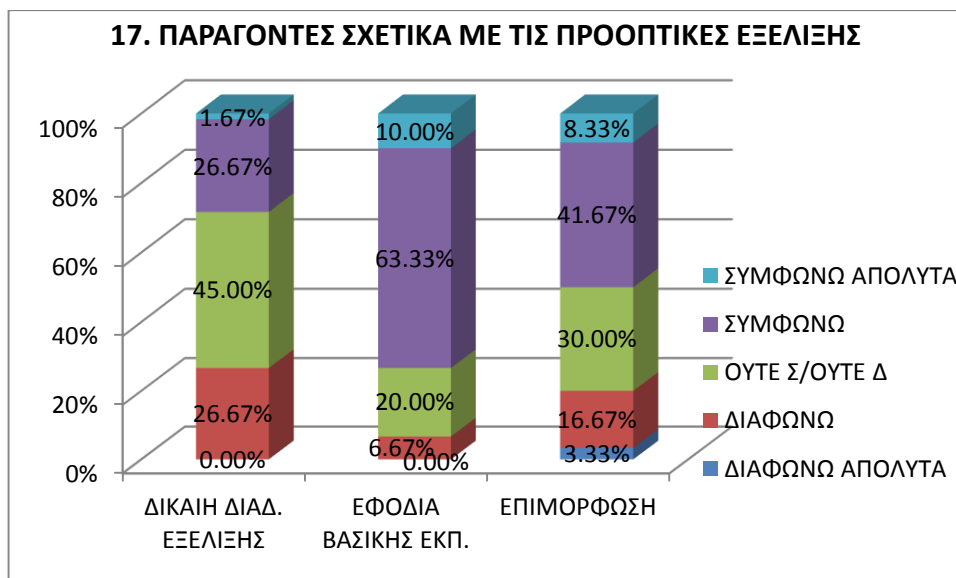
Αξιολογώντας συνολικά την φήμη-εικόνα της Παγκρήτιας Τράπεζας, διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτημένων με ποσοστό 53,33% είναι πολύ ικανοποιημένοι, 33,33% μέτρια ικανοποιημένοι, 11,67% πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ 1,67% λίγο ικανοποιημένοι και 0,00% καθόλου (βλ. γράφημα 6.3.16). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, λοιπόν, δείχνουν ικανοποιημένοι και στις επιμέρους ερωτήσεις, αλλά και στην αξιολόγηση συνολικά για την εικόνα της τράπεζας.



Γράφημα 6.16. «Συνολικά η ικανοποίηση από τη φήμη-εικόνα της τράπεζας»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης»

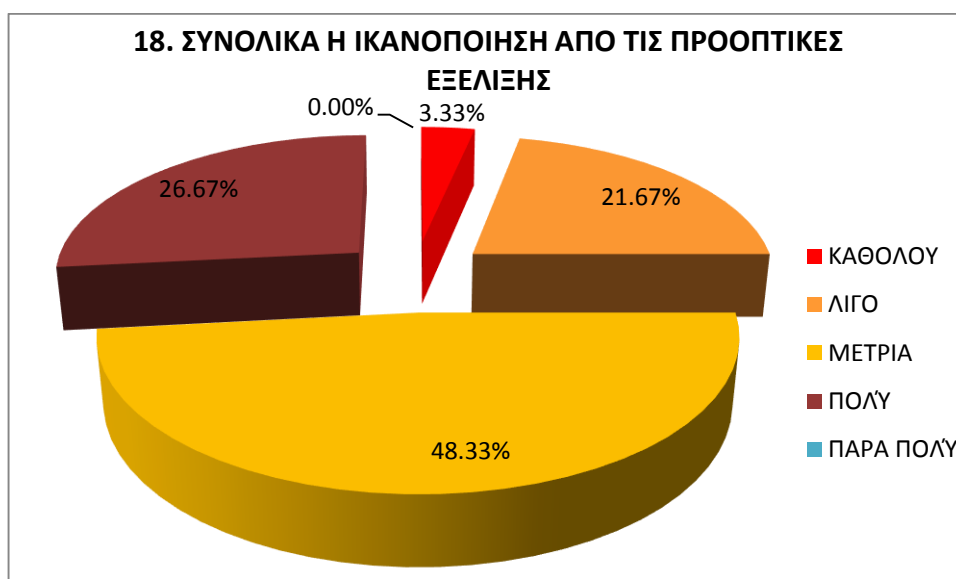
Στις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν τις προοπτικές εξέλιξης στην τράπεζα, στην ερώτηση «Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη», το 45,00% των ερωτωμένων ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, από 26,67% συμφωνεί και διαφωνεί, ενώ 1,67% και 0,00% συμφωνεί απόλυτα και διαφωνεί απόλυτα (αντίστοιχα). Στην ερώτηση «Η βασική εκπαίδευσή μου, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά την δουλειά μου», το 63,33% συμφωνεί, ενώ 0,00% διαφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Η τράπεζα με επιμορφώνει στο αντικείμενο της εργασίας μου», το 41,67% συμφωνεί, 30,00% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, ενώ 3,33% διαφωνεί απόλυτα (βλ. γράφημα 6.3.17). Διακρίνεται ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν ουδέτερη στάση στην ερώτηση που αφορά το αν είναι δίκαιη η διαδικασία εξέλιξης και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στους άλλους δύο παράγοντες που αφορούν την εκπαίδευσή τους και την επιμόρφωση τους από την τράπεζα.



Γράφημα 6.17. «Παράγοντες σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας»

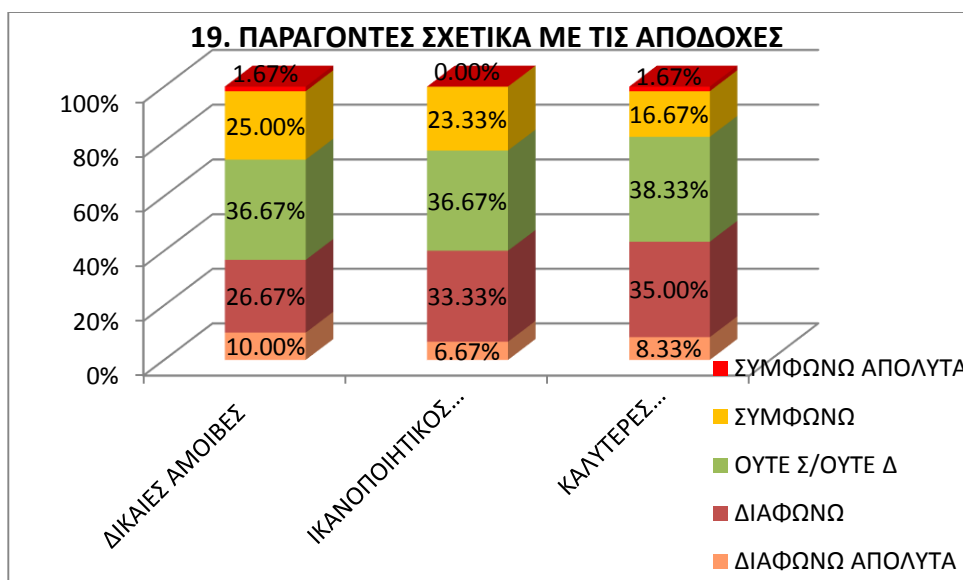
Αξιολογώντας συνολικά την ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης στην τράπεζα, η πλειοψηφία των ερωτημένων με ποσοστό 48,33% απάντησε μέτρια, το 26,67% δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι, το 21,67% δήλωσαν λίγο, ενώ το 3,33% καθόλου και 0,00% πάρα πολύ (βλ. γράφημα 6.3.18). Διακρίνεται πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι κρατούν ουδέτερη στάση στους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης, ενώ κανείς δεν δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένος.



Γράφημα 6.18. «Συνολικά η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης»

«Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές σας»

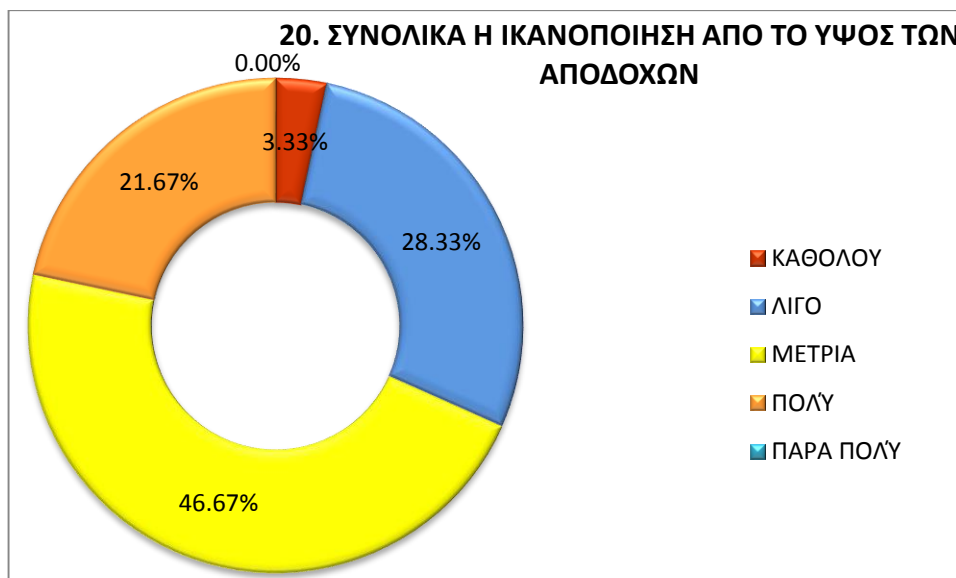
Στην ερώτηση «Η αμοιβή μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου σε άλλες τράπεζες είναι δίκαιες», το 36,67% απάντησε ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, το 26,67% διαφωνεί, το 25,00% συμφωνεί, ενώ 10,00% διαφωνεί απόλυτα και μόλις το 1,67% συμφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός», το 36,67% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 33,33% διαφωνεί, το 23,33% συμφωνεί, ενώ 6,67% διαφωνεί απόλυτα και 0,00% συμφωνεί απόλυτα. Στην ερώτηση «Η τράπεζα κάνει ότι μπορεί για να έχω τις καλύτερες αποδοχές», το 38,33% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 35,00% διαφωνεί, το 16,67% συμφωνεί, ενώ το 8,33% διαφωνεί απόλυτα και 1,67% συμφωνεί απόλυτα (βλ. γράφημα 6.3.19). Γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των ερωτημένων έχει ουδέτερη στάση και δεν φαίνεται να είναι απόλυτα ικανοποιημένο με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές τους.



Γράφημα 6.19. «Παράγοντες σχετικά με τις αποδοχές»

«Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών σας»

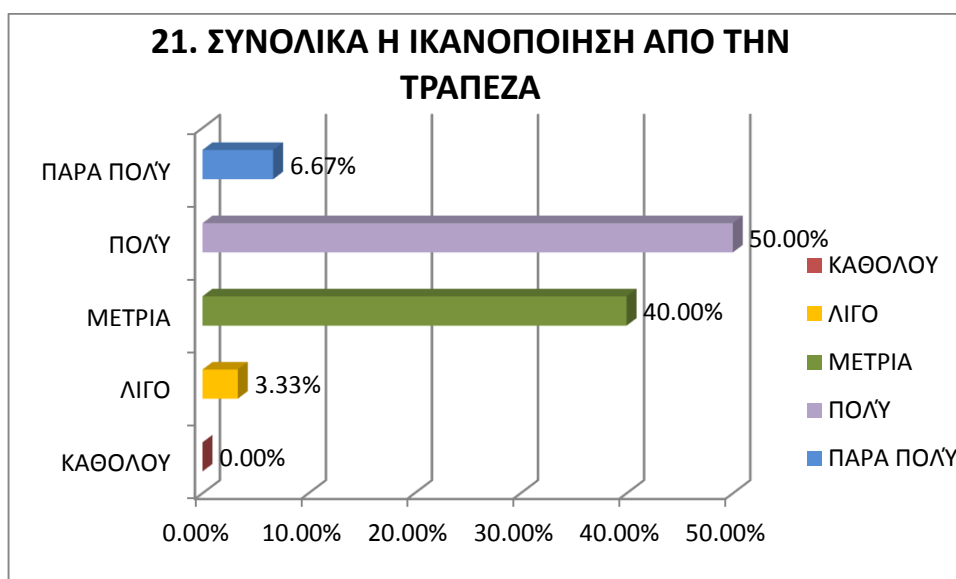
Βλέποντας συνολικά την ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών, διακρίνεται ότι το 46,67% των ερωτημένων είναι μέτρια ικανοποιημένο, το 28,33% λίγο, το 21,67% πολύ, ενώ το 3,33% καθόλου και 0,00% πάρα πολύ (βλ. γράφημα 6.3.20). Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με τα αποτελέσματα των επιμέρους ερωτήσεων, αφού πάλι η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε μέτρια ικανοποιημένη συνολικά από το ύψος των αποδοχών τους.



Γράφημα 6.20. «Συνολικά η ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών»

«Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στην τράπεζα»

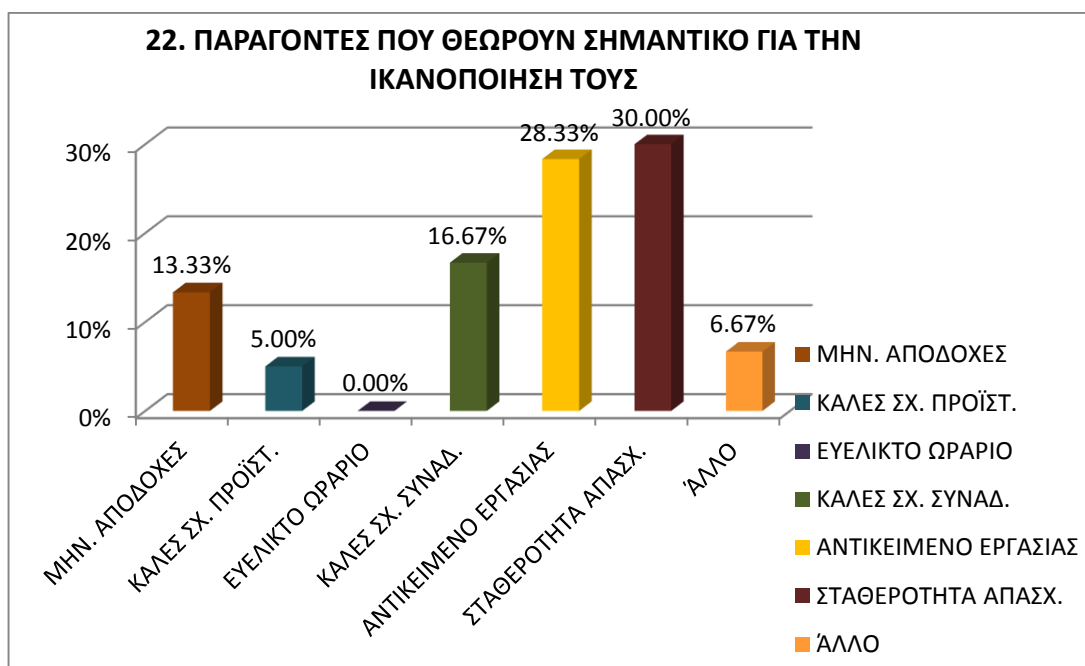
Αξιολογώντας συνολικά την ικανοποίηση των ερωτωμένων στην Παγκρήτια Τράπεζα, διακρίνεται ότι το 50,00% αυτών είναι πολύ ικανοποιημένο, το 40,00% μέτρια ικανοποιημένο, το 6,67% πάρα πολύ, ενώ το 3,33% λίγο και 0,00% καθόλου (βλ. γράφημα 6.3.21). Οι μισοί λοιπόν από αυτούς είναι πολύ ικανοποιημένοι και ένα σημαντικό ποσοστό δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο.



Γράφημα 6.21. «Συνολικά η ικανοποίηση από την τράπεζα»

«Ποιόν από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε πιο σημαντικό για την ικανοποίησή σας»

Η πλειοψηφία των ερωτημένων με ποσοστό 30,00% θεωρεί ότι η σταθερότητα απασχόλησης είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίησή τους. Έπειτα, το 28,33% θεωρεί ότι το αντικείμενο της εργασίας είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας. Ακόμα, το 16,67% θεωρεί πως σημαντικός παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους είναι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 13,33% πιστεύει ότι είναι οι καλές αποδοχές, το 6,67% απάντησαν στην επιλογή «Άλλο» από τις επιλογές που τους είχαν δοθεί στο ερωτηματολόγιο. Κάποιος απάντησε πως ο συνδυασμός όλων των επιλογών που τους είχαν δοθεί είναι εξίσου σημαντικοί. Κάποιος άλλος θεωρεί πως η ασφάλεια, οι καλές σχέσεις γενικά και οι αποδοχές είναι σημαντικοί παράγοντες για την ικανοποίησή του. Επίσης, δύο άτομα έγραψαν πως η εξέλιξη στη δουλειά τους είναι κι αυτός σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης. Τέλος, το 5,00% θεωρεί σημαντικό τις καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους του, ενώ κανείς (0,00%) δεν απάντησε στην επιλογή «Ευέλικτο ωράριο» (βλ. γράφημα 6.3.22).



Γράφημα 6.22. «Παράγοντας που θεωρούν σημαντικό για την ικανοποίησή τους»

ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΠΟΨΕΙΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σ' αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου, όπως αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία, δόθηκε οι ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν τις πεποιθήσεις τους και να εκφέρουν τις προτάσεις τους πάνω στο θέμα της ικανοποίησής τους από την Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα. Δεν απαντήθηκαν από όλους αυτές οι ερωτήσεις. Από τους εξήντα ερωτημένους που απάντησαν στα ερωτηματολόγια, οι τριάντα τρεις από αυτούς απάντησαν σ' αυτές τις ερωτήσεις. Παρακάτω θα δοθούν οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι της τράπεζας σε κάθε ερώτηση χωριστά.

«Τι πιστεύετε ότι θα βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων στην Παγκρήτια Τράπεζα»

Οι εργαζόμενοι σ' αυτήν την ερώτηση έδωσαν διάφορες απαντήσεις. Μερικοί πιστεύουν ότι τα κίνητρα που σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία μπορεί να τους βελτιώσει και άλλοι αναφέρουν συνδυασμό κινήτρου-απόδοσης. Κάποιοι άλλοι θεωρούν πως η ανταμοιβή των κόπων τους χρηματικά ή πληρώνοντας τις υπερωρίες τους θα βελτιώνει την απόδοσή τους και θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι. Άλλοι πάλι αναφέρονται στους κοινούς στόχους ως προς το αποτέλεσμα που βγαίνει στους πελάτες και να μην υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στα καταστήματα και στη Διοίκηση, να υπάρχει κοινή πορεία και όραμα για την τράπεζα. Επίσης, κάποιοι άλλοι αναφέρουν ότι το ωράριο μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή τους χωρίς να χρειάζεται πολλές φορές να κάνουν υπερωρίες για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της δουλειάς. Για μερικούς, αυτό που θα βελτιώνει την απόδοσή τους, θα ήταν κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια, όπως αναφέρουν και η επιβράβευση της δουλειάς τους. Για κάποιους άλλους, σημαντικό είναι να τους παρέχονται περισσότερες ανταμοιβές, όπως ηθικές και υλικές, αλλά και άλλοι πάλι αναφέρουν τα κίνητρα εξέλιξης ή οικονομικά κίνητρα. Επιπροσθέτως, μερικοί αναφέρουν ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων και εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους, αλλά και να υπάρχει αξιοκρατία μεταξύ όλων των υπαλλήλων. Η ηθική και οικονομική ενίσχυση παράλληλα με τις αμοιβές και την εξέλιξη τους σύμφωνα με την απόδοσή τους, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες βελτίωσης της απόδοσής τους, όπως πολλοί αναφέρουν. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχουν στόχοι εξέλιξης των εργαζομένων πάνω στην δουλειά τους. Επιπλέον, η διοργάνωση συχνών σεμιναρίων ανά Διεύθυνση ώστε να ενημερώνονται όλοι οι υπάλληλοι για αλλαγές νομοθεσίας κτλ. και οι συχνοί έλεγχοι κατά τη διάρκεια της εργασίας, θεωρούν μερικοί ότι είναι σημαντικό για την βελτίωση της απόδοσής τους. Πολλοί είναι εκείνοι που αναφέρουν ότι η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειάς τους, οικονομική και ηθική, είναι εξίσου σημαντική γι' αυτούς, αλλά και να υπάρχει περισσότερη κατανόηση. Η παρότρυνση των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση και περαιτέρω εξέλιξη με παροχή κινήτρων παραγωγικότητας, τόσο ηθικών όπως η αναγνώριση-επιβράβευση των προσπαθειών τους, όσο και υλικών με ικανοποιητικές αποδοχές, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες βελτίωσης της απόδοσής τους και της ικανοποίησής τους. Ακόμη, η συχνότερη επαφή με τους προϊσταμένους τους π.χ. εβδομαδιαίες ή δεκαπενθήμερες συναντήσεις-meeting σαν ομάδα και οι προσωπικές και ατομικές συναντήσεις θεωρούν ότι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Κάποιοι ζητούν μια ώρα διάλειμμα και μάλιστα αναφέρουν σαν συγκεκριμένη ώρα δώδεκα με μία. Επίσης, κάποιοι ζητούν να δοθούν περισσότερες αρμοδιότητες στα υποκαταστήματα της τράπεζας και να μην φορτώνεται όλο το βάρος στο κεντρικό της κατάστημα, καθώς και να υπάρξουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες στο κεντρικό κατάστημα συγκεκριμένων εργασιών, όπως η συμπλήρωση συμβάσεων. Άλλοι παράγοντες που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους είναι να υπάρξει ένα δίκαιο σύστημα αποζημιώσεων σύμφωνα με το ωράριο εργασίας και τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας. Να υπάρξει,

επίσης, σταθερή πολιτική ανάπτυξης και επιβράβευση των καλών επιδόσεων των υπαλλήλων, αλλά και η τράπεζα να διαθέτει ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον χωρίς εντάσεις και επιπλήξεις. Κάποιοι ζητούν επαναφορά των σχέσεων των προϊσταμένων με το προσωπικό στις συνθήκες που πρεσβεύει η τράπεζα. Τέλος, αναφέρθηκε επίσης από τους εργαζομένους της τράπεζας, ότι πρέπει να γίνει μελέτη των υφιστάμενων διαδικασιών και εξειδικευμένα σεμινάρια για καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, να δημιουργηθούν συστήματα αυτοματοποίησης ή κεντροποιημένες υπηρεσίες που θα τους διευκολύνουν στη δουλειά τους, αλλά και να υπάρξει εμπράγματοι και δημόσια αναγνώριση η οποία μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν θα πρέπει να συνοδεύεται και με ανάλογες αποδοχές.

«Σχόλια/Παρατηρήσεις»

Εδώ δόθηκε στους ερωτώμενους η ευκαιρία να εκφράσουν ελεύθερα τις παρατηρήσεις τους και να γράψουν τα σχόλιά τους χωρίς περιορισμό. Μερικοί, λοιπόν, ανέφεραν ότι η εκάστοτε Διοίκηση οφείλει να ζητάει την έγγραφη γνώμη του κάθε υπαλλήλου σχετικά με προτάσεις πάνω στο αντικείμενό του. Κάποιοι άλλοι ανέφεραν πως χρειάζεται περισσότερη ενθάρρυνση από τη Διοίκηση στους υπαλλήλους, όχι μόνο επιπλήξεις. Επίσης, κάποιοι σχολίασαν ότι δεν υπάρχει αυστηρή τήρηση ωραρίου και πολλές φορές όλοι κάνουν υπερωρίες χωρίς να αμείβονται γι' αυτές. Άλλοι πάλι αναφέρουν ότι πρέπει να γίνει ενδυνάμωση του προσωπικού με περισσότερα άτομα και την πρόσληψη νέων, να γίνει ενίσχυση της κουλτούρας “πρόληψη προβλημάτων” αντί συσσώρευση αυτών και να υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειάς που καταβάλλουν πολλές φορές σε βάρος της οικογένειάς τους, ηθική και οικονομική. Επιπλέον, αναφέρεται ότι η παρατεταμένη οικονομική ύφεση έχει αλλάξει τα εργασιακά δεδομένα στις τράπεζες και ζητούν περισσότερη σταθερότητα και σιγουριά στην απασχόλησή τους, καθώς και περισσότερα οικονομικά κίνητρα. Αναφέρεται, επίσης, ότι πρέπει η Διοίκηση να διαθέσει πόρους για την εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα της τράπεζας και να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να έχει στο πλάι της ικανά στελέχη που έχουν κοινό σκοπό και όραμα γι' αυτήν, καθώς και να συμβάλλουν με κάθε δυνατό τρόπο στην επιτυχημένη πορεία της. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής. Το προσωπικό μέσα σε μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να θεωρείται σαν παράγοντας που της προκαλεί κόστος, αλλά σαν περιουσιακό στοιχείο στο οποίο οφείλει να επενδύσει. Αυτό που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει μέσα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και δύσκολων οικονομικών συγκυριών, είναι οι άνθρωποί της, γι' αυτό και θεωρείται ως το πολυτιμότερο κεφάλαιό της. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να χρησιμοποιείται κατάλληλα ώστε να κατανοούνται οι ανάγκες τους και συνάμα οι ανάγκες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση έχοντας κοντά της ικανοποιημένους υπαλλήλους, εξασφαλίζει με αυτόν τον τρόπο την βιωσιμότητά της. Επομένως, για να επιτύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Θα πρέπει, λοιπόν, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων να αποτελεί βασικό κομμάτι ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χώρο, καθώς και την ικανοποίηση που νιώθει το άτομο στη ζωή του γενικά και συμβάλει στη ψυχοκοινωνική του εξέλιξη και ολοκλήρωση, γι' αυτό αποτελεί και από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς, ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Στην παρούσα έρευνα κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μια προσέγγιση αυτού του ζητήματος, της ικανοποίησης των εργαζομένων, και συγκεκριμένα εξετάστηκε η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα στο κεντρικό της κατάστημα στο Ηράκλειο Κρήτης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας έγινε φανερό πως την πλειοψηφία των ερωτώμενων αποτελούσαν οι γυναίκες. Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους ήταν σε ηλικία μεταξύ των 36 έως 45 ετών και το μορφωτικό τους επίπεδο χαρακτηρίζεται υψηλό, καθώς η πλειοψηφία αυτών είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Οι περισσότεροι από αυτούς εργάζονται από 13 έως 16 έτη, πράγμα που δείχνει πως διαθέτουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και εμπειρίας στον χώρο.

Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από διάφορους παράγοντες που την επηρεάζουν, οι περισσότεροι ερωτώμενοι δείχνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην Παγκρήτια Τράπεζα, αν και υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Πιο αναλυτικά, στους παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι είναι ενημερωμένοι πλήρως για τα καθήκοντά τους και διαθέτουν την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελούν γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, καθώς επίσης η δουλειά τους, τους κάνει να αισθάνονται χρήσιμοι στην κοινωνία. Παρόλ' αυτά, πιστεύουν πως υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία στην εργασία τους και εξέφρασαν μια ουδέτερη στάση όσον αφορά τη συμπεριφορά των πολιτών απέναντι στους τραπεζικούς υπαλλήλους.

Στους παράγοντες σχετικά με το φόρτο εργασίας, φαίνονται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι και πιο συγκεκριμένα, θεωρούν ότι δουλεύουν με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους και εργάζονται περισσότερες ώρες απ' ό τι προβλέπει το ωράριό τους για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις που του έχουν ανατεθεί. Πέρα από αυτό, δεν θεωρούν ότι ο φόρτος εργασίας τους, τους προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους.

Φαίνονται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι στους παράγοντες που αφορούν τις συνθήκες εργασίας. Θεωρούν πως το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες ασφαλείας είναι ικανοποιητικές και η τράπεζα τους παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά την δουλειά τους.

Επιπλέον, στους παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊσταμένους τους φαίνονται επίσης ικανοποιημένοι. Πιστεύουν πως οι προϊστάμενοι τους επιβραβεύουν όταν το αξίζουν και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη από αυτούς. Ακόμη, τους παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους τους είναι ικανοποιητική και έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους τους.

Ομοίως, στους παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους τους, φαίνονται εξίσου ικανοποιημένοι. Πιο αναλυτικά, δείχνουν ότι μπορούν να βασιστούν σ' αυτούς, καθώς έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους. Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική και πιστεύουν ότι δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους, υπάρχουν όμως και μερικοί που κρατούν ουδέτερη στάση σ' αυτό το θέμα. Επιπροσθέτως, στους παράγοντες που σχετίζονται με την φήμη-εικόνα της τράπεζας, φαίνονται να είναι επίσης ικανοποιημένοι, καθώς αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται στην Παγκρήτια Τράπεζα και πιστεύουν πως οι πολίτες εκτιμούν το έργο της.

Μέτρια ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι από τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξής τους στην τράπεζα. Ουδέτερη στάση κρατούν στο αν πιστεύουν πως η διαδικασία εξέλιξής τους είναι δίκαιη, αλλά περισσότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι στο θέμα της βασικής τους εκπαίδευσης αν τους δίνει τα εφόδια να εκτελούν σωστά τη δουλειά τους και αν η τράπεζα τους επιμορφώνει στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Στους παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές τους, επίσης φαίνονται μέτρια και λίγο ικανοποιημένοι. Θεωρούν πως η αμοιβή τους σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων τους σε άλλες τράπεζες και ο μηνιαίος μισθός τους σε σχέση με το φόρτο εργασίας τους δεν είναι πλήρως ικανοποιητικά γι' αυτούς κρατώντας ουδέτερη στάση στις απαντήσεις τους. Επιπλέον, ουδέτερη στάση κρατούν και στο αν πιστεύουν ότι η τράπεζα κάνει ότι μπορεί για να έχουν τις καλύτερες αποδοχές. Στο σύνολο της ικανοποίησής τους από την τράπεζα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι ικανοποιημένη και ως σημαντικότερο παράγοντα για την ικανοποίησή τους θεωρούν ότι είναι η σταθερότητα της απασχόλησης.

Παρόλο, λοιπόν, που οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην τράπεζα, στις ερωτήσεις ανοιχτής απάντησης, όπου εξέφρασαν τις προτάσεις τους και τις απόψεις τους πάνω στο τι πιστεύουν ότι θα βελτίωνε την απόδοσή τους, έγραψαν ελεύθερα τις παρατηρήσεις τους. Στις ερωτήσεις αυτές υπήρξε μεγάλη ανταπόκριση από τους ερωτώμενους, αφού τέτοιες ερωτήσεις δεν είναι υποχρεωτικής απάντησης και τις απάντησαν περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (33 από τους 60). Οι περισσότεροι, λοιπόν, θεωρούν κρίσιμους παράγοντες για την βελτίωση της απόδοσής τους τη δημιουργία κινήτρων και κυρίως αναφέρονται σε χρηματικά κίνητρα, τις ικανοποιητικές ανταμοιβές (χρηματικές και

ηθικές), τους κοινούς στόχους που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για το μέλλον της τράπεζας, τη σωστή επιμόρφωση-σεμινάρια, αλλά και την επιβράβευση της δουλειάς τους και των προσπαθειών τους. Περαιτέρω αναφέρθηκαν, σε αξιοκρατία και σε συχνή αξιολόγηση όλων των εργαζομένων, σε καλύτερες προοπτικές εξέλιξης και σταθερότητας της εργασίας, σε αναγνώριση της προσφοράς τους και σε περισσότερη κατανόηση των προσπαθειών τους. Ακόμη, η συχνότερη επαφή με τους προϊσταμένους τους, οι ο επιμερισμός της εργασίας και η μείωση του φόρτου εργασίας, το δίκαιο σύστημα αποζημιώσεων σύμφωνα με το ωράριό τους, η επιβράβευση των καλών επιδόσεων και το ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, οι καλύτερες αποδοχές, αλλά και η μείωση των υπερωριών, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες γι' αυτούς. Τέλος, πολλοί εξέφρασαν τις αντιθέσεις τους αναφέροντας πως η Διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της, να υπάρχει αυστηρή τήρηση του ωραρίου και ότι πρέπει να αμείβονται για τις υπερωρίες τους.

Για την αντιμετώπιση του παράγοντα της ικανοποίησης των εργαζομένων, η Διοίκηση της τράπεζας μπορεί να ενισχύσει την ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους, όπως να τους συμβουλευτεί για το τι πιστεύουν ότι είναι καλό για την πορεία της τράπεζας και για το ποιες είναι οι ανάγκες τους, ώστε με αυτόν τον τρόπο να πετύχει υψηλό αίσθημα ικανοποίησης και κατ' επέκταση, υψηλές προοπτικές αποδοτικότητας.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στην Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα δεν είναι ικανοποιημένοι σε απόλυτο βαθμό από την εργασία τους. Στους περισσότερους παράγοντες που εξετάστηκαν, αποδείχτηκε πως είναι ικανοποιημένοι αλλά σε άλλους πάλι όχι. Ίδια έρευνα είχε γίνει στο παρελθόν, το 2009, από μια σπουδάστρια του τμήματος και τα αποτελέσματα που είχαν διεξαχθεί τότε, φαίνεται να μην έχουν αλλάξει μέχρι και σήμερα. Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι και δυσαρεστημένοι στους ίδιους παράγοντες εργασίας με τα τωρινά αποτελέσματα. Σε τρεις κατηγορίες παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης δόθηκαν συγκριτικά χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Πρόκειται για τους παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης και τις αποδοχές των εργαζομένων. Στο σύνολο βέβαια της ικανοποίησης τους από την εργασία τους στην τράπεζα, οι ερωτώμενοι το 2009 έδειξαν αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ στην παρούσα έρευνα έδειξαν πολύ ικανοποιημένοι.

Φαίνεται λοιπόν πως οι τρεις αυτοί παράγοντες που οι εργαζόμενοι δεν προκύπτουν ικανοποιημένοι, να είναι και οι πιο δύσκολοι και κρίσιμοι συντελεστές εργασιακής ικανοποίησης και είναι σπάνιο να προκύψουν ικανοποιητικοί. Η Διοίκηση της τράπεζας, θα πρέπει να εξαντλήσει όλα τα περιθώρια για να πετύχει τη μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων της και να δώσει περισσότερη έμφαση στους τρεις παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που υστερεί, ώστε οι εργαζόμενοι της να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Θα πρέπει να εξετάσει τον λόγο που μέσα σ' αυτά τα έξι χρόνια οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ίδιες αντιθέσεις και παρατηρήσεις και έχει παραμείνει στάσιμη η εικόνα γι' αυτούς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και να τα λάβει σοβαρά υπόψη της η Διοίκηση της τράπεζας.

Μια μεταγενέστερη επαναλαμβανόμενη έρευνα, αφήνοντας χρονικό περιθώριο κάποιων ετών, θα μπορέσει να καταγράψει πάλι τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων της τράπεζας και αν μέσα σ' αυτό το διάστημα βελτιωθεί τελικά η γνώμη των ερωτώμενων για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που υστερεί η τράπεζα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δερβιτσιώτης, Κ., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ζαλβανός, Μ., 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος, Χ., 2003. *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Γ' Έκδοση. Αθήνα.
- Κάντας, Α., 1998. *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κουτούπης, Θ., 2004. *Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Κουτούζης, Μ., 1999. *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: ελληνικό ανοικτό πανεπιστήμιο.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαστεφανάκη, Σ., 2006. *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*. Ηράκλειο.
- Πατσίκας, Στ. & Ασπρίδης, Γ., 2009. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σακκάς, Ν., 1999. *Η Αναδυόμενη Επιχείρηση*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Α' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ., 2007. *Οργάνωση και Διοίκηση Το Management της Νέας Εποχής*. Δ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτης, Π., 2001. *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π., 2001. *Διοίκηση Προσωπικού Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π., 2004. *Εργασιακές Σχέσεις*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Αναγνωστοπούλου, Θ., 2011. Ποιοι παράγοντες μας εξασφαλίζουν επαγγελματική ικανοποίηση. *Θεοδώρα Αναγνωστοπούλου blogspot.gr*, [Διαδίκτυο]. 2 Φεβρουαρίου 2011, Διαθέσιμο στο: <http://theodoranagnostopoulou.blogspot.gr/2011/02/blog-post.html> [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2014].

Καζαντζόγλου, Γ., 2012. Η επαγγελματική ικανοποίηση στη δίνη της οικονομικής κρίσης. *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, [Διαδίκτυο]. Τεύχος Απριλίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.epistimonikomarketing.gr/epaggelmatiki-ikanopoiisi-sti-dini-tis-oikonomikis-krisis> [πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2014].

Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα.
<http://www.pancretabank.gr/cms/createpage.aspx?pageid=70> [Πρόσβαση 28 Αυγούστου 2014].

Παπάνης, Ε., 2007. Εργασιακή Ικανοποίηση. *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα-Greek Social Research*, [Διαδίκτυο]. 8 Σεπτεμβρίου, Διαθέσιμο στο: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2014].

Παπαδοπούλου, Ε., 2014. Επαγγελματική Ικανοποίηση πόσο επηρεάζει τη ζωή μας. *face2face.gr*, [Διαδίκτυο]. 17 Οκτωβρίου, Διαθέσιμο στο: <http://face2face.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%B%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7/> [πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2014].

Kariera.gr. Η ικανοποίηση στον επαγγελματικό χώρο. *Kariera.gr*, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://www.kariera.gr/%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/cb-6-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B7-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF/> [πρόσβαση 17 Νοεμβρίου 2014].

Testbiz, 2014. Τι είναι η Επαγγελματική Ικανοποίηση. *Testbiz.gr Powerd By WebCore*, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: http://www.testbiz.gr/ti_ikanop.php [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2014].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνά την ικανοποίηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Παγκρήτεια Τράπεζα».

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

≤ 25 ετών 26-35 ετών 36-45 ετών 46-55 ετών ≥ 56ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Κάτοχοι μεταπτυχιακού Μέση εκπαίδευση
 ΑΕΙ/ΤΕΙ Βασική εκπαίδευση

Άλλο (αναφέρετε).....

4. Πόσα έτη εργάζεστε στην τράπεζα;

1-4 έτη 5-8 έτη 9-12 έτη 13-16 έτη > 16 έτη

ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος στην κοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι πολίτες έχουν καλή συμπεριφορά προς τους τραπεζικούς υπαλλήλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

2α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριο μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις που μου έχουν ανατεθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

3α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το περιβάλλον εργασίας (χώρος, κτιριακές εγκαταστάσεις) στην τράπεζα είναι ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η τράπεζα μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι συνθήκες ασφάλειας κάτω από τις οποίες εκτελώ το έργο μου είναι ικανοποιητικές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------



4α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν όταν το αξίζω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη από τους προϊστάμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου είναι ικανοποιητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

5α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία και η συνεννόηση μαζί τους είναι ικανοποιητική.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

6α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα της τράπεζας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--	--------------------	---------	-------------------------------	---------	--------------------



Είμαι περήφανος που εργάζομαι στην Παγκρήτια Τράπεζα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι πολίτες / πελάτες εκτιμούν το έργο της Παγκρήτιας Τράπεζας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα της Παγκρήτιας Τράπεζας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

7α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η βασική εκπαίδευσή μου, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η τράπεζα με επιμορφώνει στο αντικείμενο της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

8α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις αποδοχές σας;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι αμοιβή μου σε σχέση με εκείνες συναδέλφων μου σε άλλες τράπεζες είναι δίκαιες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η τράπεζα κάνει ό,τι μπορεί για να έχω τις καλύτερες αποδοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος των αποδοχών σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

9. ΣΥΝΟΛΙΚΑ, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στην τράπεζα;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------



10. Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε πιο σημαντικό για την ικανοποίησή σας? (επιλέξτε μια από τις απαντήσεις)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Μηνιαίες αποδοχές | <input type="checkbox"/> Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους |
| <input type="checkbox"/> Καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους | <input type="checkbox"/> Αντικείμενο της εργασίας |
| <input type="checkbox"/> Ευέλικτο ωράριο | <input type="checkbox"/> Σταθερότητα απασχόλησης |

Άλλο (αναφέρετε).....

ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΠΟΨΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Τι πιστεύετε ότι θα βελτίωνε την απόδοση των εργαζομένων στην Παγκρήτια Τράπεζα;

.....

.....

.....

2. Σχόλια / Παρατηρήσεις;

.....

.....

.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ