ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (DMBA650)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.

ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΑΘΗΝΑ

ΜΑΙΟΣ 2020

Ακαδημαϊκό έτος 2019-2020

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κύριο Παπαδημητρίου Χρήστο για την καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπαλλήλους της Τράπεζας, οι οποίοι συμμετείχαν στα ερωτηματολόγια και με βοήθησαν καθοριστικά να ολοκληρώσω την έρευνα μου. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου προς τους γονείς μου και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας, οι οποίοι με στήριξαν με κάθε μέσο σε όλη αυτήν την προσπάθεια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2009, οδήγησε σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου επιβίωσαν μόνο οι οργανισμοί που προσαρμόστηκαν άμεσα στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή του τραπεζικού κλάδου στις νέες συνθήκες, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση και τη διατήρηση των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν, δημιούργησαν νέα εργασιακά δεδομένα, αφαιρώντας κεκτημένα δικαιώματα των εργαζομένων και δημιουργώντας νέες εργασιακές συνθήκες. Οι αλλαγές αυτές αποτυπώνονται στα συστήματα αμοιβών, στις συμβάσεις εργασίας και στις τεχνικές παρακίνησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

Η διατριβή παρουσιάζει τις αλλαγές που συντελέστηκαν στον εργασιακό χώρο των Ελληνικών Τραπεζών, μέσα από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Παρουσιάζεται σύντομη ιστορική αναδρομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, των τεσσάρων συστημικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, του εργατικού τους δυναμικού καθώς και οι πολιτικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τα ιδρύματα σύμφωνα με τις ιστοσελίδες τους. Γίνεται αναφορά στο εγχώριο τραπεζικό γίγνεσθαι και στη διαμόρφωση του μετά τις συγχωνεύσεις της περιόδου 1994-2013. Τέλος, αναφέρονται οι κυριότερες επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων, όπως καταγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Παρατίθονται οι βασικότερες θεωρίες παρακίνησης, ώστε να γίνει κατανοητό το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίστηκε η σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Παρουσιάζονται ενδεικτικά, θεωρίες που αφορούν τη φύση και τη διαδικασία της παρακίνησης.

Τέλος γίνεται αναφορά στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης που πρόσφατα άρχισαν να χρησιμοποιούνται από τα τραπεζικά ιδρύματα.

Σκοπός της εμπειρικής διερεύνησης είναι να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων σε κεντρικές υπηρεσίες τραπεζικού ιδρύματος σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην εργασιακή ικανοποίηση, στις εργασιακές σχέσεις και στις μεθόδους παρακίνησης και ηγεσίας. Διερευνάται η γνώμη των συμμετεχόντων για τα μέτρα προστασίας που πάρθηκαν και για τις επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις από

την πρόσφατη πανδημία του κοροναϊού Covid – 19. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας θα δώσουν χρήσιμες πληροφορίες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Λέξεις κλειδιά : κεντρικές υπηρεσίες τραπεζών, παρακίνηση, Covid – 19

ABSTRACT

The global financial crisis of 2009 led to a rapidly developing business environment in which only organizations that have already achieved to conform with the new data, managed to survive. As far as the bank sector is concerned, the incorporation of the new situation is obviously an advantage for the acquisition and maintenance of its competitive assets. The consequential mergers and acquisitions that took place presented new working data because employees lost their rights, but also new working conditions were created. All these changes are obvious in the payment systems, in the working agreements and in the methods through which bank employees are motivated.

The dissertation presents, the changes that were made in working field of the Greek banks through the mergers and acquisitions and took place during the financial crisis. A brief historical recursion will be made in the native Bank situation (1994-2013), in the four systemic Greek banks, their workforce and the motivation strategies that are applied. The most important consequences of the mergers and acquisitions on the working relations of the bank employees will be presented.

The basic motivation theories will be analytically stated, in order for the readers to understand the trestle on which the structure of the questionnaire is based on. The theories have to do with the nature and the procedure of motivation.

Finally, there will be a reference to the flexible types of working conditions that have been used lately.

The aim of this empiric exploration is to note down the aspects of people that work in a bank institution and are related with the immense changes that were made in the working field and the motivation and leadership procedure that is followed by their supervisors. What has to be mentioned is that it will be taken into consideration the opinion of all these people that took part in the questionnaire as far as the measures of protection and the consequences in the working relations - because of COVID 19 - are concerned. The results of the present dissertation will provide useful information.

Key words : central services, motivation, Covid - 19

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και ειδικότερα η παρακίνηση των εργαζομένων, απασχολεί έντονα τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών. Διαχρονικά έχουν πραγματοποιηθεί σοβαρές μελέτες, προκειμένου να διαπιστωθούν οι καλύτερες μέθοδοι και τεχνικές, που θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους στη μέγιστη δυνατή απόδοση.

Με την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2009 και την επακόλουθη μείωση των μισθών και των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων, αναζωπυρώθηκε το ενδιαφέρον των επιστημόνων σχετικά με την υποκίνηση του προσωπικού. Ο τραπεζικός τομέας, δέχθηκε βαρύ πλήγμα και οδηγήθηκε σε βαθιά διαρθρωτική αλλαγή της δομής του και της λειτουργίας του. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που έλαβαν χώρα σε παγκόσμια κλίμακα, άλλαξαν τα δεδομένα σε πολλά τραπεζικά ιδρύματα. Στην Ελλάδα υλοποιήθηκαν συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών, με συνέπεια το κλείσιμο υποκαταστημάτων, την απόλυση ή εθελούσια αποχώρηση αρκετών υπαλλήλων, την πρόσληψη εκμισθωμένου προσωπικού, την ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών κ.ά.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσον επηρεάστηκαν οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων των κεντρικών υπηρεσιών των τραπεζών, μετά τις δομικές αλλαγές που συντελέστηκαν. Στόχος είναι η αποτύπωση της γνώμης των υπαλλήλων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τον βαθμό επάρκειας των μεθόδων παρακίνησης που εφαρμόζονται, ενώ σημαντική είναι η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας του κορονοϊού στις εργασιακές τους συνθήκες.

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα και αντλήθηκαν πληροφορίες από ακαδημαϊκά βιβλία, δημοσιευμένα άρθρα, έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο και τις επίσημες ιστοσελίδες των Τραπεζικών Ιδρυμάτων. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενή έρευνα στο προσωπικό της τράπεζας.

Η διατριβή κατανέμεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται σύντομη ιστορική αναδρομή των κυριότερων τραπεζικών ιδρυμάτων που ασκούν τις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα και αναφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Στο δεύτερο κεφάλαιο αποτυπώνονται στοιχεία που αφορούν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που

συντελέστηκαν και τις επιπτώσεις που είχαν στις εργασιακές σχέσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες παρακίνησης και κινήτρων που έχουν αναπτυχθεί και στοχεύουν στη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον γίνεται αναφορά στην απόκτηση "ενοικιαζόμενου προσωπικού" από τα τραπεζικά ιδρύματα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος άντλησης πρωτογενών στοιχείων μέσω της έρευνας στους υπαλλήλους κεντρικών υπηρεσιών της τράπεζας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα ερευνητικά αποτελέσματα, οι βελτιωτικές προτάσεις και οι τρόποι επέκτασης της έρευνας στο μέλλον.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 3
ABSTRACT 5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ 6
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11
ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ 11
1.1 Ιστορική Αναδρομή του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος 11
1.1.1 Πρώτη περίοδος 1828-1929 11
1.1.2 Δεύτερη περίοδος 1929- 1945 12
1.1.3 Τρίτη περίοδος 1946-1992 12
1.1.4 Τέταρτη χρονική περίοδος 1992- σήμερα 13
1.2 Τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και τα συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων τους 13
1.2.1 Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) 14
1.2.2 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ) 14
1.2.3 Alpha Bank 15
1.2.4 Τράπεζα Πειραιώς 15
1.2.5 Τράπεζα Eurobank 16
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΓΧΩΡΙΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ 16
2.1 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο 16
2.2 Συγχωνεύσεις - Εξαγορές και εργασιακές σχέσεις 19
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ 21
3.1 Η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης 21
3.2 Θεωρίες παρακίνησης 24
3.2.1 Θεωρίες αναγκών 24
3.2.2 Θεωρίες κινήτρων 26
3.2.3 Θεωρίες προσδοκιών 27
3.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα 28
3.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών με την παρούσα εργασία 30
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 32
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 32
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα 32
4.2 Το δείγμα της έρευνας 33
4.3 Δομή του ερωτηματολογίου 34

4.4 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας....40
4.5 Μέθοδοι ανάλυσης των αποτελεσμάτων....42
4.6 Περιορισμοί της έρευνας....45
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ....46
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ....46
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος....46
5.1.1 Φύλο....46
5.1.2 Οικογενειακή κατάσταση....46
5.1.3 Ηλικία....47
5.1.4 Μορφωτικό επίπεδο....48
5.1.5 Ετήσιο εισόδημα....48
5.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος....49
5.2.1 Εργασιακή θέση....49
5.2.2 Έτη εργασιακής εμπειρίας....50
5.2.3 Προέλευση από συγχωνευμένη τράπεζα....50
5.2.4 Τρόπος πρόσληψης....51
5.3 Εργασιακές συνθήκες....52
5.3.1 Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας....52
5.3.2 Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης....52
5.3.3 Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο....53
5.3.4 Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων....54
5.3.5 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη....54
5.3.6 Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές....55
5.3.7 Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου....56
5.3.8 Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες....56
5.3.9 Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου....57
5.3.10 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο....57
5.3.11 Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα....58
5.3.12 Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου....59
5.3.13 Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά....60
5.3.14 Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου....60

5.3.15 Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου 61
5.3.16 Εξαιτίας των απαιτήσεων σας εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η 61
5.3.17 Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα άλλες απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.) 62
5.3.18 Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την επιδημία του Covid - 19 63
5.3.19 Η επιδημία του Covid - 19 θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων 63
5.4 Τρόποι παρακίνησης/Κίνητρα 64
5.5 Ποσοτική Προσέγγιση 65
5.5.1 Η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης και διαφόρων πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης 65
5.5.2 Η ικανοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες του A.Maslow και του F. Herzberg 67
5.6 Εξωτερικά και Εσωτερικά κίνητρα και παρακίνηση 68
5.7 Παραμετρικοί Έλεγχοι 69
5.7.1 Έλεγχος t-test 69
5.7.2 Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) 70
5.8 Μη παραμετρικοί έλεγχοι 73
5.8.1 Έλεγχος Pearson για την Ικανοποίηση από τη θέση εργασίας 73
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 79
ΕΛΛΗΝΙΚΗ 79
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ 80
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 83
Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας 83
Β. Στατιστικοί πίνακες 87

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

1.1 Ιστορική Αναδρομή του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Η Ελλάδα ως ανεπτυγμένη οικονομία χρησιμοποιούσε το χρήμα ως γενικό μέσο συναλλαγών, νομίσματα από χρυσό και άργυρο τα οποία εξασφάλιζαν διαιρετότητα, σταθερότητα και ευκολία στη χρήση. Προκειμένου να υπάρχει βεβαιότητα στις ανταλλαγές και να ελαχιστοποιούνται τα φαινόμενα εξαπάτησης, το ίδιο το κράτος προέβαινε στην κοπή των νομισμάτων (Λιανός & Λοιποί, 2015). Ιστορικές πηγές αναφέρουν ότι το τραπεζικό σύστημα, στην πρώιμη μορφή του, εμφανίστηκε το 393 π.Χ. Η ετυμολογία της λέξης «Τράπεζα», προέρχεται από τη λέξη «τραπέζι», το έπιπλο που χρησιμοποιούσαν για τις συναλλαγές. (https://sites.google.com/site/totrapezikosystema/trapezes/). Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αναπτύχθηκε στη σημερινή του μορφή μέσα από τέσσερις χρονικές περιόδους.

1.1.1 Πρώτη περίοδος 1828-1929

Η πρώτη περίοδος προσδιορίζεται χρονικά με την ίδρυση του Ελληνικού κράτους το 1828. Η τραπεζική λειτουργία ξεκίνησε με ιδρυτή τον Ιωάννη Καποδίστρια, ο οποίος ίδρυσε την κρατική «Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα». Οι οιωνοί κατά την έναρξη του πρώτου τραπεζικού εγχειρήματος ήταν ευνοϊκοί αλλά δεν επιβεβαιώθηκαν λόγω των ασταθών κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και των λιγοστών αποταμιεύσεων (Μελάς Κ.,www.scribd.com/document/106935162/Κώστας-Μελάς-Η-Ιστορία-του-Ελληνικού-Τραπεζικού-Συστήματος-Ο-υπηρέτης). Η λειτουργία της πρώτης Ελληνικής τράπεζας, τερματίζεται το 1835 (Ψαλιδόπουλος, 2014).

Το 1839 ιδρύεται η Ιονική Τράπεζα (Λώλος, 1965). Το 1841 ιδρύεται στην Αθήνα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και το 1893, η Τράπεζα Αθηνών. Η ΕΤΕ αποκτά το προνόμιο έκδοσης χρήματος και χρηματοδοτεί ελληνικές επιχειρήσεις. Εποπτευόταν έμμεσα από το ελληνικό κράτος, δίνοντας μεγάλη ώθηση στην ελληνική οικονομία, με παρουσία σε όλη την Ελλάδα και εδραιώνοντας το νόμισμα της δραχμής (Ψαλιδόπουλος, 2014).

Μετά την απελευθέρωση του Ελληνικού κράτους έως το 1900, ιδρύθηκαν αρκετά τραπεζικά ιδρύματα (Καρναμπίτη, 2010). Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που

δημιουργήθηκαν μετά τον Ελληνοτουρκικό πόλεμο (1897), οδήγησαν αρκετές σε διακοπή εργασιών (https://sites.google.com/site/totrapezikosystema/trapezes/) .

Η ανάπτυξη μικρών τραπεζικών ιδρυμάτων κυριάρχησε έως το 1928. Τότε κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία ενός τραπεζικού οργανισμού που θα ασκούσε νομισματική πολιτική και θα είχε κύριο αντικείμενο δραστηριότητας του, την έκδοση χρήματος. Τον Μάϊο του 1928 ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος. Ενώ το 1929, ιδρύεται η Αγροτική τράπεζα, στοχεύοντας στον εκσυγχρονισμό του αγροτικού κλάδου (Κωστής, 1986).

1.1.2 Δεύτερη περίοδος 1929- 1945

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 1929 αποκάλυψε τα σαθρά θεμέλια του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και οδήγησε πολλές τράπεζες σε εκκαθάριση (Καρδιασμένος & λοιποί, 2017). Πρόβαλε επιτακτική την ανάγκη οργάνωσης της τραπεζικής δραστηριότητας, συγχωνεύοντάς τραπεζικά ιδρύματα και προωθώντας μεταρρυθμίσεις (Κωστής, 1986).

Οι τράπεζες λειτουργούσαν με τη μορφή των ανωνύμων εταιριών και καθιερώθηκε η εποπτεία από το κράτος. Το τέλος της χρηματοπιστωτικής κρίσης βρίσκει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα με ολιγοπωλιακό χαρακτήρα. Η ΕΤΕ καταλαμβάνει σημαντικό τμήμα της τραπεζικής αγοράς λόγω της επιθετικής πολιτικής εξαγορών που εφάρμοσε (Μελάς, www.scribd.com/document/106935162/Κώστας-Μελάς-Η-Ιστορία-του-Ελληνικού-Τραπεζικού-Συστήματος-Ο-υπηρέτης).

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος αποτέλεσε σημαντική οικονομική πληγή για την Ελλάδα. Η δημιουργία ανθρωπιστικής κρίσης, η χαμηλή παραγωγικότητα και τα κατοχικά δάνεια, οδήγησαν σε υπερπληθωρισμό. Το τέλος του πολέμου βρίσκει την Ελλάδα ανάμεσα στις νικήτριες χώρες αλλά υπό τον οικονομικό έλεγχο της Δύσης (Ψαλιδόπουλος, 2014).

1.1.3 Τρίτη περίοδος 1946-1992

Η αρχή της περιόδου χαρακτηρίζεται από τις προσπάθειες που κατέβαλε η Ευρώπη, να ανασυγκροτήσει την παραγωγή και την οικονομία της. Στην Ελλάδα ιδρύεται η Νομισματική Επιτροπή (1946) για την άσκηση νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής (Ψαλιδόπουλος, 2014). Η λειτουργία της, δημιούργησε έντονες διαμάχες με την Τράπεζα της Ελλάδος. (Ψαλιδόπουλος, 2014).

Τις δεκαετίες του 1960 και 1970, το τραπεζικό σύστημα αναδιαρθρώνεται. Το 1954, ιδρύεται ο οργανισμός χρηματοδοτήσεως οικονομικής ανάπτυξης και ο οργανισμός βιομηχανικής ανάπτυξης. Η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος και η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) οδήγησε στη δραστηριοποίηση ξένων τραπεζών στον ελλαδικό χώρο (Μελάς, www.scribd.com/document/106935162/Κώστας-Μελάς-Η-Ιστορία-του-Ελληνικού-Τραπεζικού-Συστήματος-Ο-υπηρέτης).

1.1.4 Τέταρτη χρονική περίοδος 1992- σήμερα

Το 1992 αποτελεί σταθμό για την οικονομική και πιστωτική πολιτική της Ευρώπης. Με τη συνθήκη του Μάαστριχτ τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία της Οικονομικής Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) με χρονικό ορίζοντα τις αρχές του 1999. Οι κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών μεταβίβασαν το δικαίωμα άσκησης νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής στα αρμόδια ευρωπαϊκά όργανα της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Έως την χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρείχε μειωμένα επιτόκια δανεισμού, υποστήριζε τις εισαγωγές και την κατανάλωση, χωρίς όμως εμπειρία στη διαχείριση κινδύνων.

Η κρίση, επηρέασε την Ελλάδα με καθυστέρηση και με λιγότερες αρνητικές συνέπειες σε σχέση με τράπεζες άλλων κρατών, καθώς είχε εστιαστεί στην στεγαστική και καταναλωτική πίστη και όχι στην επενδυτική. Οι καταθέσεις αποδείχτηκαν ασφαλείς. Το κυριότερο πρόβλημα που αναδείχτηκε ήταν η αύξηση των επιτοκίων και η έλλειψη ρευστότητας. Ο περιορισμός στις δανειοδοτήσεις είχε αποτέλεσμα την κατακόρυφη μείωση των κερδών τους (Καρδιασμένος & λοιποί, 2017).

Σήμερα, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα εξακολουθεί και κλυδωνίζεται και παραμένει ευάλωτο σε πολιτικά, οικονομικά ή άλλα συμβάντα. Τέτοιο συμβάν είναι η πρόσφατη πανδημία του κορωναίου, η οποία εικάζεται ότι θα οδηγήσει σε μια εκ νέου οικονομική και πιστωτική κρίση.

1.2 Τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και τα συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων τους

Τα τραπεζικά ιδρύματα, που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της τραπεζικής αγοράς στον Ελλαδικό χώρο είναι τέσσερα και συγκεκριμένα η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, η Alpha Bank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank.

Επιπρόσθετα, λειτουργεί η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία θεωρείται η «μητέρα» όλων των εμπορικών τραπεζών.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται περιληπτικά οι συστημικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και οι πολιτικές που εφαρμόζουν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

1.2.1 Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ)

Η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί την Κεντρική Τράπεζα της χώρας. Έδρα της είναι η Αθήνα, έχοντας παρουσία σε όλη την Ελλάδα. Είναι ανεξάρτητη και δεν ανήκει στις εμπορικές τράπεζες. Μεσολαβεί στην αγορά χρήματος, με την αποδοχή καταθέσεων από τις υπόλοιπες εμπορικές τράπεζες και με την χορήγηση χρηματικών ποσών σε αυτές. Δραστηριότητά της είναι η υλοποίηση νομισματικής πολιτικής, σε εθνικό επίπεδο, όπου αποφασίζεται κεντρικά από το Διοικητικό Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας. Η ΤτΕ εργάζεται για την επίτευξη της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και του γενικού επιπέδου των τιμών, ασκεί εποπτικό ρόλο στις εμπορικές τράπεζες και σε ορισμένες επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα. (https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/book-epikoinonias-GR.pdf, 2020)

Το εργατικό δυναμικό της τράπεζας, ανέρχεται σε περίπου 1.800 εργαζόμενους (https://www.bankofgreece.gr, 2020). Ο δημόσιος χαρακτήρας της και οι υψηλές παροχές που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοί της, την κάνουν να βρίσκεται υψηλά στις προτιμήσεις των υποψηφίων υπαλλήλων. Η επιλογή των εργαζομένων στη ΤτΕ, γίνεται μέσω γραπτού διαγωνισμού.

1.2.2 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ)

Η Εθνική Τράπεζα έχει ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα, την Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Το 2016 απασχολούσε 9.478 εργαζόμενους. Η εταιρική κουλτούρα της ΕΤΕ αποτελείται από αρχές όπως νομιμότητα, προτεραιότητα στους πελάτες, ποιότητα προσωπικού, προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και σεβασμός στο περιβάλλον (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources, 2020).

Η ΕΤΕ, εξυπηρετεί γεωγραφικά ολόκληρη την Ελλάδα, με 540 υποκαταστήματα και 1.466 ATMs (στοιχεία 2018). Δραστηριοποιείται σε 9 χώρες, κατέχοντας 6 τράπεζες και 52 εταιρείες που παρέχουν χρηματοοικονομικές και λοιπές υπηρεσίες (Μπινιάρης, 2019).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων της ΕΤΕ, έχει βασικό αντικείμενο την προσέλκυση, αξιολόγηση και επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού. Επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και τους θεωρεί το σημαντικότερο «κεφάλαιο» ανάπτυξής της. Μεριμνά για τη συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr , 2020).

1.2.3 Alpha Bank

Η Τράπεζα Alpha ιδρύθηκε το 1879 στην Καλαμάτα. Έχει ενεργή παρουσία στην εγχώρια και διεθνή τραπεζική αγορά με καταστήματα σε 4 χώρες (Αλβανία, Κύπρο, Μ. Βρετανία, Ρουμανία). Στην Ελλάδα, διαθέτει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από 365 καταστήματα και περισσότερα από 1.000 σημεία εξυπηρέτησης πελατών. Απασχολεί περίπου 11.300 εργαζόμενους. (https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/diktuo-katastimaton , 2020).

Βασικές αξίες της είναι το ήθος, η σταθερότητα, η ποιότητα στην εξυπηρέτηση και στην επικοινωνία, η δημιουργικότητα, η εξέλιξη, η ανάπτυξη, η ομαδικότητα και η κοινωνική υπευθυνότητα. Υπερασπίζεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δίκαια και αξιοκρατικά συστήματα αμοιβών, τα ικανοποιητικά ωράρια εργασίας, τη διαρκή βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και τη διά βίου ανάπτυξη https://www.alpha.gr/el/omilos/anthropino-dunamiko/ependusi-stous-anthropous-mas/ekpaideusi, 2020).

1.2.4 Τράπεζα Πειραιώς

Ιδρύθηκε το 1916 και έχει ισχυροποιήσει τη θέση της στην τραπεζική αγορά κατέχοντας το 29% των πελατών, σε καταθέσεις και δάνεια. Διαθέτει ευρύ δίκτυο παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω των περίπου 11.100 εργαζομένων, των 527 καταστημάτων και των 1.913 ATMs. Η εταιρική της κουλτούρα χαρακτηρίζεται από αρχές διαφάνειας, αξιοκρατίας και υπευθυνότητας. Αναγνωρίζει το σημαίνοντα ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων (https://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile , 2020).

Εργάζεται για συνεχή βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και δημιουργία ισχυρών συναδελφικών σχέσεων, επενδύει στην απρόσκοπτη επικοινωνία και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Αποφεύγει τις διακρίσεις και παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους. Ιεραρχικά καλύπτονται οι θέσεις από στελέχη που εργάζονται στην

τράπεζα, ενώ δεν γίνονται μισθολογικές διακρίσεις. (https://www.piraeusbankgroup.com/el/Corporate-Responsibility/Human-Resources, 2020). Η εκπαίδευση του προσωπικού καταλαμβάνει σημαντικό ρόλο και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την ανταλλαγή ιδεών και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Μπινιάρης, 2019)

1.2.5 Τράπεζα Eurobank

Χρονιά ίδρυσης της Eurobank αποτελεί το 1990. Μετεξελίχθηκε σε σημαντικό τραπεζικό όμιλο παρέχοντας ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Η τράπεζα απασχολεί περίπου 13.000 εργαζόμενους, διαθέτει 950 ATMs και περίπου 500 APS. Έχει ενεργή παρουσία σε 5 χώρες (Κύπρο, Λουξεμβούργο, Σερβία, Βουλγαρία, Ην. Βασίλειο) (https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/i-trapeza-eurobank , 2020).

Για το προσωπικό της, έχει αναπτύξει το θεσμό της οικογενειακής σταδιοδρομίας. Έχει σαφείς ρόλους, υπευθυνότητες και απαιτήσεις. Δίνει έμφαση στη παροχή ίσων ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, εφαρμόζει αξιοκρατικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης και εφαρμόζει συστήματα διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης. (https://www.eurobank.gr/el/omilos/stadiodromia-konta-mas/eurobank-ek-ton-eso-oikogeneies-stadiodromias , 2020).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΓΧΩΡΙΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

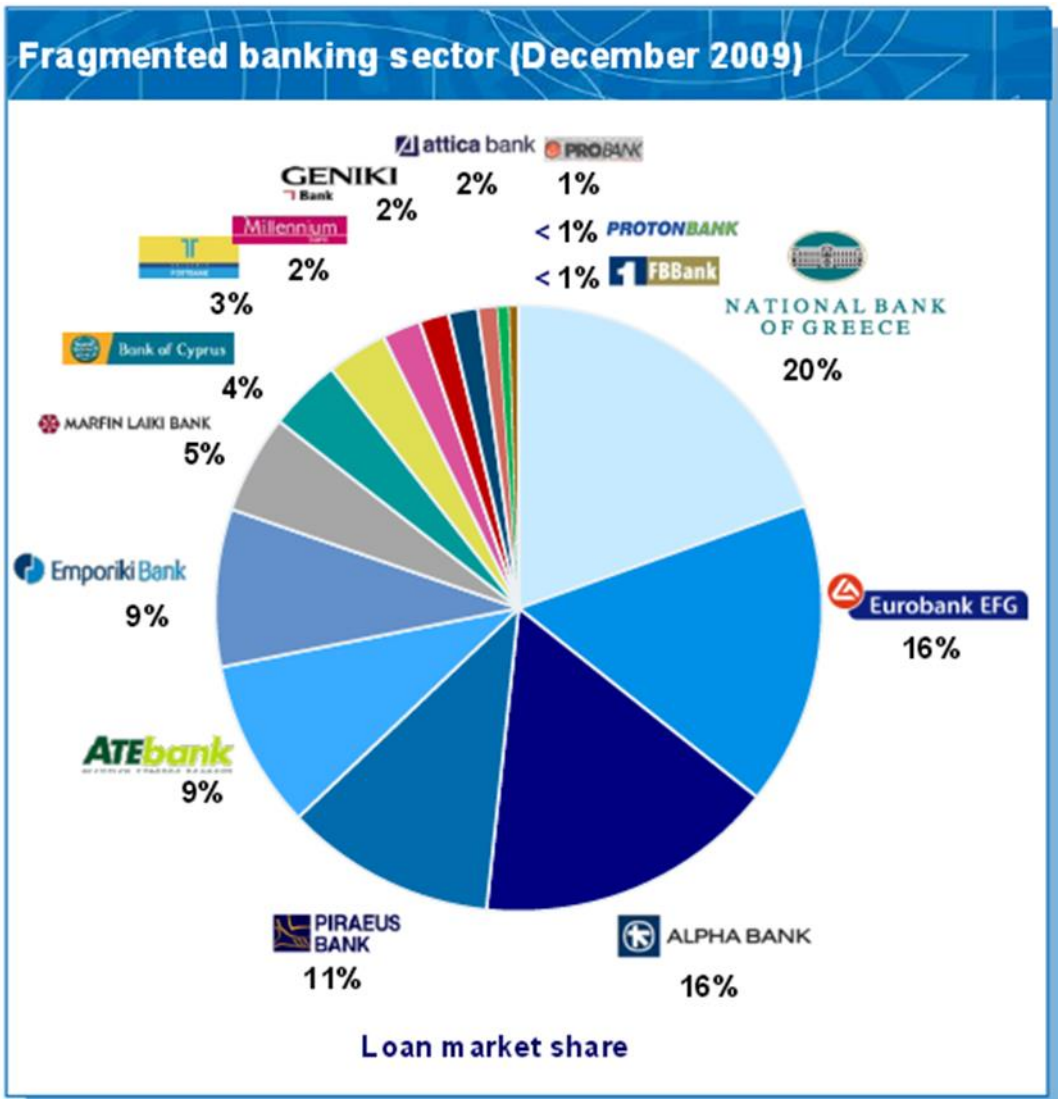
2.1 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο

Πριν τη χρηματοοικονομική κρίση του 2008 αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής, συντελέστηκαν ριζικές αλλαγές στη διάρθρωση του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνοδεύτηκαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές, και οδήγησαν στην επικράτηση τεσσάρων Ελληνικών τραπεζικών ομίλων.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Ελλάδα ακολουθώντας το παράδειγμα της Αμερικής και της Ευρώπης, υιοθέτησε τις Σ & Ε στον τραπεζικό κλάδο ενώ στη διάρκεια της κρίσης, οι πολιτικές αυτές αποτελούσαν τη μόνη διέξοδο από τον κίνδυνο χρεοκοπίας των υφιστάμενων τραπεζικών ιδρυμάτων. Αποτέλεσμα αυτής της

στρατηγικής ήταν να κερδίσει η Ελλάδα τον τίτλο της χώρας με το περισσότερο συγκεντρωτικό τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη (Μπινιάρης, 2019).

Στην εικόνα (1), διαφαίνονται τα τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα το 2009. Εύκολα διαπιστώνει κανείς την πληθώρα μικρών τραπεζικών ιδρυμάτων και την ύπαρξη τεσσάρων μεγάλων εμπορικών τραπεζών που κατείχαν το 63% της ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Στα πλαίσια της εξυγίανσης των Ελληνικών τραπεζών και προκειμένου να επιβιώσουν από τη βαθιά χρηματοοικονομική κρίση που είχε εκδηλωθεί, οι συστημικές τράπεζες προχώρησαν στην εξαγορά των ιδρυμάτων με μικρό μερίδιο αγοράς.



Εικόνα 1: Ο τραπεζικός κλάδος και τα μερίδια αγοράς των τραπεζών το έτος 2009. Πηγή : http://www.bankingnews.gr/τραπεζικά-νέα/ite/253662, 2016

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν από το 1994 έως το 2013 και δημιούργησαν τη σημερινή διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος με τις τέσσερις συστημικές τράπεζες.

ΕΤΟΣ	ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΞΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
1994	ΕΥΡΩΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε	EFG PRIVATE BANK
1997	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CHASE MANHATTAN BANK
1997	EUROBANK	INTERBANK
1998	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε
1998	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ
1998	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑΣ CREDIT LYONNAIS HELLAS
1998	EFG EUROBANK A.E	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
1998	EFG EUROBANK A.E	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	XIOSBANK
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	MARATHON BANK ΝΕΑΣ ΥΟΡΚΗΣ
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	NATIONAL WESTMINSTER
1999	EFG EUROBANK	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	PATER CREDIT BANK ΜΕΤΟΝΟΜΑΣΤΗΚΕ PIRAEUS BANK ROMANIA
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΙΟΥ
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ
2000	ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ	ΙΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΟΝΟΜΑΣΤΗΚΕ ALPHA BANK
2002	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕ
2002	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ETBABANK
2003	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ETBABANK
2003	EFG EUROBANK ERGASIAS	POST BANKA AD
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK PIRAEUS

		BANK BULGARIA
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ATLAS BANKA
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	EGYPTIAN COMMERCIAL BANK
2006	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	FINANSBANK
2006	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	VOJVODJANSKA BANKA
2006	EFG EUROBANK ERGASIAS	NACIONALNA STEDIONICA – BANKA
2006	EFG EUROBANK ERGASIAS	DZI BANK
2007	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	INTERNATIONAL COMMERCE BANK
2007	EFG EUROBANK ERGASIAS	TEKFENBANK
2007	EFG EUROBANK ERGASIAS	UNIVERSAL BANK
2012	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CPB
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CYPRUS POPULAR BANK
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ALPHA BANK	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E	ΝΕΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E	ΝΕΑ PROTON BANK

Πίνακας 1 : Πίνακας εξαγορών ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων, Πηγή : Ένωση Ελλήνων Τραπεζών https://www.hba.gr/, 2020

2.2 Συγχωνεύσεις - Εξαγορές και εργασιακές σχέσεις

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Κουζής (2001) σε μελέτη του, βασιζόμενος στη διεθνή βιβλιογραφία, οι Σ & Ε έχουν πολλές αρνητικές επιπτώσεις τόσο σε εργασιακό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό.

Ειδικότερα προκαλούν :

- «Μείωση της απασχόλησης, κυρίως στο χαμηλής ειδίκευσης δυναμικό σε συνδυασμό με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης.
- Δυσμενείς αλλαγές στους όρους εργασίας και απόπειρες μονομερούς επιβολής κανονισμών εργασίας.
- Σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών με κατεύθυνση την ευελιξία και την πολυδυναμία (αξιολόγηση εργασίας, καθορισμός διαφορετικών αρμοδιοτήτων που μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον τόπο, τον χρόνο και τα καθήκοντα εργασίας, τρόπους αμοιβής).
- Σχετική αύξηση της απασχόλησης στο ειδικευμένο και νεότερο προσωπικό.
- Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης των διαφορετικών συστημάτων διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης της εργασίας.
- Συστήματα εργασιακών σχέσεων πολλαπλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση.
- Επιθετική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.
- Μονομερείς ρυθμίσεις στην βάση του διευθυντικού δικαιώματος.
- Προβλήματα αντιπροσωπευτικότητας των συνδικαλιστικών οργανώσεων και δομής των φορέων εκπροσώπησης των εργαζομένων».

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που παραθέτει σε εκθέσεις της η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, για την επίδραση των Σ & Ε στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων, τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά. Κατά τη δεκαετία 2007-2016, το απασχολούμενο προσωπικό στις τράπεζες μειώθηκε κατά 19.067 άτομα, δηλαδή κατά 29%. Η αποχώρηση των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, τα οποία συνεχίζονται περιστασιακά. Ταυτόχρονα ο αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων, μειώθηκε κατά 1.736 ή 42,5%. Στις παραπάνω μειώσεις συνετέλεσε και η κατακόρυφη αύξηση στην αξιοποίηση εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης των τραπεζών (internet, mobile, phone banking, ATMs, APS) (https://www.hba.gr/ , 2020).

Είναι κατανοητό ότι, η πολιτική των Σ&Ε ακολουθείται κυρίως για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους των τραπεζικών ιδρυμάτων. Βασική επίπτωση, που ανακοινώνεται πολλές φορές άμεσα και τις περισσότερες φορές μεσοπρόθεσμα στα επιχειρησιακά προγράμματα των τραπεζών, είναι η μείωση των θέσεων εργασίας. Γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι σε μια τράπεζα, η οποία εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με κάποια άλλη, επικρατούν διαφορετικές εργασιακές σχέσεις, συγκριτικά με τις εργασιακές σχέσεις που επικρατούσαν στην υπό συγχώνευση ή υπό εξαγορά τράπεζα. Καθώς ο κύριος σκοπός της εξαγοράς είναι η άμεση και μετρήσιμη αύξηση του κέρδους, συνήθως εφαρμόζονται οι δυσμενέστερες εργασιακές σχέσεις, παίρνοντας τη μορφή περικοπών σε πρόσθετες παροχές και εργασιακά κεκτημένα (Μπέλλου, 2001).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές σε κάθε περίπτωση έχουν αρνητικές συνέπειες σε όλους τους εργαζόμενους, καθώς τους δημιουργείται έντονη ανασφάλεια για την θέση εργασίας που διατήρησαν στην επιχείρηση (Σταμάτη & λοιποί, 2014).

Ωστόσο, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την επιτυχή έκβαση ή όχι του εγχειρήματος της εξαγοράς. Συνεπώς, η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων κάθε τραπεζικού ιδρύματος, πρέπει να εστιάζει στην άμβλυνση των αρνητικών επιπτώσεων και στην ενίσχυση της παρακίνησης του προσωπικού.

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

3.1 Η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης

Η οργανωτική συμπεριφορά αποτελεί πεδίο μελέτης που διερευνά τον αντίκτυπο που έχουν οι οργανωτικές δομές, στη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό. Μελετάται η έννοια του κινήτρου, τι είναι, από πού προέρχεται και από ποιους παράγοντες επηρεάζεται και εξετάζεται η σχέση κινήτρου εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται μερικές από τις βασικές θεωρίες των κινήτρων και της παρακίνησης. Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε τρεις κύριες ομάδες, στις θεωρίες των αναγκών, των κινήτρων και των προσδοκιών. Οι θεωρίες των αναγκών εξηγούν τους εσωτερικούς λόγους που οδηγούν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, οι θεωρίες των κινήτρων εξηγούν τους εξωτερικούς παράγοντες και οι θεωρίες των προσδοκιών περιγράφουν τις ατομικές διαφορές που

παρουσιάζονται στην αντίδραση σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και κατευθύνουν τη συμπεριφορά (Hamm and Colliander , 2011).

Η σημαντικότερη πτυχή της ενότητας είναι η παρουσίαση των κινήτρων στην εργασία και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, όπως το περιβάλλον εργασίας, το εργασιακό κλίμα, θέματα που σχετίζονται με την προϊστάμενη αρχή και την επιβράβευση.

Η λέξη παρακίνηση (motivation), προέρχεται από τη λατινική λέξη movere , η οποία σημαίνει κινώ, ωθώ. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τους παράγοντες που υποκινούν και κατευθύνουν τα συμπεριφορικά μοντέλα (https://el.wiktionary.org/, 2020). Αποτελεί επέκταση της λέξης κίνητρο. Η βιβλιογραφία, αναφερόμενη στα κίνητρα, εννοεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τα εσωτερικά ερεθίσματα, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες. Η απόδοση των εργαζομένων είναι συνδυασμός δύο στοιχείων. Της ικανότητάς τους για απόδοση και της διάθεσης τους να υλοποιήσουν ένα έργο. Συνεπώς, είναι η αλληλεπίδραση της ικανότητας και του κινήτρου. Αν ένα ή και τα δύο παραπάνω στοιχεία υπολειτουργούν, τότε η επίτευξη ενός έργου επηρεάζεται αρνητικά (Μπουραντάς & λοιποί, 2001).

Οι περισσότεροι ορισμοί περιγράφουν την έννοια της παρακίνησης ως ένα συνδυασμό κατεύθυνσης και δραστηριότητας (Hamm and Colliander, 2011). Η έννοια περιγράφει τις διαδικασίες που δικαιολογούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή ενός ανθρώπου, στην προσπάθεια να επιτύχει έναν στόχο. Η λέξη ένταση αφορά το πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο, η κατεύθυνση αφορά το που προσανατολίζεται η προσπάθεια και η επιμονή σχετίζεται με το χρόνο που διαρκεί η προσπάθεια (Robbins & Jugde, 2011).

Κάθε οργανισμός οφείλει να δημιουργεί κατάλληλα κίνητρα, ώστε να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα παρουσιάσουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση. Σημαντική είναι η συμβολή της επιβράβευσης προς την κατεύθυνση αυτή, καθώς ενισχύει τα κίνητρα. Η παρακίνηση των εργαζομένων με τη βοήθεια των σωστών κινήτρων και επιβράβευσης, αποτελεί αντικείμενο της Διεύθυνσης Προσωπικού κάθε επιχείρησης. Στην προσπάθειά αυτή, χρήσιμα εννοιολογικά εργαλεία αποτελούν οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και προσπαθούν να περιγράψουν τι είναι αυτό που παρακινεί το προσωπικό και με ποιους τρόπους τα στελέχη υποκινούν τους υφισταμένους τους (Μπουραντάς & λοιποί, 2001).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα κίνητρα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα. Ομοίως και η παρακίνηση διαχωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Παρά τις διαφορές τους, τα δύο αυτά είδη παρακίνησης δεν μπορούν να διαχωριστούν αλλά είναι αλληλοσυμπληρούμενα. Η εσωτερική παρακίνηση προέρχεται από τον ψυχισμό του ατόμου και σχετίζεται με υψηλού επιπέδου ανάγκες όπως η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεξέλιξη. Η εξωτερική παρακίνηση προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως οι ανταμοιβές. Συνήθως, οι εξωτερικές ανταμοιβές αφορούν χαμηλού επιπέδου ανάγκες, όπως η ασφάλεια και έχουν βραχυπρόθεσμη ισχύ, ενώ χρειάζεται να δίνονται συχνά. Αντίθετα, οι εσωτερικές ανταμοιβές έχουν μακροπρόθεσμη ισχύ και μπορούν να αποτελέσουν πηγή μόνιμου κινήτρου. Θεωρείται ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικές (Βαξεβανίδου & Ρεικλίτης, 2013).

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων, η οποία υποστηρίζεται από την σύγχρονη ψυχολογία της παρακίνησης, είναι τα συνειδητά και υποσυνείδητα ή κίνητρα βασιζόμενα στη γνώση και κίνητρα βασιζόμενα στο συναίσθημα. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν ο καθορισμός στόχων, ο προγραμματισμός και η στοχευμένη δράση. Η δεύτερη κατηγορία δεν αναγνωρίζεται εύκολα και για αυτό ονομάζονται και έμμεσα ανιχνεύσιμα ή κρυμμένα[1]. Οι δύο κατηγορίες κινήτρων διαμορφώνονται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου και αν βρίσκονται σε σύγκρουση, πιθανόν να εμποδίσουν το άτομο να ενεργήσει σύμφωνα με τους συνειδητούς του στόχους (Μορφωνιός, 2016, Hamm and Colliander, 2011).

Σύμφωνα με τους Hamm and Colliander, 2011, για τον καθορισμό της έννοιας του εργασιακού κινήτρου βασικά στοιχεία είναι η προσωπικότητα του εργαζομένου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας του και το εργασιακό του περιβάλλον. Ατομικές διαφορές μπορούν να εξηγήσουν τις διακρίσεις που παρουσιάζονται σε επίπεδο προσπάθειας και υλοποίησης κάθε εργαζόμενου. Υπάρχουν τρεις ομάδες παραγόντων που αφορούν την προσωπικότητα: τα ενδιαφέροντα, οι στάσεις και οι ανάγκες. Εξαρτάται από το ενδιαφέρον του εργαζομένου για το πώς ένα εξωτερικό ερέθισμα, για παράδειγμα τα χρήματα, επηρεάζει τη συμπεριφορά του. Η εναρμόνιση του επαγγελματικού ενδιαφέροντος και των χαρακτηριστικών της εργασίας καθορίζουν το εργασιακό κίνητρο. Π.χ., οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά

[1] Για τον εντοπισμό των εσωτερικών κινήτρων χρησιμοποιείται ένα τεστ ανίχνευσης το Thematic Apperception Test (TAT)

τους και τους προϊσταμένους τους μπορεί να δείχνουν απροθυμία και να μην προσπαθούν περισσότερο στην εργασία τους.

Από τους εξωτερικούς παράγοντες, τα εργασιακά χαρακτηριστικά είναι τα περισσότερο σημαντικά. Το περιεχόμενο της εργασίας επηρεάζει τη διάθεση των ατόμων να επιτύχουν καλύτερη απόδοση. Το περιβάλλον εργασίας αποτελείται από το άμεσο εργασιακό περιβάλλον και το περιβάλλον ολόκληρου του οργανισμού. Άμεσο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί η ομάδα εργασίας και οι προϊστάμενοι που επηρεάζουν την εργασιακή προσπάθεια των ατόμων. Οι άμεσοι προϊστάμενοι έχουν σημαντικό ενθαρρυντικό ρόλο, επειδή ελέγχουν τις ανταμοιβές των υφισταμένων τους. Τέλος, το περιβάλλον ολόκληρου του οργανισμού περιλαμβάνει παράγοντες που είναι κοινοί σε ολόκληρη την εταιρεία (Hamm and Colliander, 2011) .

3.2 Θεωρίες παρακίνησης

3.2.1 Θεωρίες αναγκών

Η θεωρία αναγκών του Abraham Maslow, αποτελεί την περισσότερο διαδεδομένη θεωρία της παρακίνησης. Ο Maslow παρουσίασε μια θεωρία ιεράρχησης αναγκών, όπου κάθε άτομο πρέπει να «ανεβεί» βήμα-βήμα για να είναι ικανοποιημένο. Μερικοί άνθρωποι περιορίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ενώ άλλοι αισθάνονται την ανάγκη να «ανεβούν» στο υψηλότερο επίπεδο. Η υπόθεσή του ήταν ότι, σε κάθε άνθρωπο υπάρχει ιεραρχία, πέντε αναγκών:

1. Φυσιολογικές: πείνα, δίψα, στέγη, σεξ, άλλες σωματικές ανάγκες
2. Ασφάλειας: ασφάλεια και προστασία από σωματικές - συναισθηματικές βλάβες
3. Κοινωνικές: αγάπη, αίσθημα του ανήκειν, αποδοχή, στοργή, φιλία
4. Εγωιστικές-αναγνώρισης: εσωτερικοί παράγοντες εκτίμησης (αυτοσεβασμός, αυτονομία, επιτεύγματα) και εξωτερικοί παράγοντες εκτίμησης (κοινωνική θέση, αναγνώριση, φήμη, κύρος)
5. Ολοκλήρωσης : ανθρώπινη προσπάθεια να γίνει αυτό που μπορεί να γίνει, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί. (Μπουραντάς & λοιποί, 2001)

Ταξινόμησε τις ανάγκες σε χαμηλού και υψηλού επιπέδου. Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας ορίστηκαν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, ενώ οι κοινωνικές, οι εγωιστικές και οι ολοκλήρωσης, ορίστηκαν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Η διαφορά μεταξύ των δύο έγινε κάνοντας την παραδοχή ότι οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου ικανοποιούνται με εσωτερικούς τρόπους, ενώ οι ανάγκες

χαμηλότερου επιπέδου ικανοποιούνται κυρίως με εξωτερικούς τρόπους, π.χ. αμοιβές, ιεραρχική θέση κ.ά. Τα κίνητρα, όπου χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών της συγκεκριμένης θεωρίας, ποικίλλουν και δίνονται συστηματοποιημένα κατά κατηγορία αναγκών στον παρακάτω πίνακα.

Ανάγκες	**Κίνητρα ικανοποίησης αναγκών**
Φυσιολογικές	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπτωτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων
Ασφάλειας	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα θέσης εργασίας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, αποζημίωση απόλυσης, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
Κοινωνικές	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών, ομαδική εργασία
Εκτίμησης	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
Ολοκλήρωσης και Αυτοπραγμάτωσης	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, ανάληψη ευθυνών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, εκπαίδευση, αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

Πίνακας 2 : Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2013).

Η ιεράρχηση των αναγκών σχετίζεται και με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Δεν είναι αναγκαίο να ικανοποιηθεί πλήρως η προηγούμενη κατηγορία. Ο Maslow αναφέρει: (1970), «… στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι, που είναι φυσιολογικοί, έχουν μερικώς ικανοποιήσει όλες τις βασικές ανάγκες τους και εν μέρει είναι ανικανοποίητοι από όλες τις βασικές ανάγκες τους…. Για παράδειγμα, είναι σαν ο μέσος άνθρωπος να έχει ικανοποιήσει 85% τις φυσιολογικές του ανάγκες, 70% τις ανάγκες ασφάλειας, 50% τις ανάγκες αγάπης, 40% τις ανάγκες εκτίμησης και 10% τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης».

Ο Clayton Alderfer εξέλιξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, προκειμένου να τη συνδέσει με εμπειρικές μελέτες. Η θεωρία ονομάστηκε ERG. Περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες βασικών αναγκών και συγκεκριμένα τις βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες ύπαρξης (Existence), τις ανάγκες σχέσεων (Relatedness) και τις ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ της θεωρίας των αναγκών του Maslow και της θεωρίας ERG. Οι βιολογικές ανάγκες αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες σχέσεων αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες εκτίμησης, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. (Μπινιάρης, 2019)

Ο David McClelland διατύπωσε μια θεωρία, η οποία ονομάζεται των τριών αναγκών. Οι τρεις ανάγκες που θεωρεί σημαντικές για την κατανόηση της παρακίνησης, είναι η ανάγκη για επιτεύγματα δηλαδή η επιθυμία του ανθρώπου να δημιουργήσει, η ανάγκη για δύναμη, δηλαδή η επιθυμία να εξουσιάζει και να επηρεάζει συμπεριφορές και η ανάγκη για συνεργασία, δηλαδή για φιλικές και στενές σχέσεις. (https://www.toolshero.com/psychology/mcclelland-theory-of-motivation/ , 2020).

3.2.2 Θεωρίες κινήτρων

Από τις βασικότερες θεωρίες κινήτρων είναι η θεωρία των Δύο Παραγόντων Υγιεινής και Παρακίνησης, που παρουσιάστηκε το 1959 από τον Frederic Herzberg. Ο Herzberg, μέσα από 12 έρευνες που διεξήγαγε, διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση και υποστήριξε ότι η στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των ατόμων. Επίσης, υποστήριξε ότι ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ άλλα με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Κατά τον ερευνητή, οι ανάγκες είναι δύο κατηγοριών. Αυτές που μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτές που θεωρούνται υψηλού επιπέδου, καθώς στις σύγχρονες οικονομίες οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου (βιολογικές) είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένες. Σύμφωνα με τον Hertzberg, οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι ξεχωριστοί και διαφορετικοί από εκείνους που οδηγούν στη δυσαρέσκεια (Herzberg, 1966).

Από τις έρευνες του διαπίστωσε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, το περιβάλλον και η φύση της εργασίας. Η πρώτη κατηγορία ονομάζεται παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης και σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, περιλαμβάνοντας την πολιτική, τη διοίκηση της επιχείρησης,

τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές κ.α. Η ύπαρξη των παραπάνω, που θεωρούνται εξωγενή στοιχεία, δεν λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζόμενους, ενώ η έλλειψη τους δημιουργεί εργασιακή δυσαρέσκεια (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006, Μπουραντάς & λοιποί, 2013) .

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων αφορούν τη φύση της εργασίας, χαρακτηρίζονται ενδογενείς (εσωτερικοί) και ονομάστηκαν από τον Herzberg Παράγοντες Παρακίνησης ή «κίνητρα». Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως τα επιτεύγματα, η αναγνώριση έργου, το αντικείμενο εργασίας, η υπευθυνότητα, η εξέλιξη και η ανάπτυξη εργαζομένου. Ο Hertzberg προτείνει ότι οι προϊστάμενοι που επιθυμούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην επίτευξη, στην αναγνώριση των προσπαθειών τους, στο περιεχόμενο εργασίας, στην ανάληψη ευθυνών και στις προοπτικές εξέλιξης, καθώς αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που οι άνθρωποι θεωρούν ότι είναι ανταμοιβές (Robbins, 1986).

3.2.3 Θεωρίες προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών είναι ευρέως διαδεδομένη θεωρία παρακίνησης και υποστηρίζεται από πολλά ερευνητικά αποτελέσματα. Η τάση να ενεργεί κανείς σύμφωνα με συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από την προσδοκία ότι η ενέργεια ακολουθείται από δεδομένο αποτέλεσμα και ότι το αποτέλεσμα θα είναι ελκυστικό για το άτομο. Η θεωρία των προσδοκιών αποτελείται από τρεις μεταβλητές και συγκεκριμένα :

- Ελκυστικότητα, σημασία που δίνει το άτομο στο πιθανό αποτέλεσμα ή στην ανταμοιβή που μπορεί να κερδίσει για την εργασία του, η οποία θα καλύψει τις ανικανοποίητες ανάγκες του.
- Η σχέση ανταμοιβής – απόδοσης, βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι ενεργώντας σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος.
- Η σχέση προσπάθειας – απόδοσης, το άτομο έχει την προσδοκία πως η αυξημένη απόδοση προϋποθέτει αυξημένη προσπάθεια (Hamm and Colliander, 2011) .

Οι τρεις παραπάνω μεταβλητές πρέπει να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα για να επέλθει η εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Η θεωρία αναγνωρίζει ότι δεν

υπάρχει καθολικός κανόνας για την εξήγηση των κινήτρων του καθενός, καθώς το κλειδί είναι η κατανόηση των στόχων ενός ατόμου και η σύνδεση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και μεταξύ των ανταμοιβών και της ικανοποίησης του ατομικού στόχου ((Hamm and Colliander, 2011).

Ο Victor Vroom στη δεκαετία του 1960 ανέφερε ότι, οι άνθρωποι έχουν προσδοκίες και προτιμήσεις και η παρακίνησή τους επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση αυτών, συνδεδεμένη με μια λογική προσπάθεια επίτευξης στόχων. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι περισσότεροι παρακινητικοί στόχοι έχουν δύο επίπεδα, το πρώτο και το δεύτερο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα του πρώτου επιπέδου θεωρείται απαραίτητο μονοπάτι προς τον επιθυμητό στόχο, ενώ το αποτέλεσμα του δεύτερου επιπέδου είναι ο επιθυμητός στόχος. Ο Vroom συνοψίζει τη θεωρία του με μια εξίσωση:

$$F = V \times E$$

Όπου F (force) είναι η δύναμη (παρακίνηση), V (valence) είναι το σθένος (δύναμη της ατομικής προτίμησης για ένα αποτέλεσμα) και E (expectancy) σημαίνει την προσδοκία του ατόμου ότι κάτι θα οδηγήσει σε ένα πρώτο επίπεδο αποτελέσματος. Καθώς οι ατομικές προτιμήσεις και προσδοκίες διαφέρουν, το πέρασμα στην επίτευξη αποτελεσμάτων δεύτερου επιπέδου είναι τόσο ασαφές που οι άνθρωποι δυσκολεύονται να παρακινηθούν. «Όταν ο δρόμος προς την επιτυχία είναι ασαφής, η παρακίνηση υποφέρει» (Vroom, 1964).

Στο εργασιακό επίπεδο σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν για να αποδώσουν το μέγιστο, πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Χρειάζεται σύνδεση της απόδοσης με υλικές ή άυλες ανταμοιβές, ανάθεση εργασιών τις οποίες είναι ικανός ο εργαζόμενος να επιτύχει, κατανόηση από τον εργαζόμενο το τι περιμένουν οι άλλοι από αυτόν, δίκαιες και ελκυστικές αμοιβές (Μπουραντάς & λοιποί, 2001).

3.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι ένας θεσμός που εφαρμόζεται αρκετά χρόνια στην αγορά εργασίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ στην Ελλάδα διαδόθηκε τη δεκαετία του 1990. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης κέρδισαν την προτίμηση των εργοδοτών την τελευταία δεκαετία (με την έναρξη της οικονομικής κρίσης). Οι εργοδότες δείχνουν προτίμηση σε αυτή τη μορφή εργασίας καθώς συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού κόστους. «Στην Ελλάδα, στο εργατικό δίκαιο επικρατούν οι

ορισμοί κατ' επάγγελμα/κατ' επιχείρηση «δανειζόμενοι» ή μη γνήσιοι «δανειζόμενοι» εργαζόμενοι ή εργαζόμενοι με προσωρινή απασχόληση». (Ρομποτή & Ιωαννίδης, 2018).

Υπάρχουν αρκετοί νομικοί περιορισμοί στην προσωρινή απασχόληση (ενοικίαση) των εργαζομένων. Με νόμο του 2001, προβλέπεται ότι οι οργανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το θεσμό θα πρέπει να έχουν τη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας. (https://www.kathimerini.gr/101570/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/katastatiko-enoikiashs-ergazomenwn , 2001).

Προκειμένου να διασφαλιστούν τα εργασιακά και μισθολογικά δικαιώματα του προσωπικού που ενοικιάζεται, είναι υποχρεωτικό να καταρτιστεί και να υπογραφεί σύμβαση μεταξύ των δύο συναλλασσόμενων και συγκεκριμένα μεταξύ της επιχείρησης προσωρινής απασχόλησης (άμεσος εργοδότης) και του εργαζόμενου. Για να προστατευθούν οι αποδοχές των εργαζομένων υπάρχει ο όρος, να μην υπολείπονται οι αποδοχές αυτές που ορίζονται με τις κλαδικές ή επαγγελματικές συμβάσεις εργασίας που χρησιμοποιεί η χρήστρια επιχείρηση για το μόνιμο προσωπικό της (έμμεσος εργοδότης)(https://www.kathimerini.gr/101570/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/katastatiko-enoikiashs-ergazomenwn, 2001). Με την επιχείρηση προσωρινής απασχόλησης καταρτίζει σύμβαση και ο έμμεσος εργοδότης. Ο έμμεσος εργοδότης ασκεί το διευθυντικό και εποπτικό δικαίωμα και ασκεί την εργοδοτική εξουσία. (Ρομποτή & Ιωαννίδης, 2018).

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εργασίας το 2017, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνταν 15 Επιχειρήσεις Προσωρινής Απασχόλησης και συγκεκριμένα, οι Adecco, Randstad Hellas, Manpower Group, ISS Human Resources, KSM H/R, Trenkwalder Job Centres Hellas, Icap Employment Solutions (πρώην Icap Hr Outsourcing), Optimal Business Action, Master Plus Human Resources, Mellon, IN Group, Erganet, My Services Supporting Solutions, LMW και η Mandynamic (Ρομποτή & Ιωαννίδης, 2018).

Στον τραπεζικό τομέα, η ενοικίαση του προσωπικού είναι μια μέθοδος αρκετά διαδεδομένη. Οι επιχειρήσεις που «ενοικιάζουν» προσωπικό στις τράπεζες είναι αρκετές και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται το φαινόμενο, να εργάζονται στο ίδιο τραπεζικό ίδρυμα αρκετοί υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν ταυτόχρονα διαφορετικό

εργοδότη. Αν και παρέχουν τραπεζικό έργο, οι υπάλληλοι με σύμβαση έργου δε θεωρούνται τραπεζικοί υπάλληλοι (https://edromos.gr , 2012).

Οι τραπεζικοί εργοδότες προτιμούν αυτή τη μορφή εργασίας, καθώς έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν βραχυπρόθεσμες και έκτακτες ανάγκες του ιδρύματος με ανθρώπινο δυναμικό που έχει τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες, μειώνοντας το εργασιακό κόστος. Οι εργαζόμενοι, επιλέγουν αυτή τη μορφή απασχόλησης προκειμένου να εισέλθουν ή/και να παραμείνουν στην αγορά εργασίας και να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία στον Τραπεζικό κλάδο. Καθώς η ενοικίαση εργασίας, αποτελεί ευέλικτη μορφή απασχόλησης, δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εναρμονίσει την επαγγελματική με την προσωπική/κοινωνική του ζωή (Λυμπεράκη & Δενδρινός, 2010).

3.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών με την παρούσα εργασία

Από τις αρχές του περασμένου αιώνα, όπου ξεκίνησε η συστηματική μελέτη των εργασιακών σχέσεων των εργαζομένων, έγινε αντιληπτός ο καθοριστικός ρόλος, που είχε στην απόδοση του προσωπικού, η εργασιακή ικανοποίηση. Πληθώρα διεθνών μελετών έλαβαν χώρα σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα και κατέδειξαν πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τη μέγιστη απόδοση κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Ο τομέας των τραπεζικών υπηρεσιών, λόγω της δυναμικότητάς του και του σημαίνοντα ρόλου του στην οικονομία κάθε χώρας, έχει αποτελέσει παγκόσμια, πεδίο εκτενών ερευνών στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Ο τομέας εξακολουθεί να είναι εντάσεως εργασίας παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις και ο ανθρώπινος παράγοντας εξακολουθεί να είναι καθοριστικός. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων αποτελούν η συνεχής επιστημονική ενημέρωση τους (Dimitriadis et al, 2014) και η απόδοση προαγωγών μέσα από αξιοκρατικές διαδικασίες (Gazioglu & Tansel, 2006).

Έχει μελετηθεί το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων στις τράπεζες, ειδικότερα την εποχή της οικονομικής κρίσης, λόγω των συνεχών περικοπών στους μισθούς και στις πρόσθετες παροχές του ιδιωτικού τομέα. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην περιοχή της Πάτρας θεωρούν τις αποδοχές τους ανταποδοτικές και θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικές σε σχέση με την εργασία που

παρέχουν (Μπινιάρης, 2019). Σε Βαλκανικές χώρες (π.χ. Σερβία), που παρέχονται χαμηλές αποδοχές στους εργαζομένους, διερευνάται κατά πόσο οι παρεχόμενοι μισθοί δίνουν δυνατότητα στους εργαζόμενους να επιβιώσουν (Božović et al., 2019).

Εργασιακά χαρακτηριστικά όπως αυτονομία εκτέλεσης καθηκόντων, παροχή κτιριακής και τεχνολογικής υποστήριξης στο προσωπικό, αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, αναγνώριση του παρεχόμενου έργου και σημαντικές προοπτικές εξέλιξης, θεωρούνται θεμελιώδεις μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης και έχουν διερευνηθεί και στον τραπεζικό τομέα (Μπινιάρης, 2019). Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένων-υφισταμένων και η υποστηρικτική στάση των προϊσταμένων, θεωρείται ότι σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού (De Cremer, 2003), ενώ την ίδια συσχέτιση με την ικανοποίηση και την απόδοση παρουσιάζει και η ικανότητα των προϊσταμένων να επικοινωνούν σωστά με τους υφισταμένους (Munevver et al, 2012, Haviz et al., 2014). Σημαντικό για την εργασιακή ικανοποίηση είναι και το εργασιακό κλίμα μεταξύ συναδέλφων, το οποίο παρά τις δυσμενείς αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο και τον έντονο ανταγωνισμό, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από κατανόηση και αλληλοβοήθεια και η Τράπεζα αξίζει την αφοσίωση του προσωπικού της (Μπινιάρης, 2019).

Στο σύγχρονο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, οι τραπεζικοί υπάλληλοι δείχνουν ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους συνολικά (Μπινιάρης, 2019), ενώ δίνουν βαρύτητα στη διαφάνεια, στις αξιοκρατικές διαδικασίες και στην πολιτική των αμοιβών (Αναστασιάδου, 2020). Σημαντικές θεωρούνται τεχνικές παρακίνησης όπως αύξηση αποδοχών, δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, ευχάριστες εργασιακές συνθήκες, χορήγηση πρόσθετης άδειας, συνεχής εκπαίδευση και αξιολόγηση εργαζομένων καθώς και ευκαιρίες ανάπτυξης ελεύθερης έκφρασης και πράξης (Μπινιάρης, 2019).

Έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό κλάδο στη Νότια Φιλανδία, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, διαπίστωσε ότι οι ερωτηθέντες ανεξάρτητα από την ηλικία τους, το φύλο και την εργασιακή θέση, έκριναν ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο είναι πολύ σημαντική. Σημαντικός παράγοντας παρακίνησης αποδείχθηκαν οι αμοιβές και ο σεβασμός, ειδικά για τους ερωτηθέντες που ανήκαν στη μέση ηλικία. (Hamm & Colliander, 2011)

Αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις και στην επαγγελματική ικανοποίηση, επιφέρει ο θεσμός «εκμίσθωσης» εργαζομένων. Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι ο θεσμός αυτός λειτουργεί ανταγωνιστικά για το ύψος των αποδοχών και τη μονιμότητα των υπόλοιπων εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται κατακερματισμός της εργατικής συνοχής και συνολική διάρρηξη του ταξικού δεσμού (Ρομποτή & Ιωαννίδης, 2018).

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης είναι να εξετάσει αρχικά το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Επιπρόσθετα, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στα εργασιακά καθήκοντα και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων και να διαπιστωθεί η αύξηση του φόρτου εργασίας και η συνακόλουθη δημιουργία ανισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και της εργασιακής ζωής τους. Επίσης, πρόθεση της εργασίας είναι να βρει σαφείς απαντήσεις στο ερώτημα σχετικά με το ποιες τεχνικές παρακίνησης θεωρούν οι συμμετέχοντες περισσότερο ή λιγότερο επαρκείς, καθώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα κίνητρα έχουν διαφορετική αποτελεσματικότητα για κάθε εργαζόμενο. Τέλος, επιδιώκεται η αποτύπωση των απόψεων του δείγματος σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας του κορονaϊού Covid – 19 στις μελλοντικές εργασιακές σχέσεις στον τραπεζικό τομέα.

Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα κάτωθι :

1ο ερευνητικό ερώτημα : Εάν οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους.

2ο ερευνητικό ερώτημα : Εάν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της εργασιακής ζωής του δείγματος.

3ο ερευνητικό ερώτημα : Εάν οι υπάλληλοι των τραπεζών δίνουν διαφορετική βαρύτητα σε κάθε κίνητρο ή τεχνική παρακίνησης που εφαρμόζεται από τη Διοίκηση Προσωπικού.

4ο ερευνητικό ερώτημα : Εάν οι ερωτηθέντες θεωρούν, ότι η πρόσφατη και απροσδόκητη πανδημία του κοροναϊού Covid – 19, θα έχει αρνητικές επιδράσεις στις εργασιακές σχέσεις του κλάδου τους στο μέλλον.

4.2 Το δείγμα της έρευνας

Οι κεντρικές υπηρεσίες που επιλέχθηκαν στην περιοχή της Αθήνας, μιας εκ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, είχαν συνολικό αριθμό υπαλλήλων που ανήλθε περίπου στα 500 άτομα, το οποίο αποτελεί και τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας[2]. Στη συγκεκριμένη μελέτη δεν ήταν δυνατό να ακολουθηθεί η μέθοδος της απογραφής, δηλαδή της εξέτασης του συνόλου του πληθυσμού, λόγω των περιορισμών που υπάρχουν στο κόστος και στο διαθέσιμο χρόνο. Για το λόγο αυτό, υιοθετήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας, δηλαδή η εξέταση ενός τμήματος από το συνολικό πληθυσμό.

Από αυτό τον πληθυσμό επιλέχθηκαν τυχαία 170 άτομα, άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι αποτελούν και το ερευνητικό δείγμα. Οι έγκυρες απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ανήλθαν σε 154 (ποσοστό 91%), αριθμός που θεωρείται ότι είναι αρκετά ικανοποιητικός και συντελεί στην εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Το δείγμα μας αποτελούνταν από άνδρες και γυναίκες ηλικίας από 18 έως 60 ετών. Επίσης, υπήρχε διαφορετικότητα αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, το ετήσιο εισόδημα και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, ενώ οι εργαζόμενοι παρουσίαζαν ποικίλη εργασιακή εμπειρία και κατείχαν διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία της τράπεζας, στην οποία εργάζονταν.

Είναι σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι αρκετοί υπάλληλοι της τράπεζας εργάζονται με την ευέλικτη μορφή απασχόλησης, την λεγόμενη «ενοικίαση» εργαζομένων. Στο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν στοχοποίηση των ερωτηθέντων και διάκρισή τους, δεν διατυπώθηκε συγκεκριμένη ερώτηση στο δείγμα μας, προκειμένου να αποτυπωθεί κατά πόσον εργάζονται με σύμβαση εταιρείας προσωρινής απασχόλησης ή όχι. Κάτι τέτοιο, είναι πιθανόν να δημιουργούσε φόβο και ανασφάλεια στους εργαζόμενους, με συνέπεια να δοθούν αναξιόπιστες απαντήσεις. Ωστόσο είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα για τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται υπό το καθεστώς «ενοικίασης», καθώς οι εργαζόμενοι αυτοί αποτελούν

[2] Ο πληθυσμός μιας έρευνας αποτελείται από όλους τους δυνητικά ερωτώμενους , οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα.

κατά κύριο λόγο τα άτομα που έχουν εργασιακή εμπειρία έως 10 έτη (σχεδόν ταυτίζεται χρονικά με την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008) και το ετήσιο εισόδημά τους δεν υπερβαίνει τα 10.000 ευρώ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα άτομα με χαμηλό εισόδημα ανέρχονται σε 49 (31.8%), ενώ μικρή εργασιακή εμπειρία έχουν 55 άτομα (35.7%).

Επιπρόσθετα, από το σύνολο του δείγματος, 25 άτομα (16,2%) προέρχονταν από συγχωνευμένη τράπεζα, ενώ 129 άτομα διατηρούσαν τον ίδιο τραπεζικό εργοδότη. Αυτή η αριθμητική διαφορά οφείλεται στο γεγονός ότι μετά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο, πολλοί εργαζόμενοι προτίμησαν να αποχωρήσουν από τον εργασιακό βίο μέσω εθελουσίας αποχώρησης ή πρόωρης συνταξιοδότησης και συνεπώς λιγότεροι εργαζόμενοι παρέμειναν στην εργασία τους αλλάζοντας εργοδότη. Τέλος, ο τρόπος πρόσληψης των συμμετεχόντων στην έρευνα διέφερε αρκετά, καθώς μόνο 27 εργαζόμενοι είχαν προσληφθεί με γραπτό διαγωνισμό (17.5%).

4.3 Δομή του ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με τη Ζαφειρίου (2003) το ερωτηματολόγιο είναι «ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά». Αποτελεί ένα μέσο με το οποίο επικοινωνεί ο ερωτώμενος με τον ερευνητή και ο σωστός σχεδιασμός του είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή έκβαση μιας στατιστικής έρευνας. Επίσης, το ερωτηματολόγιο δεν είναι στατικό καθώς δε μετρά τις ίδιες πληροφορίες σε κάθε έρευνα και δεν είναι τόσο αυστηρά τυποποιημένο όπως είναι άλλα μαθηματικά εργαλεία μέτρησης δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή στοιχείων, περιλάμβανε 4 ενότητες[3]. Ειδικότερα, στην πρώτη ενότητα οι ερωτηθέντες καλούνταν να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και συγκεκριμένα ερωτήσεις που αφορούν το φύλο του δείγματος, την οικογενειακή του κατάσταση, την ηλικία του, το μορφωτικό του επίπεδο και το ετήσιο εισόδημα του. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε 4 ερωτήσεις σχετικά με τα εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα την εργασιακή θέση που κατέχουν, τα χρόνια της προϋπηρεσίας τους καθώς και ερωτήσεις σχετικά με το εάν

[3] Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας

προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα και αν η πρόσληψή τους έγινε μέσω διαγωνισμού.

Η τρίτη ενότητα, περιλάμβανε 19 ερωτήσεις για τις εργασιακές συνθήκες και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και για τις επιπτώσεις των νέων εργασιακών συνθηκών στην προσωπική ζωή των τραπεζικών υπαλλήλων. Στην ενότητα αυτή συμπεριελήφθησαν 2 ερωτήσεις που σχετίζονταν με τα νέα δεδομένα που πιθανών να δημιουργήσει η πανδημία του Covid -19. Τέλος, η τέταρτη ενότητα αφορά την άποψη του δείγματος σχετικά με τη σημαντικότητα καθενός από 13 τρόπους και μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων.

Αναφορικά με τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και τις διάφορες πτυχές της, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συσχετίστηκαν σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 3:

Πτυχή εργασιακής ικανοποίησης	**Ερώτηση ερωτηματολογίου**
1. Ο εργασιακός φόρτος	- Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας - Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων
2. Οι υλικές συνθήκες της εργασίας	- Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου
3. Οι προοπτικές εξέλιξης	- Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης - Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες
4. Το ύψος των αποδοχών	- Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα

	- Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές
5. Η εργασιακή ασφάλεια που παρέχει η θέση απασχόλησης	- Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου - Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο
6. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους	- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη - Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο
7. Υποστήριξη και αναγνώριση από τους προϊσταμένους	- Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου - Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου - Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου
8. Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	- Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η - Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.)
9. Ικανοποίηση από τη θέση εργασίας συνολικά	- Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά

Πίνακας 3 : Πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης

Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ομαδοποιήθηκαν ανάλογα με το ποια κατηγορία αναγκών του Maslow και του Herzberg ικανοποιούσαν. Αν και με μια πρώτη ματιά, οι θεωρίες του Maslow και του Herzberg φαίνονται διαφορετικές μεταξύ τους, καθώς η πρώτη θεωρία κάνει λόγο για πέντε κατηγορίες αναγκών, ενώ η δεύτερη για δύο κατηγορίες αναγκών, εν τούτοις υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ των κατηγοριών των δύο θεωριών. Για το λόγο αυτό οι δύο θεωρίες εξετάστηκαν ταυτόχρονα, με την αντιστοιχία των ανάλογων ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, η πρώτη κατηγορία (βιολογικές ανάγκες), η δεύτερη κατηγορία (ανάγκες ασφάλειας) και η τρίτη κατηγορία (κοινωνικές ανάγκες) των αναγκών του Maslow αντιστοιχούν στους παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης του Herzberg, ενώ η τέταρτη κατηγορία (ανάγκες αναγνώρισης) και πέμπτη κατηγορία (ανάγκες ολοκλήρωσης) αναγκών του Maslow αντιστοιχούν στους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg. Στον παρακάτω πίνακα 4, παρουσιάζεται η αντιστοίχιση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με βάση τις δύο θεωρίες των αναγκών του Maslow και των κινήτρων του Herzberg αντίστοιχα.

Κατηγορία αναγκών Maslow/Herzberg	**Σχετιζόμενες ερωτήσεις**
1. Βιολογικές ανάγκες / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης	- Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα - Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές
2. Ανάγκες ασφάλειας / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης	- Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας - Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών - Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου - Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου

	- Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο - Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου
3. Κοινωνικές ανάγκες / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης	- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη - Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο - Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η - Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.)
4. Ανάγκες αναγνώρισης / Παράγοντες παρακίνησης	- Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης - Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες - Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου
5. Ανάγκες ολοκλήρωσης / Παράγοντες παρακίνησης	- Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου - Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά

Πίνακας 4 : Αντιστοίχιση κατηγοριών αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και τον Herzberg

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, ότι η δεύτερη κατηγορία αναγκών, αυτή της εργασιακής ασφάλειας, ερευνήθηκε με τη βοήθεια περισσότερων ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε να εξαχθούν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Καθώς έχουν συμβεί τα τελευταία χρόνια πολλές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων, όπως συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων, εθελούσιες αποχωρήσεις, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, «ενοικίαση» εργαζομένων, θεωρούμε ότι μια κυρίαρχη ανάγκη που οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν είναι αυτή της εργασιακής ασφάλειας.

Τέλος, στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρονται 14 είδη κινήτρων, τα οποία είναι δυνατόν να δοθούν στους εργαζόμενους στα πλαίσια της παρακίνησής τους από τους προϊσταμένους τους ή από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Στην παρούσα εργασία αναφέρονται εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Συγκεκριμένα, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα διαχωρίζονται στον παρακάτω πίνακα 5 :

Είδος Κινήτρου	**Χαρακτηρισμός Κινήτρου Εξωτερικό/Εσωτερικό**
Αύξηση αποδοχών	Εξωτερικό
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Εξωτερικό
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	Εξωτερικό
Πρόσθετη άδεια	Εξωτερικό
Αλλαγή θέσης εργασίας	Εξωτερικό
Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων	Εσωτερικό
Μια φιλοφρόνηση	Εξωτερικό
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	Εσωτερικό
Εκπαίδευση εργαζομένων	Εξωτερικό
Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού	Εξωτερικό
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	Εξωτερικό
Δημιουργία ομάδων εργασίας	Εξωτερικό
Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης	Εσωτερικό
Καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις	Εξωτερικό

Πίνακας 5 : Κατηγορίες κινήτρων

Στις ερωτήσεις συμφωνίας/διαφωνίας, χρησιμοποιήθηκαν δύο επιλογές το ΝΑΙ και το ΟΧΙ. Στις ερωτήσεις συμφωνίας με την πρόταση της ερώτησης, χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με επιλογές I. Διαφωνώ απόλυτα, II. Διαφωνώ III. Ουδέτερος IV. Συμφωνώ και V. Συμφωνώ απόλυτα. Όπου χρησιμοποιούνται όλες οι κλίμακες, είχαν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας (χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής cronbach's alpha).

4.4 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας

Η εργασιακή τραπεζική εμπειρία μου, ήταν καθοριστική για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας καθώς θα ήταν δύσκολη η παροχή άδειας από τη διοίκηση της τράπεζας για τη συγκεκριμένη μελέτη, σε οποιοδήποτε άτομο που δεν σχετίζεται με τον τραπεζικό κλάδο. Αρχικά απεστάλη email για την παροχή γραπτής έγκρισης σχετικά με τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένη Διεύθυνση κεντρικών υπηρεσιών, της τράπεζας αναφοράς. Το email προωθήθηκε στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων πόρων για να λάβει, επίσημη έγκριση. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η γραπτή άδεια θα καθυστερούσε ιδιαίτερα και υπήρχε ο περιορισμός του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας. Εξαιτίας αυτού, ζητήθηκε και δόθηκε προφορική άδεια για τη συλλογή απαντήσεων. Η προφορική άδεια επιλέχθηκε λόγω των έκτακτων εργασιακών συνθηκών, που διαμορφώθηκαν εξαιτίας της πανδημίας του Κορονα ϊού. Επίσης, ως υπάλληλος της τράπεζας, μου δόθηκε η δυνατότητα της συλλογής πληροφοριών και της χρήσης εργαλείων επεξεργασίας των αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά, η ενασχόληση μου με το τραπεζικό σύστημα δεν είχε οποιαδήποτε επίδραση στα ερευνητικά αποτελέσματα, καθώς το θέμα της εργασίας ήταν διακριτό από την καθημερινή μου εργασία.

Η μελέτη διεξήχθη σε μία εκ των τεσσάρων μεγάλων συστημικών τραπεζών που δραστηριοποιούνται σήμερα στον Ελλαδικό χώρο και η οποία επιλέχθηκε λόγω της εξοικείωσης μου με τον συγκεκριμένο τραπεζικό οργανισμό και την πολιτική αμοιβών και παρακίνησης που αυτός χρησιμοποιεί. Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα Μαρτίου - Απριλίου 2020.

Από τις τρεις κύριες μεθόδους συλλογής πρωτογενών δεδομένων, την επισκόπηση (Survey), την παρατήρηση (Observation) και το πείραμα (Experiment), επιλέχθηκε η πρώτη, καθώς είναι η περισσότερο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής

δεδομένων και είναι συνδεδεμένη με το ερωτηματολόγιο. Από την άλλη πλευρά, οι άλλες δύο μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή άλλου είδους συμπερασμάτων και συγκεκριμένα, η παρατήρηση χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να ερευνηθούν συμπεριφορές, ενώ το πείραμα χρησιμοποιείται για να μετρηθεί η επίδραση μιας μεταβλητής σε μια άλλη και χρησιμοποιείται κυρίως στο χώρο των φυσικών επιστημών. Στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών, και ιδιαίτερα στη μελέτη της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι περισσότερες έρευνες κάνουν χρήση των ερωτηματολογίων.

Στην ψυχολογική, κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα χρησιμοποιείται από αρκετούς ερευνητές η μέθοδος της συνέντευξης, στην προσπάθειά τους να συλλέξουν ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα. Η χρήση της μεθόδου αυτής βασίζεται σε μια προσέγγιση καθαρά οντολογική «για το τι συνιστά τον κοινωνικό κόσμο, η οποία αντιλαμβάνεται τις εμπειρίες, τις απόψεις, τις ερμηνείες και τις διαδράσεις των ανθρώπων ως σημαντικές διαστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας. Παρομοίως, προϋποθέτει μια επιστημολογική θέση, η οποία αναγνωρίζει ότι η γνώση σχετικά με αυτές τις οντολογικές διαστάσεις μπορεί να παραχθεί αν ο ερευνητής εμπλακεί σε μια διαδραστική σχέση με τους ανθρώπους, τους ακούσει και τους δώσει την ευκαιρία να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να νοηματοδοτήσουν ή να αφηγηθούν τις εμπειρίες τους κ.ά» (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Από την άλλη πλευρά, το μειονέκτημα αυτού του τρόπου συλλογής δεδομένων, είναι η αδυναμία των ερευνητών να εισχωρήσουν στο μυαλό των ερωτηθέντων και περιορίζονται μόνο σε όσα οι συμμετέχοντες επιθυμούν να αποκαλύψουν (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Ένας άλλος περιορισμός, που οδήγησε στην απόρριψη της συνέντευξης ως μέσο συλλογής δεδομένων, ήταν ότι οι περισσότερες έρευνες που έχουν προηγηθεί και ήταν διαθέσιμες, έχουν κάνει χρήση ερωτηματολογίων. Συνεπώς, θα ήταν ευκολότερη η σύγκριση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, εφόσον έγινε και η παρούσα έρευνα με το ίδιο ερευνητικό εργαλείο, δηλαδή με ερωτηματολόγιο. Τέλος, ένας άλλος σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν υιοθετήθηκε η συνέντευξη, είναι η δυσκολία στις προσωπικές επαφές και η αποφυγή τους, λόγω των μέτρων κατά της διασποράς του Covid-19.

Έτσι στην παρούσα εργασία, η ερευνητική μεθοδολογία βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα, με την άντληση πρωτογενών στοιχείων μέσω ενός δομημένου

ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με βάση τη βιβλιογραφία[4] και τις θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε πιλοτικά σε 15 εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν λάθη ή ασάφειες στη δομή των ερωτήσεων και να γίνουν διορθώσεις όπου χρειάζονταν. Επελέγη ο ηλεκτρονικός τρόπος αποστολής των ερωτηματολογίων και συγκεκριμένα μέσω email, στο οποίο επισυναπτόταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο είχε επεξεργαστεί προηγουμένως σε αρχείο word. Προτιμήθηκε η επικοινωνία μέσω των ηλεκτρονικών μέσων αντί της προσωπικής επικοινωνίας (πρόσωπο με πρόσωπο), καθώς οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν με την πανδημία του Κορονaϊού, κατέστησαν δύσκολη την προσωπική επαφή. Πολλοί εργαζόμενοι βρίσκονταν σε άδεια, απασχολούνταν εκ περιτροπής ή μέσω τηλε-εργασίας, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η φυσική προσέγγιση του δείγματος. Ωστόσο, όπου ήταν εφικτή, η κατά πρόσωπο επικοινωνία με τους ερωτηθέντες, προτιμήθηκε και διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο σε έντυπη μορφή.

Η αποστολή των email πραγματοποιήθηκε από προσωπικό και επαγγελματικό λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Με τον τρόπο αυτό, μπορούσε να ελεγχθεί πόσοι από τους ερωτώμενους απάντησαν στην έρευνα, ποιοι απάντησαν μερικώς και ποιοι όχι. Επίσης, εστάλει και email υπενθύμισης στους ερωτώμενους, που δεν είχαν απαντήσει σε εύλογο χρονικό διάστημα. Με τη μέθοδο αυτή, συγκεντρώθηκαν αρκετές απαντήσεις, έτσι ώστε να συγκεντρωθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Τέλος, αποφεύχθηκε η ανάρτηση του ερωτηματολογίου σε κάποιον ιστότοπο μέσω ειδικής εφαρμογής, καθώς θεωρήθηκε η μέθοδος αρκετά απρόσωπη, κάτι που θα αποθάρρυνε τους εργαζομένους να συμμετάσχουν στην έρευνα και να απαντήσουν σε ερωτήσεις που θίγουν σημαντικά εργασιακά τους θέματα.

4.5 Μέθοδοι ανάλυσης των αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Τα αποτελέσματα προέκυψαν από μονομεταβλητή και διμεταβλητή ανάλυση των δεδομένων, καθώς και μια σειρά διερευνητικών

[4]Συμπεριελήφθησαν αρκετές ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης του Ακαδημαϊκού προσωπικού του Πανεπιστημίου Πατρών, Λαπαναΐτη Άννα, Πάτρα, 2012 και από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της παρακίνησης των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο της περιοχής των Πατρών, Μπινιάρης Γεώργιος, Πάτρα, 2019. Επίσης, προστέθηκαν δύο ερωτήσεις, που αφορούσαν τις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν λόγω της πανδημίας του Κορονaϊού

παραγοντικών αναλύσεων (Γναρδέλλης, 2009). Στην συγκεκριμένη έρευνα τέθηκαν δύο επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας και συγκεκριμένα α=0,05 και α=0,01. Δηλαδή αποδοχή σφάλματος μέχρι 5% και 1%, αντίστοιχα, στην πιθανότητα το αποτέλεσμα του στατιστικού ελέγχου που πραγματοποιήθηκε, να είναι σωστό. Στο πλαίσιο παραμετρικών ελέγχων διενεργήθηκε ο έλεγχος t ενός δείγματος (one sample t-test). Ο έλεγχος αυτός χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις προβλημάτων στα οποία θέλουμε να ελέγξουμε, εάν ένα δείγμα προέρχεται από κάποιο πληθυσμό με γνωστό μέσο όρο ή να ελέγξουμε αν ο μέσος όρος ενός δείγματος είναι ίσος με τον μέσο όρο του γενικού πληθυσμού που θεωρούμε ότι είναι γνωστός (Daniel, 2005). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε, για να εξεταστεί η πιθανή σχέση μεταξύ των εργασιακών συνθηκών και της προέλευσης του δείγματος από συγχωνευμένη ή όχι τράπεζα. Επίσης, διενεργήθηκε και μη συσχετισμένος έλεγχος t (Independent t-test), ο οποίος χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις προβλημάτων, στα οποία θέλουμε να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές για την ίδια συνεχή μεταβλητή, δύο δειγμάτων που δεν είναι συζευγμένα (Χαλικιάς και λοιποί, 2015). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθεί η επίδραση του δημογραφικού χαρακτηριστικού «φύλο», σε απαντήσεις του δείγματος που αφορούσαν την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου.

Στις περιπτώσεις στατιστικών αναλύσεων στις οποίες η σύγκριση μέσων τιμών αφορούσε τρεις ή περισσότερες ομάδες, χρησιμοποιήθηκε ο ενδεδειγμένος στατιστικός έλεγχος της ανάλυσης διακύμανσης (ANalysis Of VAriance - ANOVA) (Landau & Everitt, 2004). Η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές ή όχι ανάμεσα στους παράγοντες ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εισόδημα, εργασιακή εμπειρία και εργασιακή θέση του δείγματος και στις ερωτήσεις που αφορούσαν τις συνθήκες εργασίας των ερωτηθέντων.

Για τη συσχέτιση δύο μεταβλητών δημιουργήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, προκειμένου να ποσοτικοποιηθεί η επίδραση που έχει μια μεταβλητή σε μια άλλη. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι καθαρός αριθμός δείχνει το μέγεθος και την κατεύθυνση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Λαμβάνει τιμές από το 0 έως το 1, με το p=1 να δηλώνει απόλυτη συσχέτιση και με p=0, να δηλώνει ότι οι μεταβλητές είναι εντελώς ασυσχέτιστες μεταξύ τους (Γναρδέλλης, 2009). Ο συγκεκριμένος έλεγχος πραγματοποιήθηκε για τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων

μεταξύ της «Ικανοποίησης από τη θέση εργασίας συνολικά» και απαντήσεων του δείγματος που αφορούσαν τις ερωτήσεις της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων, κρίθηκε αναγκαίο να γίνουν ορισμένες ομαδοποιήσεις σε ορισμένους από τους παράγοντες, οι οποίοι αφορούσαν τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας ηλικία ομαδοποιήθηκε σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες, με την πρώτη να περιλαμβάνει τους εργαζόμενους έως 24 ετών, τη δεύτερη να περιλαμβάνει τις ηλικίες από 25 έως 34 ετών, την τρίτη από 35 έως 44 ετών και την τέταρτη και τελευταία ηλικία ομάδα να περιλαμβάνει τους ερωτηθέντες από 45 ετών και πάνω. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, δημιουργήθηκαν πέντε κατηγορίες ανάλογα με τον εκπαιδευτικό τίτλο που κατείχαν οι ερωτηθέντες και συγκεκριμένα, Δημοτικού/Γυμνασίου, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), Μεταπτυχιακού και Διδακτορικού τίτλου. Ο παράγοντας εργασιακή θέση, ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες, με την πρώτη κατηγορία να περιλαμβάνει τους υπαλλήλους, τη δεύτερη να περιλαμβάνει τους Προϊσταμένους και την τρίτη να αναφέρεται στους Διευθυντές. Τέλος, ο παράγοντας που αφορούσε την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων, ομαδοποιήθηκε σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη περιλάμβανε τους εργαζόμενους με έτη προϋπηρεσίας μέχρι 10, η δεύτερη αυτούς με 11 έως 20 έτη, η τρίτη εκείνους με 21 έως 30 έτη και η τέταρτη τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 30 έτη και πάνω.

Για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των κεντρικών υπηρεσιών της τράπεζας αναφοράς χρησιμοποιήθηκαν εννέα (9) διαφορετικές διαστάσεις της. Οι οκτώ (8) από αυτές, μετρούν διάφορες πτυχές της εργασιακής θέσης των τραπεζικών και συγκεκριμένα :

- Ο εργασιακός φόρτος
- Οι υλικές συνθήκες της εργασίας
- Οι προοπτικές εξέλιξης
- Το ύψος των αποδοχών
- Η εργασιακή ασφάλεια που παρέχει η θέση απασχόλησης
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους
- Υποστήριξη και αναγνώριση από τους προϊσταμένους
- Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η τελευταία διάσταση αφορά την συνολική εργασιακή ικανοποίηση και περιλαμβάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας συνολικά.

Για όλες τις παραπάνω πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που είχαν συσχετιστεί με την κάθε πτυχή. Οι μέσοι όροι από τρία και πάνω δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι δυσαρεστημένοι από κάθε κριτήριο.

Επιπρόσθετα, ερευνήθηκε η ικανοποίηση αναγκών των ερωτηθέντων με βάση τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ομαδοποιήθηκαν σύμφωνα με τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow και τις δύο κατηγορίες του Herzberg και εξήχθη ο μέσος όρος, ώστε να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο το δείγμα ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες. Οι μέσοι όροι πάνω από τρία δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι δυσαρεστημένοι από κάθε χαρακτηριστικό.

Επίσης, στην τέταρτη ενότητα διερευνάται η γνώμη των υπαλλήλων των τραπεζών σχετικά με τη σημαντικότητα ορισμένων κινήτρων. Όπως τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά έτσι και η παρακίνηση που προέρχεται από τα κίνητρα διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ενότητα αυτή, θα οδηγήσουν σε συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας κάθε είδους κινήτρου/παρακίνησης, στη συνείδηση των συμμετεχόντων στην έρευνα.

4.6 Περιορισμοί της έρευνας

Αν και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ανώνυμα, προκειμένου να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων των ερωτηθέντων, αρκετοί από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα κράτησαν στάση ουδετερότητας στις απαντήσεις, πιθανών από τον υποκειμενικό φόβο διαρροής των προσωπικών τους στοιχείων. Το γεγονός αυτό είναι κατανοητό καθώς οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό κλάδο χαρακτηρίζονται από εργασιακή ανασφάλεια. Ωστόσο, το μεγάλο ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων, δεν επέτρεψε την εξαγωγή μεγάλων ποσοστών συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε ερώτηση, έχοντας ως αποτέλεσμα οι αντίστοιχοι μέσοι όροι - όπου χρειάστηκαν - να συγκεντρώνονται γύρω από το 3.

Επιπρόσθετα, ένας σοβαρός περιοριστικός παράγοντας ήταν και η απουσία αρκετών υπαλλήλων από το χώρο εργασίας τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η συμμετοχή που είχε προβλεφθεί αρχικά. Το άγχος, φόβος και η ανασφάλεια, όπου είναι χαρακτηριστικά στοιχεία στη ζωή των ανθρώπων τους τελευταίους μήνες, πιθανών να αλλοίωσαν τα αποτελέσματα, καθώς οι συμμετέχοντες να είχαν αρνητική διάθεση κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

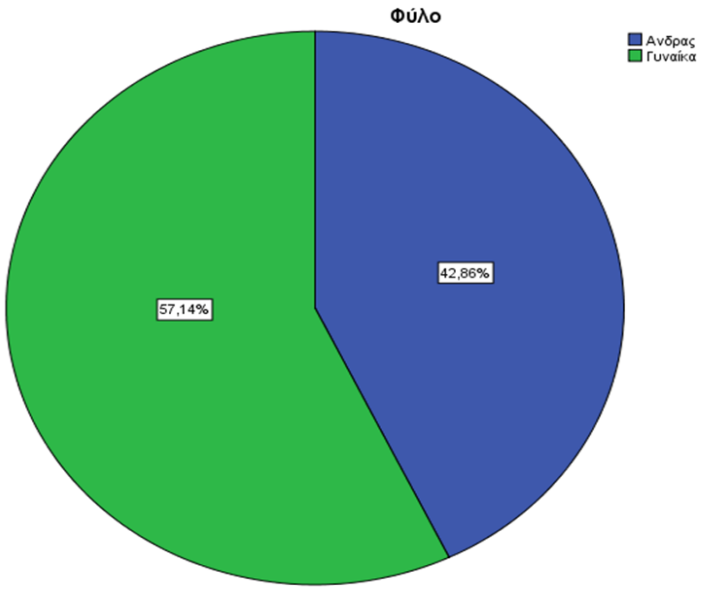
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

5.1.1 Φύλο

Συγκεντρώθηκαν 154 απαντήσεις, 66 άντρες και 88 γυναίκες, δηλαδή 42.86 % και 57.14 %, αντίστοιχα (Γράφημα 1).



Γράφημα 1 : Το ποσοστό ανά φύλο του δείγματος

5.1.2 Οικογενειακή κατάσταση

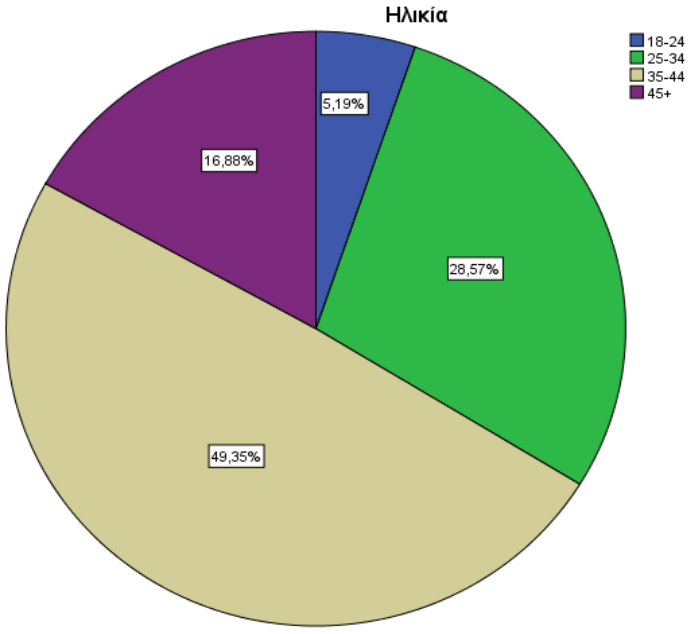
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ήταν ελεύθεροι από οικογενειακές υποχρεώσεις 55.8%, ενώ το 11% και το 29.9.%, δήλωσε ότι ήταν παντρεμένοι ή παντρεμένοι με παιδιά, αντίστοιχα. Ένα μικρό ποσοστό (3.2%), δήλωσαν χωρισμένοι.

Πίνακας 6 : Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Ελεύθερος	86	55,8	55,8
Παντρεμένος	17	11,0	66,9
Παντρεμένος με παιδιά	46	29,9	96,8
Χωρισμένος	5	3,2	100,0
Σύνολο	154	100,0	

5.1.3 Ηλικία

Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, τα ποσοστά παρατίθενται στο Γράφημα 2. Όπως μπορεί να δει κανείς, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 35-44 (49.35 %) και των 25-34 (28.57%). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 45+ με ποσοστό 16.88%, ενώ η ηλικία 18-24 αντιπροσωπεύει μόνο το 5.19% του δείγματος. Η μικρή αντιπροσώπευση της ηλικιακής ομάδας άνω των 45 δικαιολογείται καθώς μετά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που έλαβαν χώρα στον τραπεζικό κλάδο, πολλοί εργαζόμενοι άνω των 50 εξωθήθηκαν σε εθελούσια αποχώρηση ή σε πρόωρη συνταξιοδότηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να απομακρυνθεί από τον τραπεζικό τομέα ένα σημαντικό ανθρώπινο κεφάλαιο με μεγάλη εξειδίκευση και εμπειρία, με ότι αρνητικές συνέπειες αυτό συνεπάγεται για τον τραπεζικό κλάδο.



Γράφημα 2 : Το ποσοστά σύμφωνα με την ηλικία του δείγματος

5.1.4 Μορφωτικό επίπεδο

Στον πίνακα 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Η πλειοψηφία του δείγματος είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (57.1%) και ακολουθούν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (22.1%) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (20.8%). Στο συγκεκριμένο δείγμα, δεν υπήρχε κανείς που να κατέχει διδακτορικό τίτλο. Από τα στοιχεία αυτά διαπιστώνεται ότι το προσωπικό των τραπεζών, στο μεγαλύτερο μέρος του, κατέχει υψηλά τυπικά προσόντα καθώς υπάρχουν πλέον εξειδικευμένες προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στο αντικείμενο της τραπεζικής επιστήμης.

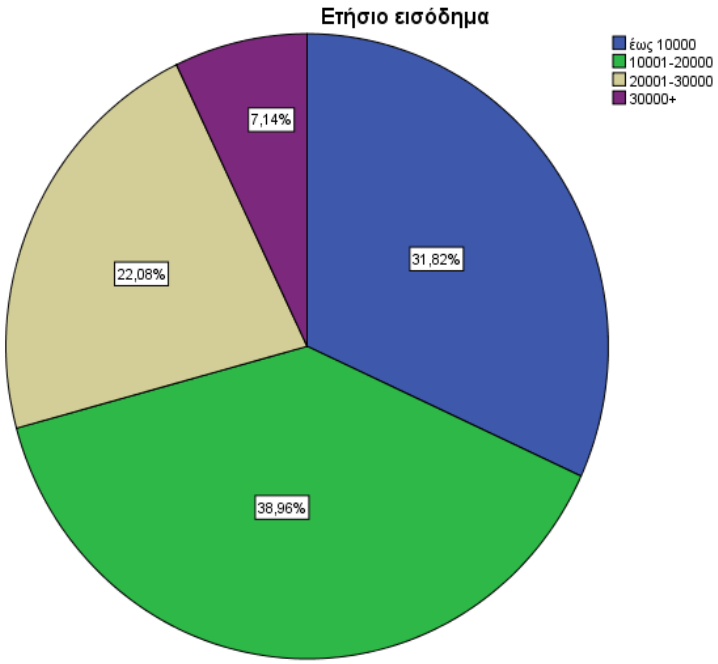
Πίνακας 7 : Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος

Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό (%)
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	34	22,1	22,1
AEI/TEI	88	57,1	79,2
Μεταπτυχιακό	32	20,8	100,0
Total	154	100,0	

5.1.5 Ετήσιο εισόδημα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει σε αυτούς που λαμβάνουν ετήσιο εισόδημα μεταξύ 10.001-20.000 ευρώ (38.96%). Ακολουθούν όσοι έχουν ετήσιες αποδοχές έως 10.000 ευρώ (31.82%), ενώ μικρότερα ποσοστά αντιπροσωπεύουν οι εργαζόμενοι με ετήσιες απολαβές 20.001-30.000 ευρώ (22.08%) και 30.000 ευρώ και πάνω (7.14.%). Οι μισθολογικές ανισότητες που παρατηρούνται, δικαιολογούνται από το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων απασχολείται με το καθεστώς της «μίσθωσης» προσωπικού. Οι μισθοί των εργαζομένων αυτών ανήκουν στο κατώτερο κλιμάκιο των 10.000 ευρώ, αφ’ ενός μεν της εργασιακής τους σύμβασης και αφετέρου - όπως διαπιστώνεται παρακάτω - των λίγων ετών προϋπηρεσίας που διαθέτουν.

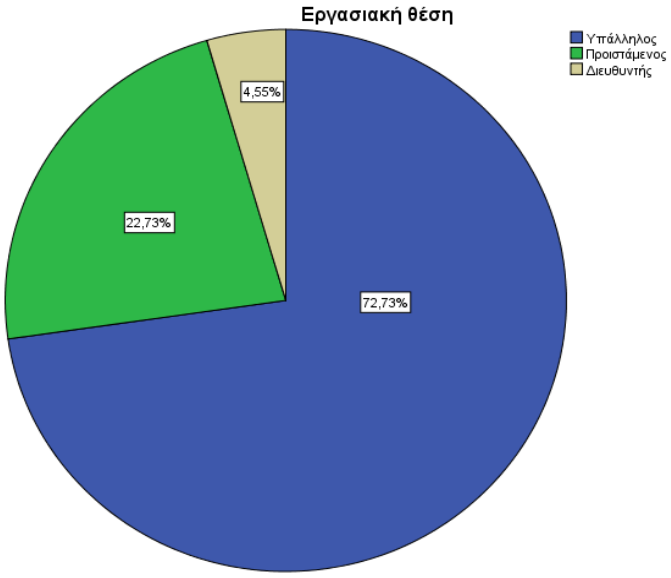


Γράφημα 3 : Το ετήσιο εισόδημα του δείγματος

5.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

5.2.1 Εργασιακή θέση

Όπως είναι αναμενόμενο, από τα προηγούμενα αποτελέσματα που αφορούσαν την ηλικία και τις ετήσιες αποδοχές, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ασκεί τα εργασιακά καθήκοντα του υπαλλήλου (72.73%). Ακολουθούν οι συμμετέχοντες που κατέχουν θέση προϊσταμένου (22.73%), ενώ μόλις το 4.55% ασκεί διευθυντικά καθήκοντα. Η μικρή αντιπροσώπευση της εργασιακής θέσης των διευθυντών, δικαιολογείται από τον αριθμό του δείγματος, που ανέρχεται στα 154 άτομα (Γράφημα 4).



Γράφημα 4 : Τα ποσοστά των εργασιακών θέσεων του δείγματος

5.2.2 Έτη εργασιακής εμπειρίας

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας που είχαν οι ερωτηθέντες. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι ομάδες 11-20 έτη και 1-10 έτη με ποσοστά 44.2% και 35.7% αντίστοιχα. Οι ερωτηθέντες που είχαν προϋπηρεσία από 21-30 έτη ανήκαν στο 18.8% του συνόλου ενώ 30 και πάνω χρόνια προϋπηρεσίας διέθετε μόλις το 1.3% του δείγματος. Τα ανωτέρω ποσοστά δικαιολογούνται από την αποχώρηση μεγάλου μέρους εργαζομένων, στα πλαίσια της μείωσης του εργατικού δυναμικού των τραπεζών λόγω της οικονομικής κρίσης της προηγούμενης δεκαετίας.

Πίνακας 8 : Εργασιακή εμπειρία

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα (%)
1-10 έτη	55	35,7	35,7	35,7
11-20 έτη	68	44,2	44,2	79,9
21-30 έτη	29	18,8	18,8	98,7
30+	2	1,3	1,3	100,0
Σύνολο	**154**	**100,0**	**100,0**	

5.2.3 Προέλευση από συγχωνευμένη τράπεζα

Στην ερώτηση αυτή, 129 συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά (83.77%), ενώ 25 απάντησαν θετικά (16.23%).



Γράφημα 5 : Ποσοστά του δείγματος ανάλογα αν προέρχεται από συγχωνευμένη ή όχι τράπεζα

5.2.4 Τρόπος πρόσληψης

Στο γράφημα 6 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τον τρόπο πρόσληψής του στην Τράπεζα. Συγκεκριμένα, 27 άτομα δήλωσαν ότι προσλήφθηκαν μέσω διαγωνισμού (17.5%) και 127 άτομα (82.5%) έδωσαν αρνητική απάντηση.



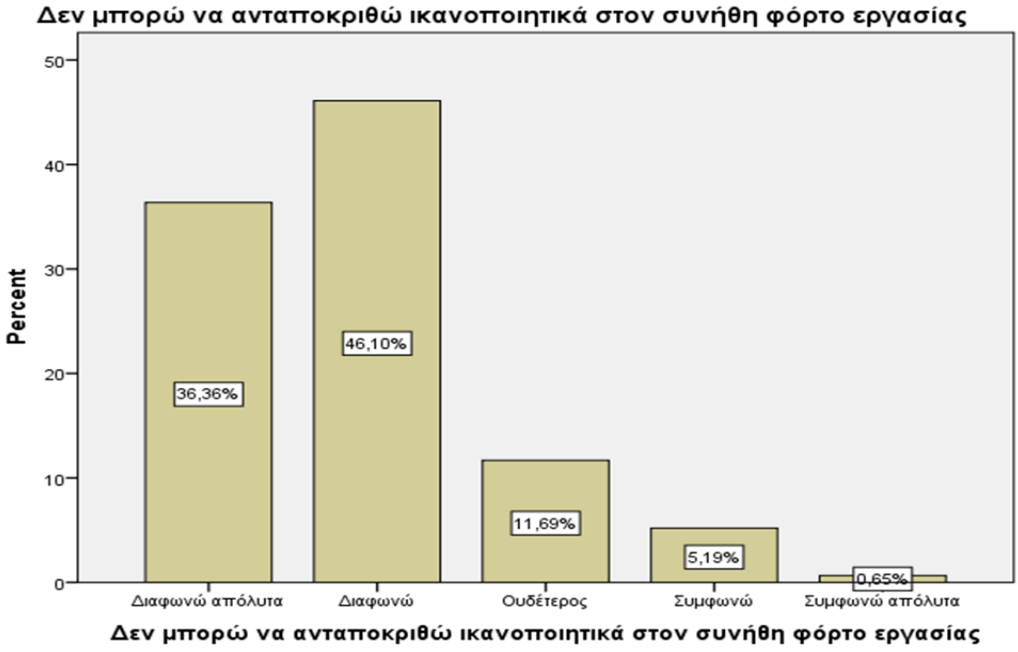
Γράφημα 6 : Ποσοστά του δείγματος ανάλογα τον τρόπο πρόσληψης στην τράπεζα

5.3 Εργασιακές συνθήκες

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούσαν στη διερεύνηση της άποψης του δείγματος σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπρόσθετα, οι δύο τελευταίες ερωτήσεις αναφέρονται στις συνθήκες που δημιουργήθηκαν λόγω της πανδημίας του Κορονaϊού και τα μέτρα που ελήφθησαν για τον περιορισμό της διασποράς του. Τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

5.3.1 Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας

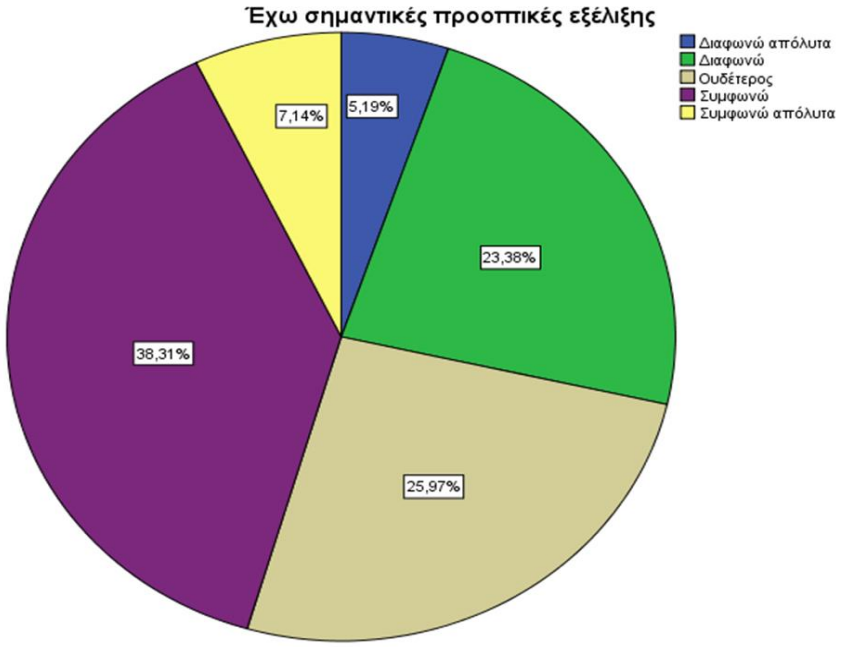
Στην ερώτηση αυτή η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος (82,46%), έδωσαν αρνητική απάντηση δηλώνοντας έτσι ότι διαθέτουν την ικανότητα να ανταποκριθούν με επιτυχία στον καθημερινό φόρτο εργασίας τους, ενώ μόνο το 5,84% διαφώνησε (Γράφημα 7).



Γράφημα 7 : Ανταπόκριση στον συνήθη φόρτο εργασίας

5.3.2 Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης

Αναφορικά με τις προοπτικές εξέλιξης, 70 ερωτηθέντες έδωσαν θετική απάντηση (45,45%), ενώ με την ερώτηση αυτή διαφώνησαν 44 άτομα (28.57%). Επίσης, σημαντικό ήταν και το ποσοστό των συμμετεχόντων που κράτησαν ουδέτερη στάση (25.97%).



Γράφημα 8 : Προοπτικές εξέλιξης

5.3.3 Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο

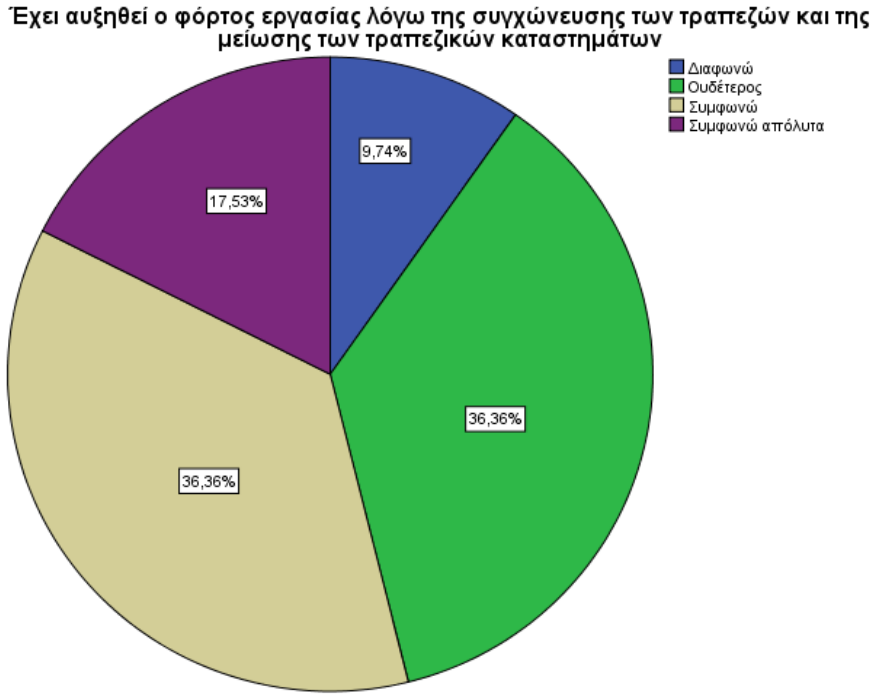
Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία των Τραπεζών, δίνεται μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην ενημέρωσή του για τις τρέχουσες εξελίξεις στον κλάδο. Ωστόσο, μόνο το 41% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ενημερώνεται επαρκώς ενώ το 30% διαφωνεί. Σε παρόμοια αποτελέσματα είχε καταλήξει και ανάλογη έρευνα στην περιοχή της Πάτρας.

Πίνακας 9 : Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	9	5,8	5,8	5,8
Διαφωνώ	37	24,0	24,0	29,9
Ουδέτερος	45	29,2	29,2	59,1
Συμφωνώ	50	32,5	32,5	91,6
Συμφωνώ απόλυτα	13	8,4	8,4	100,0
Σύνολα	154	100,0	100,0	

5.3.4 Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων

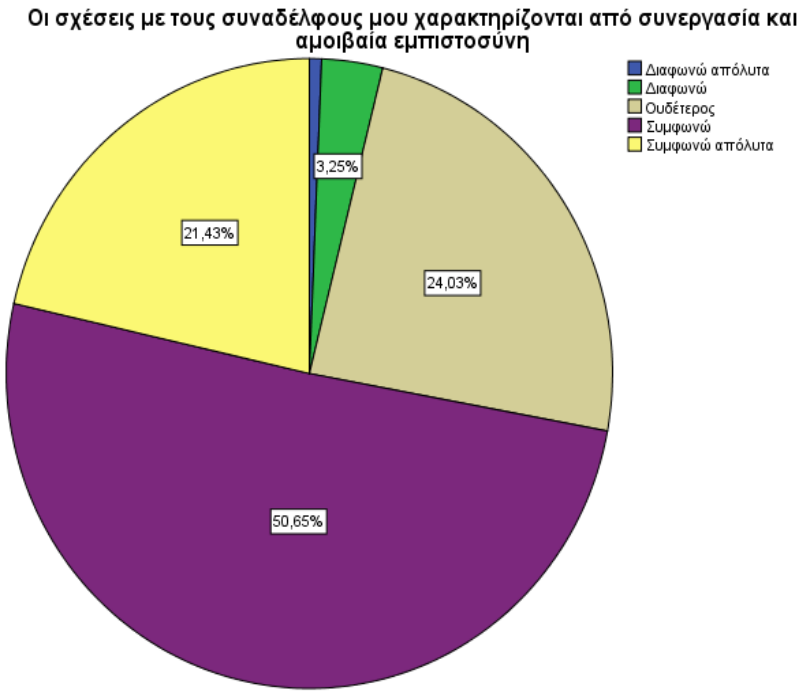
Το 54% του δείγματος συμφωνεί με την πρόταση ότι οι συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα στον τραπεζικό κλάδο, είχαν ως αποτέλεσμα να αυξηθεί ο όγκος εργασιών για τους υπαλλήλους, περίπου το 10% διαφώνησε (Γράφημα 9). Οι απαντήσεις αυτές , επιβεβαίωσαν τις απόψεις που αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τις αλλαγές που επήλθαν στον εργασιακό φόρτο των υπαλλήλων. Οι συγχωνεύσεις/εξαγορές, είχαν ως αποτέλεσμα να συγκεντρωθεί ο ίδιος όγκος εργασιών σε λιγότερους υπαλλήλους.



Γράφημα 9 : Αύξηση φόρτου εργασίας

5.3.5 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη

Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος (72%), θεωρεί ότι το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων χαρακτηρίζεται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (3,89%) είχε αντίθετη άποψη (Γράφημα 10).



Γράφημα 10 : Συναδελφικές σχέσεις

5.3.6 Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές

Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν από τον εργοδότη τους. Μόλις 63 άτομα δήλωσαν ικανοποιημένα από την πολιτική των πρόσθετων αμοιβών, ενώ 45 άτομα έδωσαν αρνητική απάντηση. Μεγάλο ήταν και το ποσοστό των συμμετεχόντων που έδειξαν ουδετερότητα (29.9%).

Πίνακας 10 : Οι πρόσθετες παροχές (πχ επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
	Διαφωνώ απόλυτα	14	9,1	9,1	9,1
	Διαφωνώ	31	20,1	20,1	29,2
	Ουδέτερος	46	29,9	29,9	59,1
	Συμφωνώ	57	37,0	37,0	96,1
	Συμφωνώ απόλυτα	6	3,9	3,9	100,0
	Σύνολα	154	100,0	100,0	

5.3.7 Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου

Αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (63%) δήλωσαν ικανοποίηση από τις υποδομές του εργασιακού τους χώρου και μόνο το 7,8% θεωρεί ανεπαρκείς τις υποδομές αυτές. Μεγάλο ήταν το ποσοστό του δείγματος που κράτησε ουδέτερη στάση (Γράφημα 11).



Γράφημα 11 : Ο εργασιακός κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός

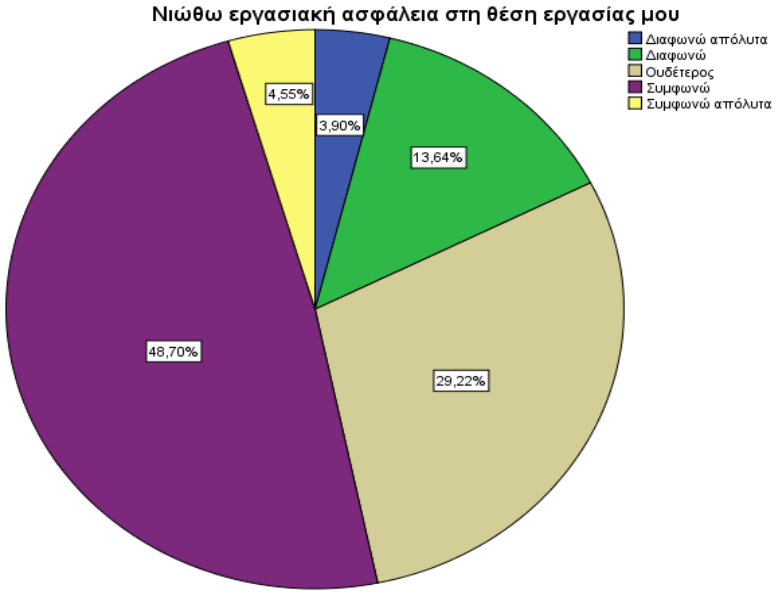
5.3.8 Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες

Στον πίνακα 11 που παρουσιάζεται αμέσως μετά, καταγράφονται οι απαντήσεις σχετικά με την αξιοκρατική διαδικασία των προαγωγών. Οι ερωτηθέντες που θεωρούν ότι δεν υπάρχουν αξιοκρατικές διαδικασίες είναι περισσότεροι (74 άτομα) σε σχέση με αυτούς που πιστεύουν το αντίθετο (36 άτομα). Τα παραπάνω αποτελέσματα συγκρούονται με τις ιστοσελίδες των Ελληνικών Τραπεζών, όπου γίνεται λόγος για διαφάνεια και ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τα προσόντα και το έργο που παρέχουν. Κοινές απόψεις κατέθεσαν και οι εργαζόμενοι της περιοχής των Πατρών στη σχετική έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος.

Πίνακας 11 : Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες					
		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	19	12,3	12,3	12,3
	Διαφωνώ	55	35,7	35,7	48,1
	Ουδέτερος	44	28,6	28,6	76,6
	Συμφωνώ	31	20,1	20,1	96,8
	Συμφωνώ απόλυτα	5	3,2	3,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

5.3.9 Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου

Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (53,25%), αισθάνονται ασφάλεια στην εργασιακή τους θέση και περίπου 18% αισθάνονται ανασφαλείς. Αρκετά μεγάλο ήταν και το ποσοστό των ερωτηθέντων που δεν έδωσαν σαφή απάντηση (29,22%) (Γράφημα 12). Σε παρόμοια ποσοστά εργασιακής ασφάλειας είχε καταλήξει και η ανάλογη έρευνα των τραπεζικών της Πάτρας, αν και σε αυτήν καταγράφηκαν μεγαλύτερα ποσοστά ανασφάλειας σε σχέση με αυτά της παρούσας έρευνας (35% έναντι 18%).



Γράφημα 12 : Εργασιακή ασφάλεια

5.3.10 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων έδειξαν έλλειψη ανταγωνισμού στις συναδελφικές τους σχέσεις, γεγονός που συνάδει με τις απαντήσεις του δείγματος

αναφορικά με το εργασιακό κλίμα (54%). Το ποσοστό διαφωνίας ανήλθε σε 10%, ενώ αρκετά πολλοί συμμετέχοντες απέφυγαν να λάβουν ξεκάθαρη θέση (35,7%). Πίνακας 12:

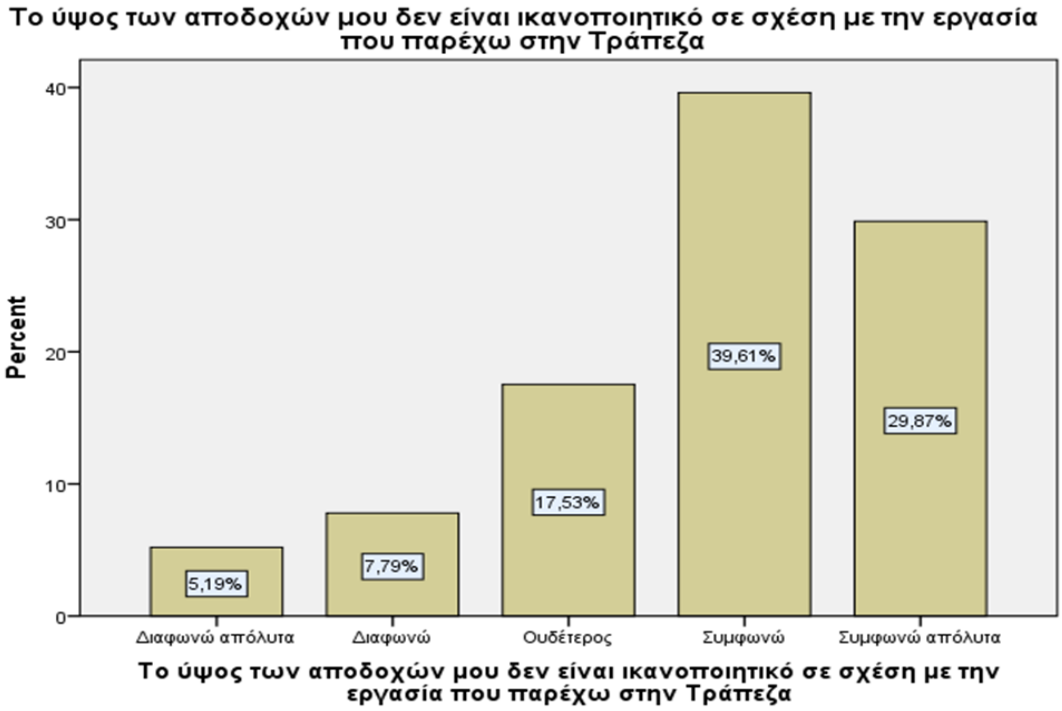
Πίνακας 12 : Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
	Διαφωνώ απόλυτα	20	13,0	13,0	13,0
	Διαφωνώ	63	40,9	40,9	53,9
	Ουδέτερος	55	35,7	35,7	89,6
	Συμφωνώ	13	8,4	8,4	98,1
	Συμφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	100,0
	Σύνολα	154	100,0	100,0	

5.3.11 Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα

Η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι οι αποδοχές που λαμβάνει δεν είναι ανταποδοτικές του έργου που παρέχει (70%) και μόνο το 13% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από το ύψος των αμοιβών τους (Γράφημα 13). Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση διαφέρουν από αυτές της έρευνας στην περιοχή των Πατρών, όπου οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ικανοποιημένοι από το ύψος των αμοιβών τους και των πρόσθετων παροχών.

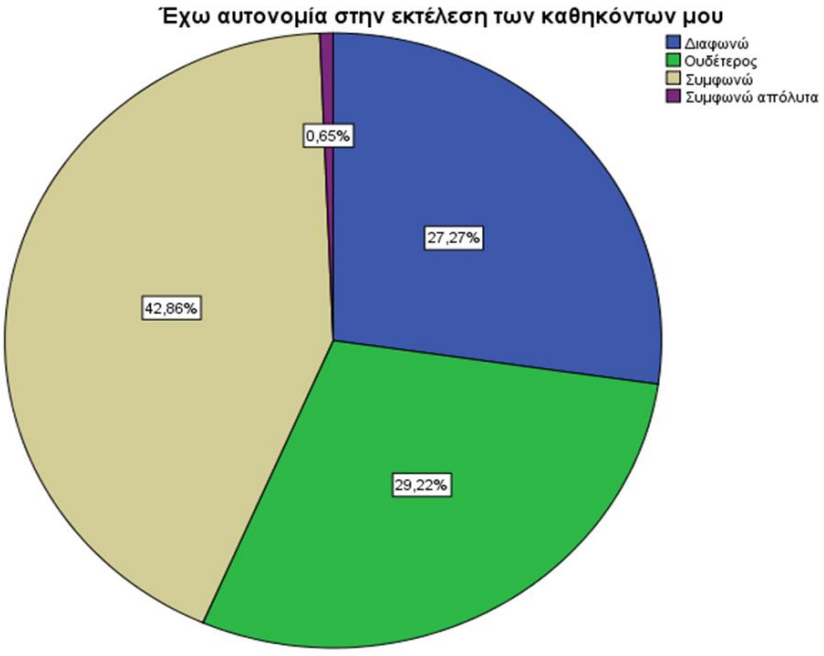
Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα στην παρούσα έρευνα ήταν αναμενόμενα, καθώς μεγάλο μέρος του δείγματος αποτελείται από εργαζόμενους που έχουν χαμηλές αποδοχές καθώς εργάζονται υπό καθεστώς «μίσθωσης» ή έχουν λίγα χρόνια προϋπηρεσίας.



Γράφημα 13: Ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών

5.3.12 Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου

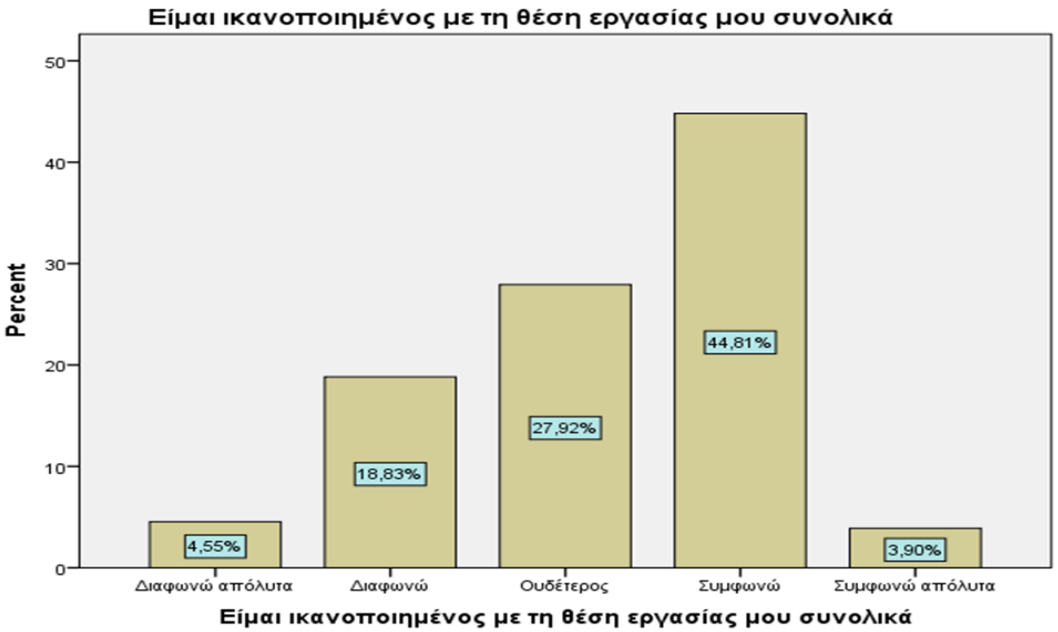
Αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος (43,5%) δηλώνει ότι δρα αυτόνομα κατά τη διάρκεια της εργασίας του, ενώ το 27% διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Ωστόσο, σε αυτή την ερώτηση, το ποσοστό των ερωτηθέντων που έδειξε ουδετερότητα ήταν αρκετά μεγάλο (29.22%).(Γράφημα 14)



Γράφημα 14 : Αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων

5.3.13 Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα (49%) δηλώνουν ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι συνολικά από τη θέση εργασίας τους, ενώ το 23% αισθάνεται μη ικανοποιημένο (Γράφημα 14).



Γράφημα 14 : Συνολική ικανοποίηση από την εργασιακή θέση

5.3.14 Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 94 άτομα έδωσαν θετική απάντηση (61%), και μόνο το 14% διαφώνησε με την πρόταση αυτή (Πίνακας 13).

Πίνακας 13 : Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,9	1,9	1,9
	Διαφωνώ	19	12,3	12,3	14,3
	Ουδέτερος	38	24,7	24,7	39,0
	Συμφωνώ	68	44,2	44,2	83,1
	Συμφωνώ απόλυτα	26	16,9	16,9	100,0
	Σύνολα	**154**	**100,0**	**100,0**	

5.3.15 Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου

Στην ερώτηση αυτή, οι απαντήσεις συμφωνίας και διαφωνίας του δείγματος, κυμάνθηκαν σε παρόμοια ποσοστά και συγκεκριμένα 39% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αναγνωρίζεται το έργο του από τους προϊστάμενους του και 35% δήλωσε ότι υπάρχει έλλειψη αναγνώρισης των προσπαθειών του (Πίνακας 14).

Πίνακας 14 : Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
	Διαφωνώ απόλυτα	9	5,8	5,8	5,8
	Διαφωνώ	44	28,6	28,6	34,4
	Ουδέτερος	41	26,6	26,6	61,0
	Συμφωνώ	49	31,8	31,8	92,9
	Συμφωνώ απόλυτα	11	7,1	7,1	100,0
	Σύνολα	**154**	**100,0**	**100,0**	

5.3.16 Εξαιτίας των απαιτήσεων σας εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η

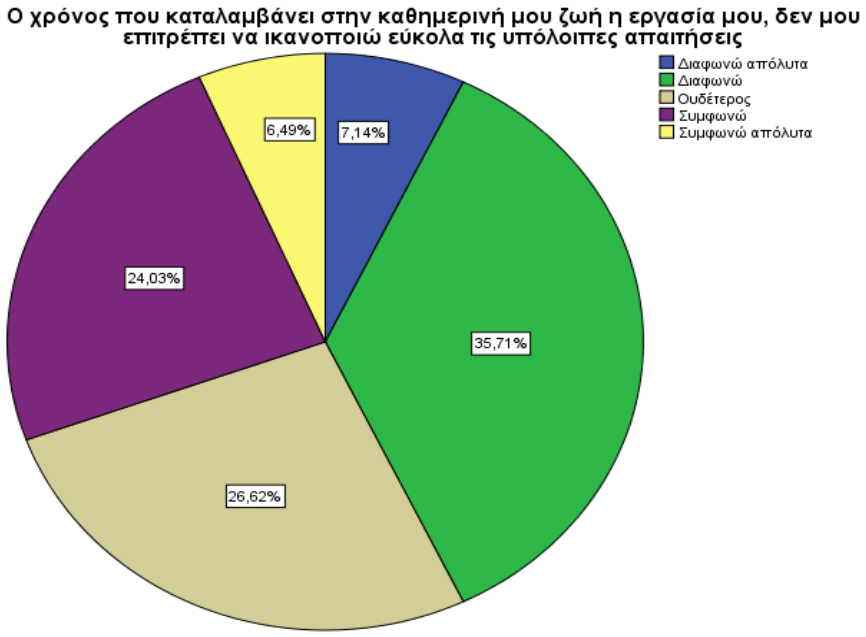
Στη συγκεκριμένη ερώτηση, το ποσοστό των συμμετεχόντων που έδωσε αρνητική ή θετική απάντηση είναι παρόμοιο. Ειδικότερα, το 36% θεωρεί ότι οι εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζουν τη διάθεσή του και μετά το τέλος της εργασίας και το 37% δήλωσε ότι δεν επηρεάζεται συναισθηματικά από το φόρτο εργασίας (Γράφημα 15).



Γράφημα 15 : Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η

5.3.17 Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα άλλες απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.)

Το 43% του δείγματος απάντησε ότι επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενώ το 31% περίπου θεωρεί ότι ο εκτός εργασίας χρόνος δεν είναι αρκετός για να ικανοποιήσει τις υπόλοιπες ανάγκες του (Γράφημα 16).



Γράφημα 16 : Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών απαιτήσεων

5.3.18 Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την επιδημία του Covid - 19

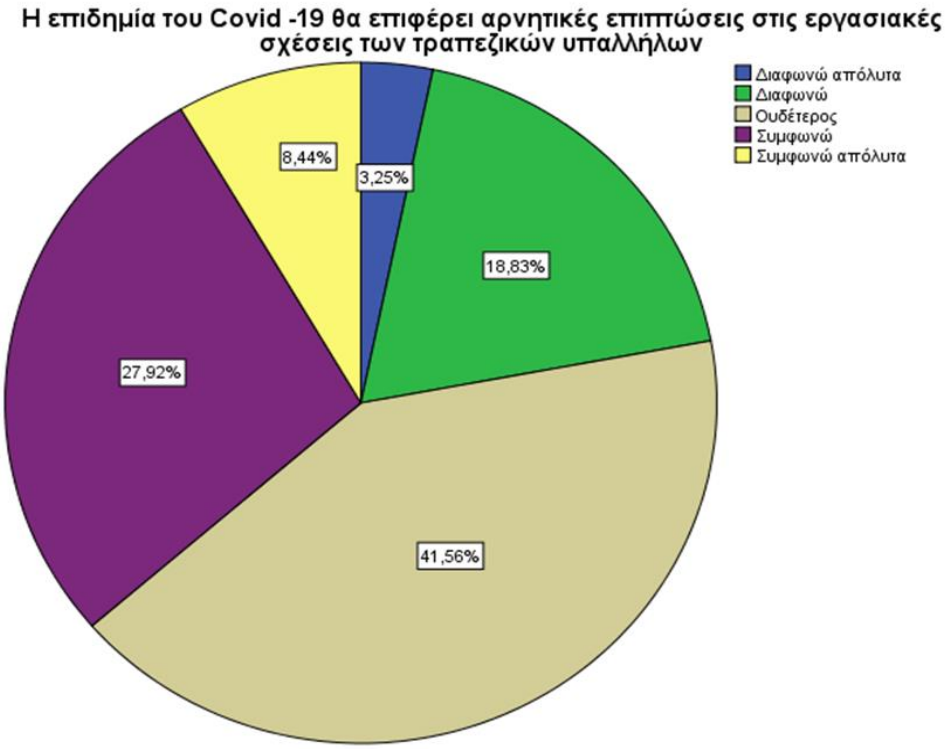
Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (80,5%), θεωρεί επαρκή τα μέτρα που έλαβε ο εργοδότης στα πλαίσια της πανδημίας του Κορονaϊού, προκειμένου να προστατευθεί το προσωπικό και να περιοριστεί η διασπορά του ιού. Μόλις το 4,5% του δείγματος διαφωνεί με την πολιτική μέτρων που έλαβε η τράπεζα για το συγκεκριμένο ζήτημα (Πίνακας 15).

Πίνακας 15 : Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την επιδημία του Covid - 19

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγκυρο Ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
	Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ	6	3,9	3,9	4,5
	Ουδέτερος	23	14,9	14,9	19,5
	Συμφωνώ	85	55,2	55,2	74,7
	Συμφωνώ απόλυτα	39	25,3	25,3	100,0
	Σύνολα	**154**	**100,0**	**100,0**	

5.3.19 Η επιδημία του Covid - 19 θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων

Το 36% του δείγματος θεωρεί ότι η πρόσφατη πανδημία θα οδηγήσει σε μελλοντικές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες θα είναι αρνητικές για τον τραπεζικό κλάδο. Αντίθετη άποψη δείχνει να έχει το 22% των ερωτηθέντων. (Γράφημα 17).



Γράφημα 17 : Οι αρνητικές επιπτώσεις του Covid -19 στις εργασιακές σχέσεις

5.4 Τρόποι παρακίνησης/Κίνητρα

Στον παρακάτω πίνακα 16, καταγράφονται οι απόψεις των ερωτηθέντων, σχετικά με τα κίνητρα που θεωρούν σημαντικά για την παρακίνηση τους. Οι τρόποι παρακίνησης παρουσιάζονται ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας του δείγματος, με πρώτο αυτόν που έχει σημειώσει το μεγαλύτερο ποσοστό, στη συνέχεια αυτόν με το αμέσως μικρότερο κ.ό.κ.

Σημαντικά ποσοστά συμφωνίας σημειώνουν τα κίνητρα που αφορούν τις αποδοχές (96,8%), την εκπαίδευση (92,9%), το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (91,6%) και τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης των ερωτηθέντων (90,9%). Ακολουθεί η ύπαρξη ευκαιριών στον εργασιακό χώρο, ώστε οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν την ελεύθερη έκφρασή τους. Από 64,2% έως 60,4% ποσοστό συμφωνίας, σημειώνουν οι τρόποι παρακίνησης που αφορούν την συνεχή αξιολόγηση του προσωπικού, τα ατομικά βραβεία και την πρόσθετη άδεια. Περίπου οι μισοί συμμετέχοντες αξιολογούν ως σημαντικές τις τεχνικές παρακίνησης που αφορούν την αλλαγή θέσης εργασίας (58.5%), την ελευθερία στην εκτέλεση του έργου (56.5%), τις φιλοφρονήσεις (55,2%) και τη δημιουργία ομάδων εργασίας (50.7%). Χαμηλά στην

προτίμηση των ερωτηθέντων βρίσκονται το ευέλικτο ωράριο εργασίας (39,6%) και τη δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους (31,8%).

Πίνακας 16 : Τρόποι Παρακίνησης/Κίνητρα

α/α	Τρόπος παρακίνησης/Κίνητρα	Ποσοστό Συμφωνίας του δείγματος (%)
1	Αύξηση αποδοχών	**96,8**
2	Εκπαίδευση εργαζομένων	**92,9**
3	Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	**91,6**
4	Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	**90,9**
5	Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης	**72,1**
6	Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού	**64,2**
7	Καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις	**63,7**
8	Πρόσθετη άδεια	**60,4**
9	Αλλαγή θέσης εργασίας	**58,5**
10	Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων	**56,5**
11	Μια φιλοφρόνηση	**55,2**
12	Δημιουργία ομάδων εργασίας	**50,7**
13	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	**39,6**
14	Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	**31,8**

5.5 Ποσοτική Προσέγγιση

5.5.1 Η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης και διαφόρων πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των κεντρικών υπηρεσιών της τράπεζας αναφοράς χρησιμοποιήθηκαν εννέα (9) διαφορετικές διαστάσεις της. Οι οκτώ (8) από αυτές, μετρούν διάφορες πτυχές της εργασιακής θέσης των τραπεζικών και συγκεκριμένα :

- Ο εργασιακός φόρτος
- Οι υλικές συνθήκες της εργασίας
- Οι προοπτικές εξέλιξης
- Το ύψος των αποδοχών
- Η εργασιακή ασφάλεια που παρέχει η θέση απασχόλησης
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους

- Υποστήριξη και αναγνώριση από τους προϊσταμένους
- Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η τελευταία διάσταση αφορά την συνολική εργασιακή ικανοποίηση και περιλαμβάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας συνολικά.

Για όλους τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις αντίστοιχες ερωτήσεις και εξήχθη ένας νέος μέσος όρος για κάθε πτυχή εργασιακής ικανοποίησης. Οι μέσοι όροι από τρία και πάνω δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι δυσαρεστημένοι από κάθε χαρακτηριστικό (Πίνακας 17). Συγκεκριμένα, σε σχέση με τον φόρτο εργασίας, οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία τα αυξημένα καθήκοντα τους (Μ.Ο. 3,86). Επίσης, είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις υλικές συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας τους (Μ.Ο. 3,61) και από το ύψος των αποδοχών τους (Μ.Ο. 3,44). Επιπρόσθετα, εκδηλώνουν ικανοποίηση για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Μ.Ο. 3,28), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι δείχνουν για τις συναδελφικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό τους περιβάλλον (Μ.Ο. 3,17). Τέλος, αισθάνονται σχετική εργασιακή ασφάλεια (Μ.Ο. 3,25) ενώ φαίνεται να απολαμβάνουν μια ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική τους ζωή (Μ.Ο. 2,92)[5]. Αναφορικά με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, το 49% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αισθάνεται ικανοποίηση ενώ το 23% έδωσε αρνητική απάντηση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος (28%) επέλεξε να κρατήσει ουδέτερη στάση. Στην ουδετερότητα αυτή πιθανώς οφείλεται ο μικρός Μ.Ο. αυτού του συντελεστή επαγγελματικής ικανοποίησης (3,25), ο οποίος ταυτίζεται με το αποτέλεσμα του παράγοντα της εργασιακής ασφάλειας. Αξίζει να σημειωθεί ότι μικρό βαθμό ικανοποίησης αισθάνονται οι ερωτηθέντες και από τις προοπτικές εξέλιξης που έχει η εργασία τους (Μ.Ο. 2,93).

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνάδουν με προηγούμενη έρευνα που διεξήχθη, στην οποία οι υπάλληλοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από τις αμοιβές τους αλλά δυσαρεστημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης (Μπινιάρης, 2019). Διαφορετική εικόνα παρουσιάζεται στο εργασιακό κλίμα που υπάρχει ανάμεσα στους

[5] Αν και ο Μ.Ο. στην πτυχή αυτή είναι κάτω από το 3, ωστόσο δείχνει ικανοποίηση καθώς οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονταν για τον υπολογισμό της πτυχής αυτής ήταν αρνητικές.

συναδέλφους των δύο δειγμάτων. Ενώ, στην προηγούμενη έρευνα οι ερωτηθέντες δείχνουν πολύ ικανοποιημένοι από το εργασιακό κλίμα, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δείχνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους και περισσότερο από την προϊσταμένη αρχή τους.

Πίνακας 17 : Μέσοι όροι πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης

Πτυχές εργασιακής ικανοποίησης	**Ο εργασιακός φόρτος**	**Οι υλικές συνθήκες της εργασίας**	**Οι προοπτικές εξέλιξης**	**Το ύψος των αποδοχών**	**Η εργασιακή ασφάλεια που παρέχει η θέση απασχόλησης**	**Οι σχέσεις με τους συναδέλφους**	**Υποστήριξη και αναγνώριση από τους προϊσταμένους**	**Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**	**Συνολική εργασιακή ικανοποίηση**
Μέσος όρος (mean)	**3,86**	**3,61**	**2,93**	**3,44**	**3,25**	**3,17**	**3,28**	**2,92**	**3,25**

5.5.2 Η ικανοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες του A.Maslow και του F. Herzberg

Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των 5 κατηγοριών αναγκών του Maslow και των 2 παραγόντων του Herzberg. Για να μετρηθεί η ικανοποίηση των αναγκών του δείγματος, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούσαν κάθε μια από τις 5/2 κατηγορίες αναγκών και έπειτα εξήχθη ένας συνολικός μέσος όρος για κάθε κατηγορία. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον πίνακα 18.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι σχεδόν όλες οι κατηγορίες αναγκών/κινήτρων, λαμβάνουν ικανοποίηση λίγο πάνω από το 3. Μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης δείχνουν να έχουν οι ανάγκες ασφάλειας, ενώ ακολουθούν οι βιολογικές ανάγκες. Έπεται η πέμπτη κατηγορία αναγκών, αυτές της ολοκλήρωσης, στη συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες και τελευταίες σε ικανοποίηση δείχνουν να είναι οι ανάγκες αναγνώρισης.

Πίνακας 18 : Μέσοι όροι ικανοποίησης των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg

Κατηγορία αναγκών	**Βιολογικές ανάγκες / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης**	**Ανάγκες ασφάλειας / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης**	**Κοινωνικές ανάγκες / Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης**	**Ανάγκες αναγνώρισης / Παράγοντες παρακίνησης**	**Ανάγκες ολοκλήρωσης / Παράγοντες παρακίνησης**
Μέσος όρος	**3,44**	**3,58**	**3,04**	**2,97**	**3,2**

5.6 Εξωτερικά και Εσωτερικά κίνητρα και παρακίνηση

Στο θεωρητικό μέρος που προηγήθηκε, έγινε αναφορά στη διάκριση των κινήτρων σε εξωτερικά και εσωτερικά. Συνακόλουθα και η παρακίνηση που βασίζεται στην παροχή των κινήτρων στους εργαζόμενους διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Στους παρακάτω πίνακες 19 και 20, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι που έλαβαν οι δύο αυτές κατηγορίες κινήτρων / παρακίνησης αντίστοιχα. Από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δίνουν μεγαλύτερη αξία στα εξωτερικά κίνητρα (Μ.Ο. 3,88) και λίγο μικρότερη αξία στα εσωτερικά κίνητρα (Μ.Ο. 3,56).

Πίνακας 19 : Εξωτερικά κίνητρα

Κίνητρο	Μέσος όρος
Αύξηση αποδοχών	4,56
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	4,41
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	4,38
Πρόσθετη άδεια	3,72
Αλλαγή θέσης εργασίας	3,64
Μια φιλοφρόνηση	3,60
Εκπαίδευση εργαζομένων	4,25
Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού	3,66
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	3,21
Δημιουργία ομάδων εργασίας	3,51
Καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις	3,72
Γενικός Μέσος Όρος	**3,88**

Πίνακας 20 : Εσωτερικά κίνητρα

Κίνητρο	Μέσος όρος
Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων	3,64
Μια φιλοφρόνηση	3,59
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	3,23
Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης	3,81
Γενικός Μέσος Όρος	**3,56**

5.7 Παραμετρικοί Έλεγχοι

5.7.1 Έλεγχος t-test

5.7.1.1 Προέλευση από συγχωνευμένη τράπεζα και εργασιακές συνθήκες

Προκειμένου να ελεγχθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών «Προέρχεστε από συγχωνευμένη τράπεζα» και ορισμένων ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου (Εργασιακές Συνθήκες), αξιοποιήθηκε ο έλεγχος t-test (Independent Samples t-test). Συσχετίστηκε η ερώτηση της δεύτερης ενότητας

«Προέρχεστε από συγχωνευμένη τράπεζα», με συγκεκριμένες ερωτήσεις της τρίτης ενότητας και δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές[6]. Ωστόσο, αναφορικά με τους τρόπους και τις τεχνικές παρατήρησης (τέταρτη ενότητα ερωτηματολογίου), σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 στο κίνητρο «Αύξηση αποδοχών», μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα και αυτών που δεν προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα.

5.7.1.2 Μη συσχετισμένος έλεγχος t-test

Προκειμένου να ελεγχθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και συνθηκών εργασίας της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου αξιοποιήθηκε ο έλεγχος t-test (Independent Samples t-test). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα[7], διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην άποψη «Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου» μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άντρες ερωτηθέντες να νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους.

5.7.2 Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)

5.7.2.1 Ηλικία

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης Anova, προκειμένου να εξεταστεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της ικανοποίησης ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν[8] δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά «του βαθμού ικανοποίησης» με τη «θέση εργασίας συνολικά», ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και οφείλεται στη διαφορά του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων ηλικίας 45 ετών και άνω, από την κατηγορία εργαζομένων ηλικίας 18 έως 24 ετών, με τους πρώτους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την θέση εργασίας. Αυτό το αποτέλεσμα εξηγείται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν περισσότερα έτη υπηρεσίας και συνεπώς καλύτερες αποδοχές και προοπτικές εξέλιξης σε σχέση με εκείνους που έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία και εργάζονται σε καθεστώς «μίσθωσης».

Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε στο ότι «οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες» και οφείλεται στη διαφορά μεταξύ των εργαζομένων ηλικίας 45 ετών και άνω και των εργαζομένων ηλικίας 35 έως 44 ετών.

[6] Πίνακες 1α και 1β του παραρτήματος
[7] Πίνακες 2α, 2β, 2γ, 2δ και 2ε του παραρτήματος
[8] Πίνακες 3α, 3β και 3γ του παραρτήματος

Συγκεκριμένα η ηλικιακή ομάδα 35 έως 44 ετών, διαφωνεί στο ότι οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες. Στο αίσθημα της «εργασιακής ασφάλειας στη θέση εργασίας» παρουσιάστηκαν διαφορές ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων με τους ερωτηθέντες ηλικίας 45 ετών και άνω να νιώθουν περισσότερο ασφαλείς σε σχέση με αυτούς που είναι 25 έως 34 ετών.

5.7.2.2 Μορφωτικό Επίπεδο

Σύμφωνα με τον έλεγχο Anova που πραγματοποιήθηκε, δεν παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος και των συνθηκών εργασίας της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου[9].

5.7.2.3 Εισόδημα

Στην παραμετρική ανάλυση, ελέγχθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της ικανοποίησης ανάμεσα στις ομάδες εργαζομένων με διαφορετικό ετήσιο εισόδημα. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρατηρήθηκαν είναι οι ακόλουθες[10] :

- στο «βαθμό ικανοποίησης από τη θέση εργασίας συνολικά», όπου διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με ετήσιο εισόδημα 30.001 € είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με ετήσιο εισόδημα έως 10.000 € .
- στις απόψεις των εργαζομένων στο ότι «οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες», με τους ερωτηθέντες που ανήκουν στην τελευταία κλίμακα των 30.001 ευρώ να συμφωνούν σε μεγαλύτερο ποσοστό με την παραπάνω πρόταση, σε σχέση με τις υπόλοιπες δύο εισοδηματικές ομάδες, που είτε συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό είτε διαφωνούν.
- στη θέση των ερωτηθέντων σχετικά με «το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα». Με την πρόταση αυτή διαφωνεί μόνο η εισοδηματική ομάδα των 20001-30000 ευρώ.

[9] Πίνακας 4 του παραρτήματος
[10] Πίνακες 5α, 5β και 5γ του παραρτήματος

5.7.2.4 Εργασιακή εμπειρία

Αναφορικά με την επίδραση του εργασιακού παράγοντα, έτη προϋπηρεσίας[11], η ανάλυση διακύμανσης παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές στον «βαθμό ικανοποίησης από τη θέση εργασίας συνολικά». Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία 21-30 έτη νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την θέση εργασίας τους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους, ενώ συμφωνούν σε μεγαλύτερο ποσοστό με τη θέση «οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες».

5.7.2.5 Θέση Εργασίας

Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της εργασιακής θέσης που κατείχαν οι ερωτηθέντες (Υπάλληλος, Προϊστάμενος, Διευθυντής) και ορισμένων σημαντικών για την έρευνα εργασιακών συνθηκών. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που διαπιστώθηκαν ήταν οι ακόλουθες[12] :

- στο «βαθμό ικανοποίησης από τη θέση εργασίας συνολικά», με τους προϊσταμένους να δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους υπαλλήλους.
- στην «εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας», με τους διευθυντές να νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό εργασιακή ασφάλεια σε σύγκριση με τους υπαλλήλους.
- στην άποψη «οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη». Οι διευθυντές συμφωνούν σχεδόν απόλυτα με την πρόταση αυτή σε σχέση με τους ερωτηθέντες στις υπόλοιπες δύο εργασιακές θέσεις.
- στην εργασιακή συνθήκη ότι «οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες», οι διευθυντές συμφωνούν απόλυτα ότι οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που διαφωνούν.
- στην τεχνική παρακίνησης «Αύξηση αποδοχών», όπου οι υπάλληλοι συμφωνούν απόλυτα με την παροχή αυτού του κινήτρου ως τεχνική παρακίνησης, σε σχέση με τους προϊστάμενους που συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό.

[11] Πίνακες 6α, 6β και 6γ του παραρτήματος
[12] Πίνακες 7α και 7β και 7γ του παραρτήματος

- στον τρόπο παρακίνησης «Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους» , οι προϊστάμενοι συμφωνούν, ενώ οι διευθυντές που διαφωνούν.

5.8 Μη παραμετρικοί έλεγχοι

5.8.1 Έλεγχος Pearson για την Ικανοποίηση από τη θέση εργασίας

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης και σχέσης μεταξύ των μεταβλητών «βαθμός ικανοποίησης με τη θέση εργασίας συνολικά» και συγκεκριμένων μεταβλητών της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Pearson με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου» με δείκτη συσχέτισης r=0,551 και με τη μεταβλητή «νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου» με δείκτη συσχέτισης r=0,412[13].

Μικρότερη θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε με ορισμένες άλλες μεταβλητές. Ειδικότερα, ο μεταβλητές : «νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου» με δείκτη συσχέτισης r=0,397, «έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου» με δείκτη συσχέτισης r=0,395, «οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη» με δείκτη συσχέτισης r=0,370, «οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες» με δείκτη συσχέτισης r=0,354 και «οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές» με δείκτη συσχέτισης r=0,349[14].

Τέλος, εκτιμώντας τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας, διαπιστώνεται ότι τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν σε προηγούμενες μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπάλληλων, τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων οδήγησε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Θα πρέπει τονιστεί στο σημείο αυτό ότι, είναι χαρακτηριστική η ουδέτερη

[13]Πίνακες 8 και 9 του παραρτήματος
[14] Πίνακας 10 του παραρτήματος

στάση μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχεδόν σε όλη την έκταση της. Τα άτομα αυτά συνήθως ανέρχονταν σε ποσοστό 30% και σίγουρα επηρέασαν αρνητικά τα αποτελέσματα της ερευνητικής εργασίας. Η στάση τους αυτή πιθανόν να οφείλεται στο φόβο έκθεσης των προσωπικών τους απαντήσεων και στη πιθανή στοχοποίηση τους ή στην αδιαφορία τους για τα θέματα που σχετίζονται με την επαγγελματική τους ικανοποίηση και παρακίνηση.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους, οι απαντήσεις του δείγματος έδειξαν ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες νιώθουν ικανοποίηση από την εργασιακή τους θέση συνολικά. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τις διαπιστώσεις στις οποίες κατέληξε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους τραπεζικούς υπαλλήλους της περιοχής των Πατρών. Επιπρόσθετα, μετά τον υπολογισμό των μέσων όρων της ικανοποίησης και των πτυχών της, διαπιστώθηκε ότι η συνολική ικανοποίηση είναι μέτρια καθώς εμφανίζει Μ.Ο. 3,25. Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιμέρους 8 πτυχές της, όπου τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται γύρω από το 3, με τη διαχείριση των εργασιακών καθηκόντων (φόρτος) να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο Μ.Ο. (3,86). Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί, ότι οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο παρόλες τις δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια στον εργασιακό τους χώρο, εξακολουθούν να είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους.

Η επιβεβαίωση της υπόθεσης ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από τη θέση εργασίας τους συνολικά, επιτυγχάνεται και από τα αποτελέσματα που προέκυψαν σε σχέση με τη μέτρηση της ικανοποίησης των αναγκών τους σύμφωνα με τις θεωρίες του A. Maslow και του F. Herzberg. Οι παραπάνω διαπιστώσεις συνάδουν με αυτές της αντίστοιχης έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην περιοχή των Πατρών, οδηγώντας στο συμπέρασμα, ότι παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις, οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα είναι ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά και την ύπαρξη ανισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα επιτυγχάνουν να ισορροπούν τις επαγγελματικές με τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, παρά την αύξηση των εργασιακών τους καθηκόντων. Σε παρόμοια αποτελέσματα είχε καταλήξει και η έρευνα στους τραπεζικούς υπαλλήλους της Πάτρας.

Αναφορικά με τα κίνητρα και το βαθμό σημαντικότητάς τους για την παρακίνηση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την τρίτη ερευνητική υπόθεση. Οι ερωτηθέντες απέδωσαν στα προτεινόμενα κίνητρα παρακίνησης διαφορετικά ποσοστά συμφωνίας, με την αύξηση των αποδοχών να επιλέγεται ως σημαντικό σχεδόν από όλους τους συμμετέχοντες (96,8%). Η επιλογή ως περισσότερου σημαντικού, του κινήτρου των αποδοχών, συμφωνεί με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνας, που θέλουν τους εργαζόμενους να είναι δυσαρεστημένοι από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνουν (Μ.Ο. 3,44). Επίσης, η εκπαίδευση αποτελεί το αμέσως επόμενο κίνητρο από άποψη σημαντικότητας (92,9%) για τους ερωτηθέντες και είναι λογικό καθώς δηλώνουν ότι δεν ενημερώνονται επαρκώς για τις τρέχουσες εξελίξεις στον επιστημονικό τους κλάδο. Τέλος, οι προοπτικές εργασιακής εξέλιξης είναι αναμενόμενο να θεωρούνται σημαντική μέθοδος υποκίνησης (90,9%), καθώς η ενασχόληση στον τραπεζικό τομέα συνδέεται στη συνείδηση των εργαζομένων με ευκαιρίες ανάπτυξης και εργασιακής ανόδου, αρκεί βέβαια να γίνονται με αξιοκρατικές διαδικασίες. Το συμπέρασμα αυτό είναι εξαιρετικά χρήσιμο για τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, καθώς αποτελεί τρόπο παρακίνησης, ο οποίος δεν επιφέρει αύξηση εργασιακού κόστους. Το ίδιο ισχύει και με τη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος.

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι είναι πιο σημαντικό για τους ερωτηθέντες, η παροχή εξωτερικών κινήτρων παρά εσωτερικών. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τα αντίστοιχα των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν τόσο στην Ελλάδα (Πάτρα), όσο και στη Νότια Φιλανδία, καθώς και εκεί οι ερωτώμενοι θεωρούν τις αυξημένες αποδοχές και γενικότερα τα εξωτερικά κίνητρα σημαντικότερες τεχνικές παρακίνησης σε σύγκριση με τα εσωτερικά κίνητρα. Οι συγκεκριμένες διαπιστώσεις, αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του συγκεκριμένου τραπεζικού οργανισμού, αναφορικά με την πολιτική παρακίνησης που εφαρμόζει και την πιθανή ανάγκη αναθεώρησής της.

Τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα επιβεβαιώθηκε καθώς οι εργαζόμενοι αναμένουν αρνητικές εξελίξεις στις εργασιακές τους σχέσεις. Η συγκεκριμένη άποψη των ερωτηθέντων μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί κοινή πεποίθηση πως η πανδημία του Covid – 19 θα επιφέρει μια νέα οικονομική κρίση, η οποία θα οδηγήσει με τη σειρά της σε δυσμενέστερες σχέσεις εργασίας στο μέλλον. Σε αυτή την κρίσιμη περίοδο, θα πρέπει τα Ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα να επιδείξουν ισχυρό αίσθημα

ευθύνης και αποφασιστικότητας και να προχωρήσουν σε δράσεις, οι οποίες θα προστατεύσουν τα συμφέροντα των πελατών τους αλλά κυρίως του εργατικού δυναμικού τους.

Οι παραμετρικοί έλεγχοι που διενεργήθηκαν, οδήγησαν σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη συσχέτιση ή όχι μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον έλεγχο t-test, η προέλευση των ερωτηθέντων από συγχωνευμένη τράπεζα ή όχι δεν επηρέασε καθόλου τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις που αφορούσαν τις εργασιακές συνθήκες. Αυτό οδηγεί στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι που άλλαξαν εργοδότη μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο, ενσωματώθηκαν πλήρως στις νέες συνθήκες και στις εργασιακές απαιτήσεις. Επίσης, έδειξε ότι οι γυναίκες του δείγματος νιώθουν λιγότερη εργασιακή ασφάλεια σε σύγκριση με τους άντρες. Αυτό πιθανά να οφείλεται στο γεγονός, ότι παρά την εργασιακή ισότητα, το κοινωνικό κατεστημένο θεωρεί τις γυναίκες περισσότερο ευάλωτες εργασιακά.

Ο έλεγχος διακύμανσης Anova, που αφορά την ηλικία του δείγματος και πως αυτή επηρεάζει τις απαντήσεις του δείγματος, επιβεβαιώνει τη θεωρητική άποψη ότι οι νέοι εργαζόμενοι, που έχουν λίγα χρόνια υπηρεσίας και χαμηλότερες αποδοχές, λόγω της σύμβασης «ενοικίασης» με την οποία εργάζονται, αισθάνονται λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες του δείγματος και ειδικότερα σε σχέση με τους εργαζομένους ηλικίας 45 ετών και άνω. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα που αφορούν τον δημογραφικό παράγοντα «Επίπεδο Εισοδήματος», καθώς οι εργαζόμενοι με ετήσιο εισόδημα 30.001 ευρώ και άνω δείχνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και να πιστεύουν στις αξιοκρατικές διαδικασίες απόδοσης των προαγωγών.

Η εργασιακή θέση δείχνει να επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση από ορισμένες εργασιακές συνθήκες καθώς τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα που κατείχαν τη θέση του διευθυντή, έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις σε σύγκριση με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους της τράπεζας. Αυτό πιθανά οφείλεται στο ότι οι έχοντες διευθυντική βαθμίδα, αξιολογούν τις εργασιακές συνθήκες από διαφορετική οπτική γωνία λόγω του αξιώματος και της εξουσίας που κατέχουν.

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson για τη συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι για να αυξηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, απαιτείται να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους που σχετίζονται με την αναγνώριση του παρεχόμενου έργου τους και με το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας. Η αναγνώριση εξαρτάται κυρίως, από την εποπτεία που ασκείται από την διοίκηση ενός οργανισμού.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, αναφέρθηκε ότι η επαγγελματική ζωή υφίσταται ραγδαίες αλλαγές και οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές έτσι ώστε να συνεχίσουν να είναι ελκυστική επιλογή για τους εργαζόμενους τους (Hamm & Colliander, 2011). Ο τραπεζικός τομέας δεν αποτελεί εξαίρεση καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί και επικερδείς για την επιχείρηση. Καθώς πρόκειται για έναν ανταγωνιστικό κλάδο, με παροχή παρόμοιων προϊόντων και υπηρεσιών, οι τράπεζες εστιάζονται στην ικανοποίηση των πελατών τους έτσι ώστε να χτίσουν μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις. Στον στόχο αυτό καθοριστική είναι η συμβολή των τραπεζικών υπαλλήλων, αφού ένας εργαζόμενος που έχει κίνητρα απόδοσης εξυπηρετεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες του, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, καθορίζει όχι μόνο την ανάπτυξη οποιουδήποτε τραπεζικού οργανισμού αλλά επηρεάζει και την ανάπτυξη και την απόδοση ολόκληρης της οικονομίας (Sumitha and Padmaja, 2017).

Συμπερασματικά, θα πρέπει να τονιστεί ότι, οι εργαζόμενοι σε έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό του στοιχείο (Munevver et al, 2012) και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να υπάρξουν αναδιαρθρώσεις στον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, όπου κρίνεται απαραίτητο. Με τον τρόπο αυτό θα είναι εφικτή η προσαρμογή ενός τραπεζικού ιδρύματος στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και η επίτευξη των στόχων του. Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να συμβάλει, έστω και ελάχιστα, προς την κατεύθυνση αυτή, παρουσιάζοντας σχετικά εμπειρικά αποτελέσματα από εργαζόμενους της πρώτης γραμμής στον τραπεζικό τομέα.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονιστεί ότι μελλοντικά, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στους υπαλλήλους κεντρικών υπηρεσιών και των τεσσάρων

συστημικών τραπεζών της Ελλάδας, προκειμένου να εξαχθούν ολοκληρωμένα συμπεράσματα και να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Επιπλέον, θα μπορούσε να γίνει χρήση της μικτής μεθόδου έρευνας (ποσοτική και ποιοτική), ώστε να αξιοποιηθούν όλα τα οφέλη της.

Κλείνοντας, σύμφωνα με αρκετούς οικονομικούς αναλυτές, η πανδημία του Covid -19 που έπληξε όλο τον πλανήτη, θα επιφέρει πολλά οικονομικά προβλήματα σε όλες τις χώρες. Αν αυτό συμβεί, τότε είναι σίγουρο ότι θα επηρεαστούν και οι εργασιακές σχέσεις σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Συνεπώς, κρίνεται σκόπιμο στο μέλλον να επεκταθεί ο επιστημονικός διάλογος και να επικεντρωθεί η έρευνα στις πιθανές αυτές αλλαγές, για το πως θα επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την παρακίνηση στον τραπεζικό κλάδο, εγχώριο και διεθνή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αναστασιάδου Μ. (2020). Αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον κλάδο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Μια διαδικασία ανάλυσης βάσει του μοντέλου ΚΑΝΟ. Θεσσαλονίκη : Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
2. Βαξεβανίδου Μ. , Ρεκλείτης Π. (2013). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα : Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»
3. Γναρδέλλης Χ. (2009). PASW Statistics 17.0, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
4. Ζαφειρίου Γ., (2003). Μέθοδοι έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία . Διδακτικές σημειώσεις, Σίνδος , Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης..
5. Καρδιασμένος Σ., Παναγώτας Π., Σταμούλης Κ. (2017). Ελληνικό τραπεζικό σύστημα Ιστορική αναδρομή και προοπτικές. Πάτρα : ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας
6. Καρναμπίτη Ε. (2010). Απόδοση ελληνικών τραπεζών –εφαρμογή δυναμικών υποδειγμάτων/ υποδείγματα Arima. Διπλωματική μελέτη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
7. Κουζής Γ. (2001). Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή
   αναβάθμιση της εργασίας; Αθήνα : ΙΝΕ/ΓΣΕ/ΑΔΕΔΥ
8. Κωστής Κ. (1986). Οι τράπεζες και η κρίση 1929-1932. Αθήνα: Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
9. Λιανός Θ.-Παπαβασιλείου Α.-Χατζηανδρέου Α. (2015). Αρχές Οικονομικής Θεωρίας. Μικροοικονομία – Μακροοικονομία. Αθήνα : Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»
10. Λυμπεράκη, Α. , Δενδρινός, Γ. (2010). Ευέλικτη εργασία: Νέες μορφές και ποιότητα απασχόλησης. Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα.
11. Λώλος Λ. (1965). Το Τραπεζικό Σύστημα (Ιστορία – Εξελίξεις-Διαρθρώσεις). Αθήνα
12. Μπινιάρης Γεώργιος (2019). Η μετεξέλιξη του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και η παρακίνηση των εργαζομένων στο νέο περιβάλλον. Μια εμπειρική διερεύνηση στους τραπεζικούς υπαλλήλους της περιοχής των Πατρών. Πάτρα : Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας, Τομέας Οικονομίας και Διοίκησης
13. Μορφωνιός Α. (2016). Επαγγελματική ικανοποίηση και παροχή κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
14. Μπουραντάς Δ. – Βάθης Α. – Παπακωνσταντίνου Χ. – Ρεκλείτης Π. (2001). Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

15. Ρομποτή Ε., Ιωαννίδης Α. (2018). «Ενοικίαση» εργαζομένων και οικονομική κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 151
16. Σταμάτη Α., Ματζουράνης Α., Μπουκουβάλας Κ., Καρακιουλάφη (2014).Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση, Αθήνα : ΙΝΕ/ΓΣΕ/ΑΔΕΔΥ
17. Ψαλιδόπουλος Μ. (2014). Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος, 1928-2008, από τράπεζα του κράτους εγγυήτρια της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Τράπεζα της Ελλάδος Ευρωσύστημα. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδας, Κέντρο πολιτισμού έρευνας και τεκμηρίωσης

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Božović J., Božović I. and Ljumović I. (2019), Impact of HRM Practices on Job Satisfaction of Employees in Serbian Banking Sector, Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, Vol. 24, Issue1, pp.63-76
2. Daniel, W. (2005). Biostatistics, a foundation for analysis in the health sciences. New York: Willey Series in Probability and Statistics.
3. DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social selfesteem concerns. European Journal of Social Psychology, 33(4), 535-550.
4. Dimitriadis E., Sarafidou A. and Kaltsidou D. (2014). The Impact of Effective Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: The Case of National Bank of Greece, International Journal of Economics & Business Administration, Vol. 2, Issue 2, pp. 57-76.
5. Gazioglu S. and Tansel A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors, Applied Economics, Vol. 38, pp.1163–1171.
6. Hafiz Ali Javed, Asad Abbas Jaffari and Muzahir Rahim (2014) . Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan, Journal of Asian Business Strategy
7. Hamm M. and Colliander C. (2011). Motivating factors and incentives in the branches of Bank X in Southern Finland. Laurea University of Applied Sciences
8. Landau S, Everitt B. (2004), A Handbook of Statistical Analyses using SPSS, Chapman & Hall/CRC Press LLC.
9. Herzberg F.(1966). Work and the Nature of Man . Cleveland: World Publishing
10. Maslow H. A. (1970).Motivation and Personality. Third Edition, Harper & Row Publishers, Inc., New York
11. Munevver C., Melisa Erdilek Karabay and Mehmet Naci Efe (2012) .The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency The Case of Turkish Banks. 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 , pp 227 – 235

12. Robbins S. (1986). Organizational Behavior-concepts controversies and applications, 3rd edition. Prentice-Hall.
13. Robbins & Judge (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική
14. Sumitha C. and Padmaja R., (2017). A study on job satisfaction of bank employees (with special reference to Indian bank-Vellore city), International Journal of Research – Granthaalayh, Vol.5, Iss.7
15. Vroom V.H. (1964). Work and Motivation. N.Y.: John Wiley and Sons Inc

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ίσαρη Φ. – Πουρκός Μ. (2015). Συλλογή/Παραγωγή Ποιοτικών Ερευνητικών Δεδομένων. Ανακτήθηκε από : https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5821/3/02_chapter_04.pdf, Απρίλιος 2020

Το τραπεζικό σύστημα. Ανακτήθηκε από : https://sites.google.com/site/totrapezikosystema/trapezes/ , Μάρτιος 2020

Μελάς Κ, Η ιστορία του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος – Ο υπηρέτης. Ανακτήθηκε από :

www.scribd.com/document/106935162 , Μάρτιος 2020

Μπέλλου Ε., Οι εξελίξεις στις τράπεζες και το εργατικό κίνημα (2001). Ανακτήθηκε από https://www.rizospastis.gr/story.do?id=1079465 , Μάρτιος 2020

Χαλικιάς Μ., Λάλου Π., Μανωλέσου, Α. (2015). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από http://hdl.handle.net/11419/5075 , Απρίλιος 2020

Τράπεζα της Ελλάδος . Ανακτήθηκε από https://www.bankofgreece.gr , Μάρτιος 2020

Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας. Ανακτήθηκε από https://www.nbg.gr, Μάρτιος 2020

Τράπεζα Alpha Bank. Ανακτήθηκε από https://www.alpha.gr , Μάρτιος 2020

Τράπεζα Πειραιώς. Ανακτήθηκε από https://www.piraeusbankgroup.com , Μάρτιος 2020

Τράπεζα Eurobank. Ανακτήθηκε από https://www.eurobank.gr , Μάρτιος 2020

https://www.euretirio.com

http://www.bankingnews.gr/τραπεζικά-νέα/ite/253662

https://el.wikipedia.org

https://www.hba.gr/

https://el.wiktionary.org/

https://www.toolshero.com

https://www.kathimerini.gr/101570/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/katastatiko-enoikiashs-ergazomenwn , Σεπτέμβριος 2001

https://edromos.gr , Ιούνιος 2012

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στις παρακάτω ερωτήσεις να διαλέξετε μία μόνο απάντηση :

1. ΦΥΛΟ

Α. Άνδρας □

Β. Γυναίκα □

2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Α. Ελεύθερος/η □

Β. Παντρεμένος/η □

Γ. Παντρεμένος/η με παιδιά □

Δ. Χωρισμένος/η με παιδιά □

3. ΗΛΙΚΙΑ

Α. 18 – 24 □

Β. 25 – 34 □

Γ. 35 – 44 □

Ε. 45 και άνω □

4. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Α. Δημοτικό / Γυμνάσιο □

Β. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση □

Γ. Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) □

Δ. Μεταπτυχιακό □

Ε. Διδακτορικό □

5. ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Α. έως 10.000 € □

Β. 10.001 – 20.000 € □

Γ. 20.001 – 30.000 € □

Ε. 30.001 € και άνω □

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στις παρακάτω ερωτήσεις να διαλέξετε μια μόνο απάντηση :

1. **Ποια είναι η εργασιακή θέση που κατέχετε αυτή τη στιγμή :**

Α. Υπάλληλος □

Β. Προϊστάμενος □

Γ. Διευθυντής □

2. **Πόσα είναι τα έτη της εργασιακής σας εμπειρίας (χρόνια προϋπηρεσίας)**

Α. 1-10 έτη □

Β. 11-20 έτη □

Γ. 21-30 έτη □

Δ. 30 έτη και πάνω □

3. **Προέρχεστε από συγχωνευμένη τράπεζα**

Α. Ναι □

Β. Όχι □

4. **Η πρόσληψή σας έγινε μέσω διαγωνισμού**

Α. Ναι □

Β. Όχι □

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο :

α/α		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας					
2	Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης					
3	Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο					
4	Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών					
5	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη					

6	Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές					
7	Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου					
8	Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες					
9	Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου					
10	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο					
11	Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα					
12	Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου					
13	Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά					
14	Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου					
15	Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου					
16	Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η					
17	Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.)					
18	Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την επιδημία του Covid -19					
19	Η επιδημία του Covid -19 θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων					

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ : ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στις παρακάτω ερωτήσεις, που αφορούν τρόπους και τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων, επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο :

α/α		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αύξηση αποδοχών					
2	Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης					
3	Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον					
4	Πρόσθετη άδεια					
5	Αλλαγή θέσης εργασίας					
6	Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων					
7	Φιλοφρόνηση					
8	Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους					
9	Εκπαίδευση εργαζομένων					
10	Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού					
11	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
12	Δημιουργία ομάδων εργασίας					
13	Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης					
14	Καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις					

Β. Στατιστικοί πίνακες

Πίνακας 1α

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	**Sig. (2-tailed)**	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Equal variances assumed	,936	,335	-,266	152	,791	-,05581	,21014	-,47098	,35935
	Equal variances not assumed			-,267	34,075	,791	-,05581	,20940	-,48132	,36970
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Equal variances assumed	,036	,850	,936	152	,351	,21209	,22664	-,23567	,65986
	Equal variances not assumed			,864	31,772	,394	,21209	,24550	-,28811	,71230
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Equal variances assumed	,627	,430	-,260	152	,795	-,05209	,20020	-,44763	,34344
	Equal variances not assumed			-,236	31,388	,815	-,05209	,22042	-,50142	,39723
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	1,659	,200	,480	152	,632	,10946	,22787	-,34075	,55967
	Equal variances not assumed			,543	38,702	,590	,10946	,20147	-,29816	,51707
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων	Equal variances assumed	3,316	,071	-,595	152	,552	-,11566	,19426	-,49945	,26813
	Equal variances not assumed			-,705	41,044	,485	-,11566	,16411	-,44708	,21576

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο	Equal variances assumed	2,906	,090	,155	152	,877	,03039	,19590	-,35666	,41743
	Equal variances not assumed			,132	30,069	,896	,03039	,22968	-,43864	,49942
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Equal variances assumed	,006	,939	,208	152	,836	,03628	,17465	-,30878	,38134
	Equal variances not assumed			,205	33,563	,839	,03628	,17698	-,32356	,39611
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Equal variances assumed	,946	,332	-,577	152	,565	-,10605	,18366	-,46891	,25682
	Equal variances not assumed			-,593	34,849	,557	-,10605	,17873	-,46894	,25685
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Equal variances assumed	,289	,592	,804	152	,423	,17085	,21253	-,24905	,59076
	Equal variances not assumed			,779	33,021	,442	,17085	,21944	-,27559	,61730
Αύξηση αποδοχών	Equal variances assumed	1,051	,307	-2,003	152	**,047**	-,28465	,14210	-,56540	-,00390
	Equal variances not assumed			-1,783	30,941	,084	-,28465	,15962	-,61023	,04092
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Equal variances assumed	1,665	,199	-,956	152	,341	-,15411	,16121	-,47262	,16440
	Equal variances not assumed			-1,103	39,671	,277	-,15411	,13975	-,43662	,12841

Πίνακας 1β

Group Statistics					
	Προέρχεστε από συγχωνευμένη τράπεζα;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Ναι	25	3,2000	,95743	,19149
	Όχι	129	3,2558	,96241	,08474
	Ναι	25	2,8400	1,14310	,22862

Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Όχι	129	2,6279	1,01604	,08946
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Ναι	25	3,3200	1,02956	,20591
	Όχι	129	3,3721	,89329	,07865
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Ναι	25	3,2800	,89069	,17814
	Όχι	129	3,1705	1,06891	,09411
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων	Ναι	25	3,5200	,71414	,14283
	Όχι	129	3,6357	,91803	,08083
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο	Ναι	25	2,4800	1,08474	,21695
	Όχι	129	2,4496	,85660	,07542
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Ναι	25	3,9200	,81240	,16248
	Όχι	129	3,8837	,79675	,07015
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Ναι	25	3,0800	,81240	,16248
	Όχι	129	3,1860	,84565	,07445
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Ναι	25	3,7600	1,01160	,20232
	Όχι	129	3,5891	,96511	,08497
Αύξηση αποδοχών	Ναι	25	4,3200	,74833	,14967
	Όχι	129	4,6047	,63021	,05549
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Ναι	25	4,2800	,61373	,12275
	Όχι	129	4,4341	,75875	,06680

Πίνακας 2α

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Ανδρας	66	3,3030	,84069	,10348
	Γυναίκα	88	3,2045	1,04121	,11099
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Ανδρας	66	2,7576	1,09630	,13494
	Γυναίκα	88	2,5909	,99002	,10554
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Ανδρας	66	3,5606	,80630	,09925
	Γυναίκα	88	3,2159	,96429	,10279
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Ανδρας	66	3,2879	,95700	,11780
	Γυναίκα	88	3,1136	1,09787	,11703
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Ανδρας	66	3,1818	,83958	,10335
	Γυναίκα	88	3,1591	,84263	,08983
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Ανδρας	66	3,6061	,87493	,10770
	Γυναίκα	88	3,6250	1,04290	,11117
Αύξηση αποδοχών	Ανδρας	66	4,5758	,49801	,06130
	Γυναίκα	88	4,5455	,75672	,08067
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Ανδρας	66	4,3939	,62950	,07749
	Γυναίκα	88	4,4205	,81257	,08662

Πίνακας 2β

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Equal variances assumed	4,490	,036	,630
	Equal variances not assumed			,649
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Equal variances assumed	,179	,673	,987
	Equal variances not assumed			,973
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Equal variances assumed	4,192	,042	2,352
	Equal variances not assumed			2,412
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	1,309	,254	1,029
	Equal variances not assumed			1,049
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Equal variances assumed	,046	,830	,166
	Equal variances not assumed			,166
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Equal variances assumed	1,776	,185	-,119
	Equal variances not assumed			-,122
Αύξηση αποδοχών	Equal variances assumed	2,932	,089	,283
	Equal variances not assumed			,299
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Equal variances assumed	1,931	,167	-,220
	Equal variances not assumed			-,228

Πίνακας 2γ

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Equal variances assumed	152	,530	,09848
	Equal variances not assumed	151,137	,517	,09848
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Equal variances assumed	152	,325	,16667
	Equal variances not assumed	131,950	,332	,16667
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Equal variances assumed	152	**,020**	,34470
	Equal variances not assumed	150,156	**,017**	,34470
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	152	,305	,17424
	Equal variances not assumed	148,529	,296	,17424
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Equal variances assumed	152	,868	,02273
	Equal variances not assumed	140,428	,868	,02273
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Equal variances assumed	152	,905	-,01894
	Equal variances not assumed	150,044	,903	-,01894
Αύξηση αποδοχών	Equal variances assumed	152	,778	,03030
	Equal variances not assumed	149,684	,765	,03030
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Equal variances assumed	152	,826	-,02652
	Equal variances not assumed	151,823	,820	-,02652

Πίνακας 2δ

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			Lower
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Equal variances assumed	,15642	-,21055
	Equal variances not assumed	,15175	-,20134
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Equal variances assumed	,16883	-,16688
	Equal variances not assumed	,17131	-,17221
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Equal variances assumed	,14657	,05512
	Equal variances not assumed	,14289	,06237
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	,16934	-,16033
	Equal variances not assumed	,16605	-,15389
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Equal variances assumed	,13700	-,24794
	Equal variances not assumed	,13693	-,24798
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Equal variances assumed	,15870	-,33249
	Equal variances not assumed	,15478	-,32478
Αύξηση αποδοχών	Equal variances assumed	,10725	-,18159
	Equal variances not assumed	,10132	-,16989
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Equal variances assumed	,12047	-,26453
	Equal variances not assumed	,11622	-,25613

Πίνακας 2ε

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Equal variances assumed	,40752
	Equal variances not assumed	,39831
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Equal variances assumed	,50022
	Equal variances not assumed	,50554
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Equal variances assumed	,63428
	Equal variances not assumed	,62703
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Equal variances assumed	,50881
	Equal variances not assumed	,50237
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Equal variances assumed	,29339
	Equal variances not assumed	,29343
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Equal variances assumed	,29461
	Equal variances not assumed	,28690
Αύξηση αποδοχών	Equal variances assumed	,24220
	Equal variances not assumed	,23050

Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης	Equal variances assumed	,21150
	Equal variances not assumed	,20310

Πίνακας 3α

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Between Groups	11,622	3	3,874	4,504	**,005**
	Within Groups	129,002	150	,860		
	Total	140,623	153			
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Between Groups	11,985	3	3,995	3,931	,010
	Within Groups	152,456	150	1,016		
	Total	164,442	153			
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Between Groups	9,332	3	3,111	3,944	,010
	Within Groups	118,304	150	,789		
	Total	127,636	153			
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Between Groups	1,022	3	,341	,311	,818
	Within Groups	164,517	150	1,097		
	Total	165,539	153			
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις	Between Groups	9,553	3	3,184	2,915	,036
	Within Groups	163,849	150	1,092		
	Total	173,403	153			
Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	Between Groups	2,902	3	,967	,840	,474
	Within Groups	172,864	150	1,152		
	Total	175,766	153			

Πίνακας 3β

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	18-24	25-34	-,59091	,35644	,435	-1,5987	,4169

		35-44	-,75000	,34470	,197	-1,7246	,2246
		45+	-1,23077*	,37494	**,015**	-2,2909	-,1706
	25-34	18-24	,59091	,35644	,435	-,4169	1,5987
		35-44	-,15909	,17567	,845	-,6558	,3376
		45+	-,63986	,22940	,055	-1,2885	,0088
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	35-44	18-24	,75000	,34470	,197	-,2246	1,7246
		25-34	,15909	,17567	,845	-,3376	,6558
		45+	-,48077	,21070	,162	-1,0765	,1150
	45+	18-24	1,23077*	,37494	**,015**	,1706	2,2909
		25-34	,63986	,22940	,055	-,0088	1,2885
		35-44	,48077	,21070	,162	-,1150	1,0765
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	18-24	25-34	-,31818	,38749	,879	-1,4138	,7774
		35-44	,07895	,37473	,998	-,9806	1,1385
		45+	-,65385	,40760	,465	-1,8063	,4986
	25-34	18-24	,31818	,38749	,879	-,7774	1,4138
		35-44	,39713	,19098	,233	-,1429	,9371
		45+	-,33566	,24938	,613	-1,0408	,3695
	35-44	18-24	-,07895	,37473	,998	-1,1385	,9806
		25-34	-,39713	,19098	,233	-,9371	,1429
		45+	-,73279*	,22905	,019	-1,3804	-,0852
	45+	18-24	,65385	,40760	,465	-,4986	1,8063
		25-34	,33566	,24938	,613	-,3695	1,0408
		35-44	,73279*	,22905	**,019**	,0852	1,3804
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	18-24	25-34	,28409	,34134	,875	-,6810	1,2492
		35-44	,01974	,33010	1,000	-,9136	,9531
		45+	-,47115	,35906	,633	-1,4864	,5441
	25-34	18-24	-,28409	,34134	,875	-1,2492	,6810
		35-44	-,26435	,16823	,483	-,7400	,2113
		45+	-,75524*	,21968	,010	-1,3764	-,1341
	35-44	18-24	-,01974	,33010	1,000	-,9531	,9136
		25-34	,26435	,16823	,483	-,2113	,7400
		45+	-,49089	,20177	,120	-1,0614	,0796
	45+	18-24	,47115	,35906	,633	-,5441	1,4864
		25-34	,75524*	,21968	**,010**	,1341	1,3764
		35-44	,49089	,20177	,120	-,0796	1,0614
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	18-24	25-34	-,37500	,40252	,833	-1,5131	,7631
		35-44	-,29605	,38927	,901	-1,3967	,8046
		45+	-,35577	,42342	,872	-1,5530	,8414
	25-34	18-24	,37500	,40252	,833	-,7631	1,5131
		35-44	,07895	,19839	,984	-,4820	,6399
		45+	,01923	,25906	1,000	-,7133	,7517
	35-44	18-24	,29605	,38927	,901	-,8046	1,3967
		25-34	-,07895	,19839	,984	-,6399	,4820
		45+	-,05972	,23794	,996	-,7325	,6131
	45+	18-24	,35577	,42342	,872	-,8414	1,5530
		25-34	-,01923	,25906	1,000	-,7517	,7133
		35-44	,05972	,23794	,996	-,6131	,7325
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει	18-24	25-34	1,03409	,40170	,089	-,1017	2,1699
		35-44	,75658	,38848	,289	-,3418	1,8550
		45+	,50962	,42256	,693	-,6852	1,7044
	25-34	18-24	-1,03409	,40170	,089	-2,1699	,1017

να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις		35-44	-,27751	,19799	,581	-,8373	,2823
		45+	-,52448	,25853	,254	-1,2555	,2065
	35-44	18-24	-,75658	,38848	,289	-1,8550	,3418
		25-34	,27751	,19799	,581	-,2823	,8373
		45+	-,24696	,23746	,782	-,9184	,4244
	45+	18-24	-,50962	,42256	,693	-1,7044	,6852
		25-34	,52448	,25853	,254	-,2065	1,2555
		35-44	,24696	,23746	,782	-,4244	,9184
Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	18-24	25-34	,55682	,41261	,611	-,6098	1,7235
		35-44	,42763	,39902	,766	-,7006	1,5559
		45+	,25962	,43402	,949	-,9676	1,4868
	25-34	18-24	-,55682	,41261	,611	-1,7235	,6098
		35-44	-,12919	,20336	,939	-,7042	,4458
		45+	-,29720	,26555	,741	-1,0480	,4536
	35-44	18-24	-,42763	,39902	,766	-1,5559	,7006
		25-34	,12919	,20336	,939	-,4458	,7042
		45+	-,16802	,24390	,924	-,8576	,5216
	45+	18-24	-,25962	,43402	,949	-1,4868	,9676
		25-34	,29720	,26555	,741	-,4536	1,0480
		35-44	,16802	,24390	,924	-,5216	,8576

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 3γ

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	18-24	8	2,5000	1,41421	,50000	1,3177	3,6823	1,00	4,00
	25-34	44	3,0909	,93556	,14104	2,8065	3,3753	1,00	5,00
	35-44	76	3,2500	,93986	,10781	3,0352	3,4648	1,00	5,00
	45+	26	3,7308	,66679	,13077	3,4614	4,0001	2,00	5,00
	Total	154	3,2468	,95870	,07725	3,0941	3,3994	1,00	5,00
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	18-24	8	2,5000	1,06904	,37796	1,6063	3,3937	1,00	4,00
	25-34	44	2,8182	,99470	,14996	2,5158	3,1206	1,00	5,00
	35-44	76	2,4211	,95587	,10965	2,2026	2,6395	1,00	4,00
	45+	26	3,1538	1,15559	,22663	2,6871	3,6206	1,00	5,00
	Total	154	2,6623	1,03672	,08354	2,4973	2,8274	1,00	5,00
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη	18-24	8	3,3750	,91613	,32390	2,6091	4,1409	2,00	4,00
	25-34	44	3,0909	1,11685	,16837	2,7514	3,4305	1,00	5,00

θέση εργασίας μου	35-44	76	3,3553	,77810	,08925	3,1775	3,5331	1,00	5,00
	45+	26	3,8462	,73170	,14350	3,5506	4,1417	2,00	5,00
	Total	154	3,3636	,91336	,07360	3,2182	3,5090	1,00	5,00
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	18-24	8	2,8750	1,12599	,39810	1,9336	3,8164	1,00	4,00
	25-34	44	3,2500	1,12322	,16933	2,9085	3,5915	1,00	5,00
	35-44	76	3,1711	1,06318	,12196	2,9281	3,4140	1,00	5,00
	45+	26	3,2308	,81524	,15988	2,9015	3,5601	2,00	4,00
	Total	154	3,1883	1,04017	,08382	3,0227	3,3539	1,00	5,00
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις	18-24	8	3,6250	,51755	,18298	3,1923	4,0577	3,00	4,00
	25-34	44	2,5909	,92304	,13915	2,3103	2,8715	1,00	5,00
	35-44	76	2,8684	1,11166	,12752	2,6144	3,1224	1,00	5,00
	45+	26	3,1154	1,14287	,22414	2,6538	3,5770	1,00	5,00
	Total	154	2,8701	1,06459	,08579	2,7006	3,0396	1,00	5,00
Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	18-24	8	3,3750	,91613	,32390	2,6091	4,1409	2,00	5,00
	25-34	44	2,8182	1,01781	,15344	2,5087	3,1276	1,00	4,00
	35-44	76	2,9474	1,08191	,12410	2,7001	3,1946	1,00	5,00
	45+	26	3,1154	1,17735	,23090	2,6398	3,5909	1,00	5,00
	Total	154	2,9610	1,07182	,08637	2,7904	3,1317	1,00	5,00

Πίνακας 4

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Between Groups	2,000	2	1,000	1,089	,339
	Within Groups	138,624	151	,918		
	Total	140,623	153			
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Between Groups	,094	2	,047	,043	,958
	Within Groups	164,348	151	1,088		
	Total	164,442	153			
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	Between Groups	,838	2	,419	,339	,713
	Within Groups	186,701	151	1,236		
	Total	187,539	153			

Πίνακας 5α

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Between Groups	8,333	3	2,778	3,150	,027
	Within Groups	132,290	150	,882		
	Total	140,623	153			
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Between Groups	8,394	3	2,798	2,689	,048
	Within Groups	156,048	150	1,040		
	Total	164,442	153			
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	Between Groups	20,054	3	6,685	5,987	,001
	Within Groups	167,485	150	1,117		
	Total	187,539	153			

Πίνακας 5β

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ετήσιο εισόδημα	(J) Ετήσιο εισόδημα	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	έως 10000	10001-20000	-,21667	,18082	,629	-,6865	,2531
		20001-30000	-,47059	,20961	,116	-1,0152	,0740
		30000+	-,81818*	,31333	**,048**	-1,6322	-,0041
	10001-20000	έως 10000	,21667	,18082	,629	-,2531	,6865
		20001-30000	-,25392	,20159	,590	-,7777	,2698
		30000+	-,60152	,30802	,211	-1,4018	,1987
	20001-30000	έως 10000	,47059	,20961	,116	-,0740	1,0152
		10001-20000	,25392	,20159	,590	-,2698	,7777
		30000+	-,34759	,32575	,710	-1,1939	,4987
	30000+	έως 10000	,81818*	,31333	,048	,0041	1,6322
		10001-20000	,60152	,30802	,211	-,1987	1,4018
		20001-30000	,34759	,32575	,710	-,4987	1,1939
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	έως 10000	10001-20000	,16429	,19639	,837	-,3460	,6745
		20001-30000	,18487	,22766	,849	-,4066	,7763
		30000+	-,74026	,34030	,135	-1,6244	,1439
		έως 10000	-,16429	,19639	,837	-,6745	,3460

	10001-20000	20001-30000	,02059	,21894	1,000	-,5482	,5894
		30000+	-,90455*	,33453	**,038**	-1,7737	-,0354
	20001-30000	έως 10000	-,18487	,22766	,849	-,7763	,4066
		10001-20000	-,02059	,21894	1,000	-,5894	,5482
		30000+	-,92513*	,35380	**,048**	-1,8443	-,0059
	30000+	έως 10000	,74026	,34030	,135	-,1439	1,6244
		10001-20000	,90455*	,33453	,038	,0354	1,7737
		20001-30000	,92513*	,35380	,048	,0059	1,8443
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	έως 10000	10001-20000	,15578	,20346	,870	-,3728	,6844
		20001-30000	,91657*	,23585	,001	,3038	1,5293
		30000+	,66790	,35255	,235	-,2480	1,5839
	10001-20000	έως 10000	-,15578	,20346	,870	-,6844	,3728
		20001-30000	,76078*	,22682	,006	,1715	1,3501
		30000+	,51212	,34658	,454	-,3883	1,4125
	20001-30000	έως 10000	-,91657*	,23585	,001	-1,5293	-,3038
		10001-20000	-,76078*	,22682	,006	-1,3501	-,1715
		30000+	-,24866	,36653	,905	-1,2009	,7036
	30000+	έως 10000	-,66790	,35255	,235	-1,5839	,2480
		10001-20000	-,51212	,34658	,454	-1,4125	,3883
		20001-30000	,24866	,36653	,905	-,7036	1,2009

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 5γ

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	έως 10000	49	3,0000	1,06066	,15152	2,6953	3,3047	1,00	5,00
	10001-20000	60	3,2167	,88474	,11422	2,9881	3,4452	1,00	4,00
	20001-30000	34	3,4706	,89562	,15360	3,1581	3,7831	2,00	5,00
	30000+	11	3,8182	,75076	,22636	3,3138	4,3225	2,00	5,00
	Total	154	3,2468	,95870	,07725	3,0941	3,3994	1,00	5,00
Οι προαγωγές δίνονται μετά	έως 10000	49	2,7143	,97895	,13985	2,4331	2,9955	1,00	5,00

από αξιοκρατικές διαδικασίες	10001-20000	60	2,5500	,89110	,11504	2,3198	2,7802	1,00	4,00
	20001-30000	34	2,5294	1,13445	,19456	2,1336	2,9252	1,00	5,00
	30000 +	11	3,4545	1,43970	,43408	2,4873	4,4217	1,00	5,00
	Total	154	2,6623	1,03672	,08354	2,4973	2,8274	1,00	5,00
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	έως 10000	49	**4,1224**	1,21848	,17407	3,7725	4,4724	1,00	5,00
	10001-20000	60	**3,9667**	,88234	,11391	3,7387	4,1946	1,00	5,00
	20001-30000	34	3,2059	1,03805	,17802	2,8437	3,5681	1,00	5,00
	30000 +	11	3,4545	1,21356	,36590	2,6393	4,2698	1,00	5,00
	Total	154	3,8117	1,10713	,08922	3,6354	3,9879	1,00	5,00

Πίνακας 6α

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Between Groups	12,648	3	4,216	4,941	**,003**
	Within Groups	127,976	150	,853		
	Total	140,623	153			
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Between Groups	13,308	3	4,436	4,403	**,005**
	Within Groups	151,133	150	1,008		
	Total	164,442	153			
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	Between Groups	4,038	3	1,346	1,100	,351
	Within Groups	183,501	150	1,223		
	Total	187,539	153			

Πίνακας 6β

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Εργασιακή εμπειρία	(J) Εργασιακή εμπειρία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	1-10 έτη	11-20 έτη	-,25348	,16751	,432	-,6887	,1817
		21-30 έτη	-,81129*	,21197	**,001**	-1,3620	-,2606

		30+	-,01818	,66490	1,000	-1,7456	1,7093
	11-20 έτη	1-10 έτη	,25348	,16751	,432	-,1817	,6887
		21-30 έτη	-,55781*	,20486	**,036**	-1,0900	-,0256
		30+	,23529	,66267	,985	-1,4864	1,9570
	21-30 έτη	1-10 έτη	,81129*	,21197	,001	,2606	1,3620
		11-20 έτη	,55781*	,20486	,036	,0256	1,0900
		30+	,79310	,67528	,644	-,9613	2,5475
	30+	1-10 έτη	,01818	,66490	1,000	-1,7093	1,7456
		11-20 έτη	-,23529	,66267	,985	-1,9570	1,4864
		21-30 έτη	-,79310	,67528	,644	-2,5475	,9613
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	1-10 έτη	11-20 έτη	,36310	,18203	,195	-,1098	,8360
		21-30 έτη	-,42696	,23035	,253	-1,0254	,1715
		30+	,24545	,72256	,986	-1,6318	2,1227
	11-20 έτη	1-10 έτη	-,36310	,18203	,195	-,8360	,1098
		21-30 έτη	-,79006*	,22262	**,003**	-1,3684	-,2117
		30+	-,11765	,72013	,998	-1,9886	1,7533
	21-30 έτη	1-10 έτη	,42696	,23035	,253	-,1715	1,0254
		11-20 έτη	,79006*	,22262	,003	,2117	1,3684
		30+	,67241	,73384	,796	-1,2341	2,5790
	30+	1-10 έτη	-,24545	,72256	,986	-2,1227	1,6318
		11-20 έτη	,11765	,72013	,998	-1,7533	1,9886
		21-30 έτη	-,67241	,73384	,796	-2,5790	1,2341
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	1-10 έτη	11-20 έτη	,20241	,20058	,744	-,3187	,7235
		21-30 έτη	,36113	,25382	,487	-,2983	1,0206
		30+	,98182	,79619	,607	-1,0867	3,0504
	11-20 έτη	1-10 έτη	-,20241	,20058	,744	-,7235	,3187
		21-30 έτη	,15872	,24530	,916	-,4786	,7960
		30+	,77941	,79351	,760	-1,2822	2,8410
	21-30 έτη	1-10 έτη	-,36113	,25382	,487	-1,0206	,2983
		11-20 έτη	-,15872	,24530	,916	-,7960	,4786
		30+	,62069	,80861	,869	-1,4801	2,7215
	30+	1-10 έτη	-,98182	,79619	,607	-3,0504	1,0867

	11-20 έτη	-,77941	,79351	,760	-2,8410	1,2822
	21-30 έτη	-,62069	,80861	,869	-2,7215	1,4801

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 6γ

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	1-10 έτη	55	2,9818	,99053	,13356	2,7140	3,2496	1,00	4,00
	11-20 έτη	68	3,2353	,94817	,11498	3,0058	3,4648	1,00	5,00
	21-30 έτη	29	**3,7931**	**,72601**	,13482	3,5169	4,0693	2,00	5,00
	30+	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	Total	154	3,2468	,95870	,07725	3,0941	3,3994	1,00	5,00
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	1-10 έτη	55	2,7455	,96644	,13031	2,4842	3,0067	1,00	5,00
	11-20 έτη	68	2,3824	,96242	,11671	2,1494	2,6153	1,00	4,00
	21-30 έτη	29	**3,1724**	1,16708	,21672	2,7285	3,6163	1,00	5,00
	30+	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Total	154	2,6623	1,03672	,08354	2,4973	2,8274	1,00	5,00
Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα	1-10 έτη	55	3,9818	1,23964	,16715	3,6467	4,3169	1,00	5,00
	11-20 έτη	68	3,7794	1,03442	,12544	3,5290	4,0298	1,00	5,00
	21-30 έτη	29	3,6207	1,01467	,18842	3,2347	4,0066	1,00	5,00
	30+	2	3,0000	,00000	,00000	3,0000	3,0000	3,00	3,00
	Total	154	3,8117	1,10713	,08922	3,6354	3,9879	1,00	5,00

Πίνακας 7α

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Between Groups	10,488	2	5,244	6,085	,003
	Within Groups	130,136	151	,862		
	Total	140,623	153			
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Between Groups	12,894	2	6,447	8,484	,000
	Within Groups	114,743	151	,760		
	Total	127,636	153			
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Between Groups	3,510	2	1,755	1,636	,198
	Within Groups	162,029	151	1,073		
	Total	165,539	153			
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων	Between Groups	,832	2	,416	,525	,592
	Within Groups	119,564	151	,792		
	Total	120,396	153			
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο	Between Groups	2,662	2	1,331	1,682	,190
	Within Groups	119,520	151	,792		
	Total	122,182	153			
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Between Groups	5,661	2	2,830	4,673	,011
	Within Groups	91,463	151	,606		
	Total	97,123	153			
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Between Groups	13,136	2	6,568	6,555	,002
	Within Groups	151,305	151	1,002		
	Total	164,442	153			
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Between Groups	2,434	2	1,217	1,747	,178
	Within Groups	105,177	151	,697		
	Total	107,610	153			
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Between Groups	,476	2	,238	,250	,779
	Within Groups	143,920	151	,953		
	Total	144,396	153			
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις	Between Groups	4,383	2	2,191	1,958	,145
	Within Groups	169,020	151	1,119		
	Total	173,403	153			

Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	Between Groups	,447	2	,223	,192	,825
	Within Groups	175,320	151	1,161		
	Total	175,766	153			
Αύξηση αποδοχών	Between Groups	5,231	2	2,616	6,502	,002
	Within Groups	60,743	151	,402		
	Total	65,974	153			
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	Between Groups	3,734	2	1,867	3,209	,043
	Within Groups	87,850	151	,582		
	Total	91,584	153			

Πίνακας 7β

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Εργασιακή θέση	(J) Εργασιακή θέση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,53929*	,17977	,013	-,9837	-,0948
		Διευθυντής	-,76786	,36168	,109	-1,6620	,1263
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,53929*	,17977	**,013**	,0948	,9837
		Διευθυντής	-,22857	,38437	,838	-1,1788	,7217
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,76786	,36168	**,109**	-,1263	1,6620
		Προιστάμενος	,22857	,38437	,838	-,7217	1,1788
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,41429	,16881	,052	-,8316	,0030
		Διευθυντής	-1,21429*	,33962	**,002**	-2,0539	-,3747
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,41429	,16881	,052	-,0030	,8316
		Διευθυντής	-,80000	,36092	,089	-1,6923	,0923
	Διευθυντής	Υπάλληλος	1,21429*	,33962	,002	,3747	2,0539
		Προιστάμενος	,80000	,36092	,089	-,0923	1,6923
Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,23571	,20060	,503	-,7316	,2602
		Διευθυντής	-,60714	,40357	,325	-1,6049	,3906
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,23571	,20060	,503	-,2602	,7316
		Διευθυντής	-,37143	,42889	,688	-1,4318	,6889
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,60714	,40357	,325	-,3906	1,6049
		Προιστάμενος	,37143	,42889	,688	-,6889	1,4318
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,03214	,17232	,983	-,4581	,3939
		Διευθυντής	,33929	,34668	,620	-,5178	1,1964
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,03214	,17232	,983	-,3939	,4581

συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων	Διευθυντής	Διευθυντής	,37143	,36843	,603	-,5394	1,2823
		Υπάλληλος	-,33929	,34668	,620	-1,1964	,5178
		Προιστάμενος	-,37143	,36843	,603	-1,2823	,5394
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,04107	,17228	,972	-,4670	,3849
		Διευθυντής	,61607	,34661	,209	-,2408	1,4730
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,04107	,17228	,972	-,3849	,4670
		Διευθυντής	,65714	,36836	,207	-,2535	1,5678
	Διευθυντής	Υπάλληλος	-,61607	,34661	,209	-1,4730	,2408
		Προιστάμενος	-,65714	,36836	,207	-1,5678	,2535
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,15893	,15071	,575	-,5315	,2137
		Διευθυντής	-,90179*	,30321	**,014**	-1,6514	-,1522
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,15893	,15071	,575	-,2137	,5315
		Διευθυντής	-,74286	,32224	,073	-1,5395	,0538
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,90179*	,30321	,014	,1522	1,6514
		Προιστάμενος	,74286	,32224	,073	-,0538	1,5395
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,43393	,19384	,085	-,9132	,0453
		Διευθυντής	-1,20536*	,38999	**,010**	-2,1695	-,2412
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,43393	,19384	,085	-,0453	,9132
		Διευθυντής	-,77143	,41446	,180	-1,7961	,2532
	Διευθυντής	Υπάλληλος	1,20536*	,38999	,010	,2412	2,1695
		Προιστάμενος	,77143	,41446	,180	-,2532	1,7961
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,21607	,16162	,411	-,6156	,1835
		Διευθυντής	-,47321	,32515	,349	-1,2771	,3306
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,21607	,16162	,411	-,1835	,6156
		Διευθυντής	-,25714	,34555	,759	-1,1114	,5971
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,47321	,32515	,349	-,3306	1,2771
		Προιστάμενος	,25714	,34555	,759	-,5971	1,1114
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Υπάλληλος	Προιστάμενος	,04464	,18905	,973	-,4227	,5120
		Διευθυντής	-,24107	,38035	,818	-1,1814	,6992
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	-,04464	,18905	,973	-,5120	,4227
		Διευθυντής	-,28571	,40422	,779	-1,2850	,7136
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,24107	,38035	,818	-,6992	1,1814
		Προιστάμενος	,28571	,40422	,779	-,7136	1,2850
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,28036	,20488	,394	-,7869	,2261
		Διευθυντής	-,65179	,41219	,289	-1,6708	,3672
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,28036	,20488	,394	-,2261	,7869
		Διευθυντής	-,37143	,43805	,699	-1,4544	,7115
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,65179	,41219	,289	-,3672	1,6708
		Προιστάμενος	,37143	,43805	,699	-,7115	1,4544
Εξαιτίας των απαιτήσεων της	Υπάλληλος	Προιστάμενος	,00179	,20866	1,000	-,5141	,5176
		Διευθυντής	,25893	,41980	,827	-,7789	1,2968

εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	Προιστάμενος	Υπάλληλος	-,00179	,20866	1,000	-,5176	,5141
		Διευθυντής	,25714	,44614	,847	-,8458	1,3601
	Διευθυντής	Υπάλληλος	-,25893	,41980	,827	-1,2968	,7789
		Προιστάμενος	-,25714	,44614	,847	-1,3601	,8458
Αύξηση αποδοχών	Υπάλληλος	Προιστάμενος	,41429*	,12282	**,004**	,1106	,7179
		Διευθυντής	-,21429	,24710	,687	-,8252	,3966
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	-,41429*	,12282	,004	-,7179	-,1106
		Διευθυντής	-,62857	,26260	,060	-1,2778	,0206
	Διευθυντής	Υπάλληλος	,21429	,24710	,687	-,3966	,8252
		Προιστάμενος	,62857	,26260	,060	-,0206	1,2778
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	Υπάλληλος	Προιστάμενος	-,13929	,14771	,642	-,5044	,2259
		Διευθυντής	,66071	,29717	,088	-,0739	1,3954
	Προιστάμενος	Υπάλληλος	,13929	,14771	,642	-,2259	,5044
		Διευθυντής	,80000*	,31581	**,043**	,0192	1,5808
	Διευθυντής	Υπάλληλος	-,66071	,29717	,088	-1,3954	,0739
		Προιστάμενος	-,80000*	,31581	,043	-1,5808	-,0192

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας 7γ

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Υπάλληλος	112	3,0893	,98231	,09282	2,9054	3,2732	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,6286	,77024	,13020	3,3640	3,8932	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	**3,8571**	,69007	,26082	3,2189	4,4953	3,00	5,00
	Total	154	3,2468	,95870	,07725	3,0941	3,3994	1,00	5,00
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Υπάλληλος	112	3,2143	,91463	,08642	3,0430	3,3855	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,6286	,68966	,11657	3,3917	3,8655	2,00	5,00
	Διευθυντής	7	**4,4286**	,97590	,36886	3,5260	5,3311	3,00	5,00
	Total	154	3,3636	,91336	,07360	3,2182	3,5090	1,00	5,00

Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης	Υπάλληλος	112	3,1071	1,06844	,10096	2,9071	3,3072	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,3429	,93755	,15847	3,0208	3,6649	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	**3,7143**	,95119	,35952	2,8346	4,5940	2,00	5,00
	Total	154	3,1883	1,04017	,08382	3,0227	3,3539	1,00	5,00
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων	Υπάλληλος	112	3,6250	,88149	,08329	3,4599	3,7901	2,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,6571	,96841	,16369	3,3245	3,9898	2,00	5,00
	Διευθυντής	7	3,2857	,48795	,18443	2,8344	3,7370	3,00	4,00
	Total	154	3,6169	,88708	,07148	3,4757	3,7581	2,00	5,00
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο	Υπάλληλος	112	2,4732	,91985	,08692	2,3010	2,6454	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	2,5143	,74247	,12550	2,2592	2,7693	1,00	4,00
	Διευθυντής	7	1,8571	1,06904	,40406	,8684	2,8458	1,00	3,00
	Total	154	2,4545	,89363	,07201	2,3123	2,5968	1,00	5,00
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Υπάλληλος	112	3,8125	,80013	,07560	3,6627	3,9623	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,9714	,74698	,12626	3,7148	4,2280	2,00	5,00
	Διευθυντής	7	**4,7143**	,48795	,18443	4,2630	5,1656	4,00	5,00
	Total	154	3,8896	,79674	,06420	3,7628	4,0164	1,00	5,00
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Υπάλληλος	112	2,5089	,96791	,09146	2,3277	2,6902	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	2,9429	,96841	,16369	2,6102	3,2755	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	3,7143	1,60357	,60609	2,2312	5,1973	1,00	5,00
	Total	154	2,6623	1,03672	,08354	2,4973	2,8274	1,00	5,00
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Υπάλληλος	112	3,0982	,83784	,07917	2,9413	3,2551	2,00	4,00
	Προιστάμενος	35	3,3143	,75815	,12815	3,0539	3,5747	2,00	4,00
	Διευθυντής	7	3,5714	1,13389	,42857	2,5228	4,6201	2,00	5,00

	Total	154	3,1688	,83865	,06758	3,0353	3,3023	2,00	5,00
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Υπάλληλος	112	3,6161	,93236	,08810	3,4415	3,7906	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,5714	1,06511	,18004	3,2056	3,9373	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	**3,8571**	1,21499	,45922	2,7335	4,9808	2,00	5,00
	Total	154	3,6169	,97148	,07828	3,4622	3,7715	1,00	5,00
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα τις υπόλοιπες απαιτήσεις	Υπάλληλος	112	2,7768	1,02851	,09719	2,5842	2,9694	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	3,0571	1,16171	,19637	2,6581	3,4562	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	3,4286	,97590	,36886	2,5260	4,3311	2,00	5,00
	Total	154	2,8701	1,06459	,08579	2,7006	3,0396	1,00	5,00
Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η	Υπάλληλος	112	2,9732	1,03506	,09780	2,7794	3,1670	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	2,9714	1,24819	,21098	2,5427	3,4002	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	2,7143	,75593	,28571	2,0152	3,4134	2,00	4,00
	Total	154	2,9610	1,07182	,08637	2,7904	3,1317	1,00	5,00
Αύξηση αποδοχών	Υπάλληλος	112	4,6429	,56723	,05360	4,5366	4,7491	2,00	5,00
	Προιστάμενος	35	4,2286	,84316	,14252	3,9389	4,5182	1,00	5,00
	Διευθυντής	7	4,8571	,37796	,14286	4,5076	5,2067	4,00	5,00
	Total	154	4,5584	,65666	,05292	4,4539	4,6630	1,00	5,00
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους	Υπάλληλος	112	3,2321	,73500	,06945	3,0945	3,3698	1,00	5,00
	Προιστάμενος	35	**3,3714**	,77024	,13020	3,1068	3,6360	2,00	5,00
	Διευθυντής	7	2,5714	1,13389	,42857	1,5228	3,6201	2,00	5,00
	Total	154	3,2338	,77369	,06235	3,1106	3,3569	1,00	5,00

Πίνακας 8

Correlations

		Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Pearson Correlation	1	**,551****
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου	Pearson Correlation	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 9

Correlations

		Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου	Pearson Correlation	1	**,412****
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Pearson Correlation	,412**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 10

Correlations

	Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου	Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκό	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία	Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Οι πρόσθετες παροχές (πχ επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι

		συνολικά		ντων μου	και αμοιβαία εμπιστοσύνη		ικανοποιητικές
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά	Pearson Correlation	1	,397**	,395**	,370**	,354**	,349**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154	154
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου	Pearson Correlation	,397**	1	,329**	,418**	,370**	,076
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,348
	N	154	154	154	154	154	154
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου	Pearson Correlation	,395**	,329**	1	,282**	,307**	,077
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,344
	N	154	154	154	154	154	154
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη	Pearson Correlation	,370**	,418**	,282**	1	,366**	,103
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,205
	N	154	154	154	154	154	154
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες	Pearson Correlation	,354**	,370**	,307**	,366**	1	,177*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,028
	N	154	154	154	154	154	154
Οι πρόσθετες παροχές (πχ επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι	Pearson Correlation	,349**	,076	,077	,103	,177*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,348	,344	,205	,028	
	N	154	154	154	154	154	154

ικανοποιητικές						

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).