

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΜΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ**  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ**  
**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (WORK ENGAGEMENT)**

**Αλέξανδρος Μανώλης**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Ιούνιος 2021**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**THE ROLE AND THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE**  
**MANAGEMENT: AN INVESTIGATION OF THE FACTORS**  
**THAT AFFECT EMPLOYEES' WORK ENGAGEMENT**

**Alexandros Manolis**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in  
partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and  
Business Strategy

**Πειραιάς, Ιούνιος 2021**



*Στην οικογένειά μου*



## Ευχαριστίες





# **Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΜΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (WORK ENGAGEMENT)**

**Σημαντικοί όροι:** εμπλοκή των εργαζόμενων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ιδιωτικές τράπεζες

## **Περίληψη**

Αυτή η μελέτη προσπάθησε να αξιολογήσει τις επιπτώσεις επιλεγμένων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανταμοιβές και αναγνώριση και εργασιακή επικοινωνία) στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Η μελέτη υιοθέτησε μία πρωτογενή έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 335 συνολικά εργαζόμενοι ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται καλά σε ότι αφορά την εμπλοκή τους στον τραπεζικό οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Επιπλέον έδειξαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη) έχουν θετική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Ωστόσο μόνο η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό η μελέτη προτείνει οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε πρακτικές ανταμοιβών και αναγνώρισης, που προάγουν την εμπλοκή των εργαζομένων.



# **THE ROLE AND THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN INVESTIGATION OF THE FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEES' WORK ENGAGEMENT**

**Keywords:** work engagement, human resource management, private banks

## **Abstract**

This study sought to assess the impact of selected human resource management practices (performance appraisal, training and development, rewards and recognition and job communication) on the work engagement of employees of Greek private banks. The study adopted a primary questionnaire survey, in which a total of 335 employees of Greek private banks participated. The results showed that the participants feel good about their engagement in the banking organization, in which they work. In addition, they showed that human resource management practices (rewards and recognition, performance appraisal, job communication and training and development) have a positive effect on the work engagement of the employees of Greek private banks. However, only the practice of rewards and recognition has a significant effect on employee engagement. For this reason, the study suggests that Greek private banks should pay particular attention to reward and recognition practices that promote employee engagement.



## Περιεχόμενα

|  |          |
|--|----------|
| Περίληψη .....   | ix       |
| Abstract.....  | xi       |
| Κατάλογος Πινάκων .....  | xvii     |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων.....  | xix      |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 Εισαγωγή στο Θέμα.....   | 1        |
| 1.2 Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι .....  | 4        |
| 1.3 Σημαντικότητα της Έρευνας .....  | 6        |
| 1.4 Περίληψη της Μεθοδολογίας .....  | 6        |
| 1.5 Δομή Κεφαλαίων.....  | 7        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....</b>   | <b>8</b> |
| 2.1 Ορισμός της Εργασιακής Εμπλοκής.....   | 8        |
| 2.2 Τρόπος Μέτρησης της Εργασιακής Εμπλοκής.....   | 9        |
| 2.3 Μοντέλα Εργασιακής Εμπλοκής.....   | 11       |
| 2.4 Χαρακτηριστικά των Εμπλεκόμενων Εργαζόμενων .....  | 14       |
| 2.5 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Κινητήριες Δυνάμεις της Εργασιακής Εμπλοκής .....            | 15       |
| 2.5.1 Σχέση μεταξύ της Εργασιακής Επικοινωνίας και της Εργασιακής Εμπλοκής.....                    | 17       |
| 2.5.2 Σχέση μεταξύ της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Εργαζόμενου και της Εργασιακής Εμπλοκής ..... | 18       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.3 Σχέση μεταξύ των Ανταμοιβών και της Αναγνώρισης και της Εργασιακής Εμπλοκής.....           | 20        |
| 2.5.4 Σχέση μεταξύ της Αξιολόγησης της Απόδοσης και της Εργασιακής Εμπλοκής.....                 | 24        |
| 2.6 Προηγούμενες Έρευνες .....   | 24        |
| 2.7 Εννοιολογικό Πλαίσιο.....  | 26        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>   | <b>27</b> |
| 3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....  | 27        |
| 3.2 Δείγμα και Μέθοδος Δειγματοληψίας.....   | 27        |
| 3.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....   | 28        |
| 3.3.1 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία .....  | 29        |
| 3.3 Διαδικασία Συγκέντρωσης Δεδομένων.....   | 30        |
| 3.4 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων .....   | 31        |
| 3.5 Ηθικά Ζητήματα.....  | 31        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>                                    | <b>33</b> |
| 4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων .....   | 33        |
| 4.2 Περιγραφική Ανάλυση των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού .....                     | 35        |
| 4.3 Περιγραφική Ανάλυση των Διαστάσεων της Εργασιακής Εμπλοκής                                   | 37        |
| 4.4 Σχέση μεταξύ της Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εργασιακής Εμπλοκής..... | 38        |
| 4.5 Στατιστικοί Έλεγχοι .....  | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.5.1 Δοκιμή Πολυγραμμικότητας .....       | 40        |
| 4.5.2 Έλεγχος Κανονικότητας .....          | 41        |
| 4.5.3 Συντελεστής Προσδιορισμού.....       | 42        |
| 4.5.4 Δοκιμή Ανοητα .....                  | 43        |
| 4.5.5 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης..... | 44        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>      | <b>47</b> |
| 5.1 Σύνοψη των Αποτελεσμάτων.....          | 47        |
| 5.2 Συμπεράσματα.....                      | 49        |
| 5.3 Συστάσεις.....                         | 50        |
| 5.4 Περιορισμοί της μελέτης.....           | 51        |
| 5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....   | 51        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>                  | <b>53</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>    | <b>55</b> |





## Κατάλογος Πινάκων

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 4.1 Φύλο συμμετεχόντων .....   | 33 |
| Πίνακας 4.2 Ηλικία συμμετεχόντων .....   | 33 |
| Πίνακας 4.3 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....   | 34 |
| Πίνακας 4.4 Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων.....  | 34 |
| Πίνακας 4.5 Θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα.....   | 35 |
| Πίνακας 4.6 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων .....   | 35 |
| Πίνακας 4.7 Περιγραφικά στατιστικά των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού... 36        |    |
| Πίνακας 4.8 Περιγραφικά στατιστικά των διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής .....                | 37 |
| Πίνακας 4.9 Συσχέτιση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εργασιακής εμπλοκής ..... | 39 |
| Πίνακας 4.10 Δοκιμή πολυγραμμικότητας .....  | 40 |
| Πίνακας 4.11 Σύνοψη μοντέλου .....   | 43 |
| Πίνακας 4.12 Σύνοψη μοντέλου, ANOVA.....   | 44 |
| Πίνακας 4.13 Συντελεστές του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης.....                             | 45 |



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 2.1 Διαστάσεις μέτρησης εμπλοκής.....      | 10 |
| Διάγραμμα 2.2 Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας ..... | 26 |
| Διάγραμμα 4.1 Διαστάσεις μέτρησης εμπλοκής.....      | 42 |



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή στο Θέμα

Οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο έχουν αντιμετωπίσει αυξημένες προκλήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης, με αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί να επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να στρέφονται σε πιο καινοτόμους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Schuler και Jackson, 1987).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξηγούνται ως ένα σύνολο εσωτερικών συνεκτικών πρακτικών που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί για να διασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού θα συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Delery και Doty, 1996).

Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοσή τους αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους (Saks, 2006). Οι μάνατζερ δύσκολα θα διαφωνούσαν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν μία κρίσιμη διαφορά στην καινοτομία, την απόδοση των επιχειρήσεών τους και την ανταγωνιστικότητά τους με αποτέλεσμα τελικά να οδηγούν στην επιτυχία των επιχειρήσεων.

Η παροχή κινητήριων δυνάμεων στους εργαζόμενους να εργάζονται με προορατικότερα και να συνεργάζονται εύρυθμα με άλλους, να αναλαμβάνουν την ευθύνη της δικής τους εξέλιξη της σταδιοδρομίας και επίσης να δεσμεύονται για υψηλές προδιαγραφές απόδοσης γίνεται ένα από τα καθήκοντα προτεραιότητας για τους οργανισμούς. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι (engaged employees) κατανοούν τις φιλοδοξίες της εταιρείας, αισθάνονται μία σύνδεση με αυτήν και προσφέρουν τις ατομικές και λειτουργικές συνεισφορές που μπορούν να κάνουν (Bakker και Schaufeli, 2008).

Οι μάνατζερ θέλουν να βελτιώσουν την εμπλοκή των εργαζόμενων στην εργασία (work engagement) με το επιχείρημα ότι οδηγεί σε μία ανώτερη απόδοση, μειώνει την εναλλαγή του προσωπικού και βελτιώνει την ευημερία των εργαζόμενων (Hakanen, Perhoniemi και Toppinen-Tanner, 2008; Marcey και Schneider, 2008). Ο Kahn (1992) έχει προτείνει ότι η

εμπλοκή των εργαζόμενων στην εργασία οδηγεί σε ποιότητα στην εργασία, στην ανάπτυξη και την παραγωγικότητα. Όσο περισσότερο άτομο εμπλέκεται στην εργασία του, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η επένδυση της προσπάθειας του και της προσοχής του στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα της εργασίας του. Ο Storey (2001) έχει προτείνει ότι η διαχείριση επιδόσεων δεν χρησιμοποιείται μόνο ως εργαλείο για την προώθηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αλλά επίσης είναι πολύ πιο σημαντική στη διατήρηση της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζόμενων.

Επομένως είναι σημαντικό να διαπιστωθούν οι κινητήριες δυνάμεις της εμπλοκής των εργαζόμενων με τις πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελούν μία από αυτές τις κινητήριες δυνάμεις, που μπορεί μάλιστα να οδηγήσει στην εμπλοκή των εργαζόμενων στην εργασία τους. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι εκτιμούν, απολαμβάνουν και υπερηφανεύονται για τη δουλειά τους και είναι πιο πρόθυμοι να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο, καθώς και τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες, επενδύουν περισσότερη προσπάθεια για την κοινή χρήση των πληροφοριών τους με άλλους εργαζόμενους και παραμένουν στον οργανισμό σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με μη εμπλεκόμενους εργαζόμενους (Bloom και Micheal, 2002).

Οι Bloom και Micheal (2002) έχουν δείξει ότι αν και ο πρωταρχικός στόχος της προσπάθειας της εμπλοκής ήταν ως επί το πλείστον τα προγράμματα συγκρότησης ομάδων και οι μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές, η ισότιμη δομή των αμοιβών βρέθηκε να σχετίζεται με τη συνεργασία των εργαζόμενων, τη συμμετοχή, την ικανοποίηση και τη δέσμευση. Όλα αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί ως παράγοντες για την εμπλοκή των εργαζόμενων στην εργασία. Ο Konard (2020) έχει διαπιστώσει ότι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής εμπλοκής (μία τεχνική που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για την αποτελεσματική εμπλοκή των εργαζόμενων στην εργασία τους και για την ανάπτυξη εργαζόμενων υψηλών επιδόσεων) μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική εμπλοκή των εργαζόμενων.

Από την άλλη οι Wright, Gardner και Moynihan (2003) έχουν υποστηρίξει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τους εργαζόμενους, χρησιμοποιώντας πιο προοδευτικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να περιμένουν να δουν μία υψηλότερη λειτουργική απόδοση ως αποτέλεσμα.

Ο Herzberg (1959) έχει περιγράψει μερικές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Herzberg, τα βασικά κίνητρα είναι η επίτευξη, η

αναγνώριση, η ευθύνη, η εξέλιξη και η προσωπική ανάπτυξη. Αυτά είναι επίσης τα στοιχεία της εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασία. Φαίνεται ότι όταν οι εργαζόμενοι διοικούνται με προοδευτικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γίνονται πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους. Τουλάχιστον εν μέρει, αυτή η δέσμευση τους οδηγεί να επιδείξουν σωστή συμπεριφορά ρόλου (και συνεπώς μειώνει το κόστος αποζημίωσης των εργαζομένων, και οδηγεί σε υψηλότερη ποιότητα και υψηλότερη παραγωγικότητα). Αυτά τα αποτελέσματα λειτουργικής απόδοσης οδηγούν σε χαμηλότερα συνολικά λειτουργικά έξοδα και υψηλότερη κερδοφορία.

Μια άλλη σημαντική διάσταση της δύναμης της εμπλοκής των εργαζομένων σχετίζεται στενά με τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι θετικό, οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να κάνουν το καλύτερο δυνατό και ο οργανισμός βιώνει το υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι θετικοί και συμπεριφέρονται φιλικά προς τους πελάτες, κάτι που συνήθως αποφέρει υψηλότερα κέρδη. Οι οργανισμοί με εμπλεκόμενους εργαζόμενους έχουν πιο ικανοποιημένους πελάτες, επειδή οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους, μέσω της ικανοποίησης των πελατών, της ανταπόκρισης προς αυτούς και της ποιότητας των προϊόντων (Treacy, 2004).

Η Treacy (2004) έχει καταδείξει τη σχέση μεταξύ του διψήφιου ρυθμού ανάπτυξης μίας εταιρείας και της εμπλοκής. Ο βαθμός των εμπλεκόμενων εργαζόμενων ήταν περίπου 20% υψηλότερος στις διψήφιου ρυθμού ανάπτυξης εταιρείες έναντι των μονοψήφιων ρυθμού ανάπτυξης εταιρειών. Ωστόσο εδώ μπορεί να τεθεί το εξής ερώτημα: οι επιχειρήσεις είναι κερδοφόρες επειδή έχουν εμπλεκόμενους εργαζόμενους ή οι εργαζόμενοι γίνονται εμπλεκόμενοι επειδή εργάζονται για κερδοφόρες εταιρείες;

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν τη διαφύλαξη των εργαζομένων ως μία σημαντική μέριμνα για τον εκάστοτε οργανισμό, ξεκινώντας από την προσέλκυση εργαζομένων στον οργανισμό, παρέχοντας κατάρτιση και εκπαίδευση για να τους ενημερώνουν για τις τρέχουσες εξελίξεις, παρέχοντας εκτίμηση και κυρίως προσφέροντας ελκυστικές αποδοχές, αναγνωρίζοντας τη σκληρή δουλειά τους και τους παρέχοντάς τους την εξουσία λήψης αποφάσεων (Chughtai, 2013).

Είναι ζωτικής σημασίας να υπενθυμίζεται ότι οι εργαζόμενοι και όχι ο οργανισμός είναι τα μέσα για τη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός θα ενεργήσει στο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι θεωρούνται η «καρδιά» και η «ψυχή» ενός οργανισμού. Για την «φροντίδα» των εργαζομένων είναι

απαραίτητη η αποτελεσματική χρήση και εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Rundle, 1997).

Οι Wright, McMahan και McWilliams (1994) έχουν θεωρήσει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως το μέσο διαμόρφωσης των αντιλήψεων, των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Ο Chen (2007) έχει διακρίνει ότι οι διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων, οπότε είναι σημαντικό να αναπτυχθούν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρά να αναπτυχθεί μία τυπική δέσμη πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να δοθεί μια ολοκληρωμένη γνώση καλών πρακτικών στους επαγγελματίες του διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης εργαζόμενων για να διασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού (Schuler και Jackson, 1987).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Delery και Doty, 1996). Η κατάλληλη χρήση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει θετικά το επίπεδο δέσμευσης του εργαζομένου (Purcell, 2003). Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η αξιολόγηση της απόδοσης, ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εργάζονται καλύτερα προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού (Snell και Dean, 1992; Pfeffer, 1998).

Οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμοι για την επίτευξη του στόχου τους και για το λόγο αυτό ο κάθε μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εμπλοκή των εργαζομένων, καθώς σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών και την εργασιακή απόδοση. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ικανοποίησης και εμπλοκής των εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιοριστεί ποιος παράγοντας επηρεάζει περισσότερο την εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία (Purcell, 2003).

## **1.2 Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι**

Ο πόρος που εντοπίζεται στους εργαζόμενους και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί οργανώνονται αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως κρίσιμος για τη στρατηγική επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (DiVanna, 2014). Οι ικανοποιημένοι, με υψηλό



κίνητρο και αξιόπιστοι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν την πηγή της ανταγωνιστικής εταιρείας. Η εμπλοκή των εργαζομένων επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών με συνέπεια την ικανοποίηση των πελατών και την τελική απόδοση. Κατά συνέπεια πολλές εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν υψηλή αφοσίωση στους υπαλλήλους τους. Οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι επιδεικνύουν χαρακτηριστικά όπως πίστη, εμπιστοσύνη και δέσμευση στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και εμπλέκονται στην εργασία τους, είναι πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι και προσφέρουν μία πρόοδο που επιτρέπει στις εταιρείες να εξελίσσονται θετικά με την πάροδο του χρόνου και σε σχέση με αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς (Purcell, 2003).

Η εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία κινδυνεύει εάν δεν υποστηρίζεται σε έναν οργανισμό και τελικά οδηγεί σε εξάντληση των εργαζομένων όταν οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι ο χρόνος και οι προσπάθειές τους για εμπλοκή δεν ανταμείβονται. Επομένως, η εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την απόδοση του οργανισμού (Purcell, 2003).

Πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν σχετικά με τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων περιορίζονται σε ορισμένες πρακτικές, όπως τα χαρακτηριστικά εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η ανταμοιβή, η επικοινωνία και η οργανωτική υποστήριξη. Ωστόσο άλλες πρακτικές δεν έχουν μελετηθεί, όπως οι επιπτώσεις της αξιολόγησης της απόδοσης στη συμμετοχή των εργαζομένων. Ακόμη όμως και οι μελετημένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τη εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου λόγω της αλλαγής συμπεριφοράς του ανθρώπου με το χρόνο.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, ο ερευνητής ξεκινά να μελετά σχετικά με την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία. Αυτό αποτελεί και το στόχο της έρευνας, που εξειδικεύεται σε έναν συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο, αυτόν των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Επιπλέον η έρευνα επικεντρώνεται σε τέσσερις κινητήριες δυνάμεις της εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασία: αξιολόγηση απόδοσης, επικοινωνία, ανταμοιβή και εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η αιτία για την εξέταση των συγκεκριμένων κινητήριων δυνάμεων έγκειται στο γεγονός ότι έχουν σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία.

Βάσει του παραπάνω σκοπού, οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι έχουν ως εξής:

1. Αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.
2. Εξέταση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εμπλοκής των εργαζόμενων ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών στην εργασία τους.
3. Προσδιορισμός του επιπέδου της εμπλοκής των εργαζόμενων ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών στην εργασία τους.

### **1.3 Σημαντικότητα της Έρευνας**

Τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να έχουν πραγματική σημασία για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με το πώς οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες μπορούν προχωρήσουν στην ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δυναμικού με την μέγιστη δυνατή εμπλοκή στην εργασία τους. Με άλλα λόγια η έρευνα θα παρέχει το έναυσμα εκείνο ώστε οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες να εξετάσουν και να αναθεωρήσουν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εμπλοκής των εργαζομένων.

Θα παρέχει επίσης χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία τους, οι οποίες θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση ανάλογων πολιτικών. Τόσο οι ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες όσο και οι εργαζόμενοι σε αυτές θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα της έρευνας για καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα.

Τέλος η έρευνα μπορεί να είναι χρήσιμη ως βάση και για άλλους ενδιαφερόμενους ερευνητές που ενδιαφέρονται να εξετάσουν το ίδιο ζήτημα σε άλλους εργασιακούς κλάδους.

### **1.4 Περίληψη της Μεθοδολογίας**

Η έρευνα υιοθετεί μία ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με τα πρωτογενή δεδομένα να συλλέγονται μέσω ενός ερωτηματολογίου και χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας. Το δείγμα αποτελούν οι εργαζόμενοι διαφορετικών ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

## 1.5 Δομή Κεφαλαίων

Στο πρώτο Κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η Εισαγωγή στο ερευνητικό αντικείμενο της μελέτης, καθορίζονται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της, αναλύεται η σημαντικότητά της και τέλος γίνεται μία σύνοψη του περιεχομένου της.

Το δεύτερο Κεφάλαιο αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο, στο οποίο παρουσιάζονται και αναλύονται όλα εκείνα τα δευτερογενή δεδομένα, που θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη της πρωτογενούς έρευνας.

Στο τρίτο Κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η υιοθετούμενη από την πρωτογενή έρευνα μεθοδολογία και στο τέταρτο Κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής.

Στο πέμπτο Κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μία σύνοψη των αποτελεσμάτων, από την οποία εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα. Τέλος επεξηγούνται οι τυχόν περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

#### **2.1 Ορισμός της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η εμπλοκή των εργαζομένων είναι ένας δημοφιλής όρος τόσο στη βιομηχανία όσο και στον ακαδημαϊκό χώρο (Schaufeli και Bakker, 2010). Στην ακαδημαϊκή κοινότητα, ο Kahn (1990) αντιλήφθηκε την εμπλοκή ως την αξιοποίηση των μελών ενός οργανισμού στους ρόλους της εργασίας τους: στη εμπλοκή, οι άνθρωποι απασχολούνται και εκφράζονται σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και διανοητικά κατά την εκτέλεση του ρόλου τους. Ωστόσο, πιο πρόσφατα, η εμπλοκή έχει οριστεί ως μία θετική, ικανοποιητική και σχετική με την εργασία στάση, που χαρακτηρίζεται από το σθένος (vigor), την αφοσίωση (dedication) και την απορρόφηση (absorption) (Schaufeli et al., 2002).

Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, την προθυμία καταβολής προσπάθειας στην εργασία και την επιμονή ακόμη και στην περίπτωση παρατήρησης δυσκολιών. Η αφοσίωση αναφέρεται στην έντονη συμμετοχή στην εργασία και στην ανάπτυξη από τον εργαζόμενο μίας αίσθησης σημαντικότητας (significance), ενθουσιασμού (enthusiasm), έμπνευσης (inspiration), υπερηφάνειας (pride) και πρόκλησης (challenge). Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την τάση του εργαζόμενου να παραμένει πλήρως συγκεντρωμένος στην εργασία του και ευχάριστα απασχολημένος από αυτήν με αποτέλεσμα ο χρόνος περνά γρήγορα και ο εργαζόμενος να δυσκολεύεται να αποσπαστεί από την εργασία του (Schaufeli και Bakker, 2010).

Από την άλλη και σύμφωνα με τον διεθνή σύμβουλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσίας, Development Dimensions International, η εμπλοκή μπορεί να οριστεί μέσα από τις τρεις διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται:

1. Γνωστική διάσταση: πίστη (belief) και υποστήριξη σε ότι αφορά τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού
2. Συναισθηματική διάσταση: αίσθηση του ανήκειν (sense of belonging), υπερηφάνεια και προσκόλληση (attachment) στον οργανισμό

3. Συμπεριφορική διάσταση: προθυμία την καταβολή επιπλέον προσπάθειας, πρόθεση παραμονής στον οργανισμό.

Σύμφωνα πάλι με την εταιρία επαγγελματικών υπηρεσιών που ειδικεύεται στη συμβουλευτική σε ανθρώπινους πόρους και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, Towers Perrin, η εμπλοκή θεωρείται ως η συναισθηματική κατάσταση που αντικατοπτρίζει την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων και μία αίσθηση έμπνευσης και επιβεβαίωσης, που λαμβάνουν από την εργασία τους και από το να αποτελούν μέρος του οργανισμού (Towers Perrin, 2006).

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί της εμπλοκής, συνολικά, η εμπλοκή ορίζεται από την άποψη της οργανωτικής δέσμευσης και ιδιαίτερα α) της συναισθηματικής δέσμευσης (affective commitment), δηλαδή της συναισθηματικής προσκόλλησης στον οργανισμό), β) της δέσμευσης λόγω συνέχειας (continuance commitment), δηλαδή της επιθυμίας να του εργαζόμενου να παραμείνει με τον οργανισμό και της συμπεριφοράς εκτός πλαισίου ρόλου (extra role behavior), δηλαδή της διακριτικής συμπεριφοράς που προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Schaufeli και Bakker, 2010).

Στην τρέχουσα έρευνα η εμπλοκή χρησιμοποιείται για να περιγράψει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται, συμμετέχουν, δεσμεύονται στην εργασία τους και εκφράζουν ενθουσιασμό και πάθος για αυτήν (Macey και Schneider, 2008). Ωστόσο η συνιστώσα του σθένους περιλαμβάνεται σε αυτήν την έρευνα επειδή οι Bakker και Xanthopoulou (2009) υποστηρίζουν ότι το σθένος είναι το πιο σημαντικό συστατικό της εμπλοκής σε σύγκριση με την απορρόφηση και την αφοσίωση, ενώ παράλληλα συνδέεται στενά με τα αποτελέσματα της εμπλοκής.

Από τους παραπάνω ορισμούς γενικά μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εμπλοκή των εργαζομένων είναι μία ψυχολογική έννοια, αν και, στην ερευνητική βιβλιογραφία, αυτό δεν είναι πολύ ακριβές, καθώς η εμπλοκή συνήθως χρησιμοποιείται για αναφορά τόσο στην απόδοση του ρόλου όσο και σε μία αποτελεσματική κατάσταση του εργαζόμενου.

## **2.2 Τρόπος Μέτρησης της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η εργασιακή εμπλοκή μπορεί να μετρηθεί, χρησιμοποιώντας ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης, το Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Το UWES χρησιμοποιεί τρεις κλίμακες για να καθορίσει το επίπεδο της εργασιακής εμπλοκής: α) το

σθένος, β) την αφοσίωση και γ) την απορρόφηση. Αποτελεί μία δοκιμή για τον τρόπο μέτρησης της εργασιακής εμπλοκής τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ομάδας. Περιλαμβάνει επτά επιλογές απόκρισης σύμφωνα με τις οποίες το 0 σημαίνει ποτέ και το 6 σημαίνει πάντα. Αν κάποιος θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, τότε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι απαραίτητο, αφού συμβάλει στην κατανόηση του πώς βλέπουν τη ζωή τους οι εργαζόμενοι, καθιστώντας το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα εμπλοκής αποτελεσματικό για την εταιρεία.

Τα στοιχεία, που χρησιμοποιούνται από το UWES για την μέτρηση της εργασιακής εμπλοκής, παρατίθενται στο παρακάτω Διάγραμμα:



Πηγή: Schaufeli και Bakker (2003)

**Διάγραμμα 2.1**  
**Διαστάσεις μέτρησης εμπλοκής**

## 2.3 Μοντέλα Εργασιακής Εμπλοκής

Μία από τις πιο σημαντικές μελέτες εμπλοκής πραγματοποιήθηκε από τον Kahn (1990). Εννοιολογικά, ο Kahn ξεκίνησε με το έργο του Goffman (1961), που πρότεινε ότι η προσκόλληση και η απόσπαση των ανθρώπων από τον ρόλο τους ποικίλλει (Kahn, 1990). Ωστόσο ο Kahn υποστήριξε ότι το έργο του Goffman επικεντρώθηκε σε φευγαλέες προσωπικές συναντήσεις, ενώ χρειαζόταν μία διαφορετική ιδέα για να ταιριάζει στη ζωή του οργανισμού, η οποία είναι συνεχής, συναισθηματικά φορτισμένη και ψυχολογικά περίπλοκη (Diamond και Allcorn, 1985).

Για την περαιτέρω κατανόηση των διαφόρων επιπέδων προσκόλλησης των ατόμων όπως αυτά εκφράζονται απέναντι στους ρόλους τους, ο Kahn (1990) εξέτασε διάφορους κλάδους. Διαπίστωσε ότι οι ψυχολόγοι (όπως ο Freud (1922)), οι κοινωνιολόγοι (όπως οι Goffman (1961) και Merton (1957)) και οι θεωρητικοί των ομάδων (όπως οι Slater (1966) και Smith και Berg (1987)) είχαν όλοι αναγνωρίσει την ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι φυσικά διστακτικοί στο να αποτελέσουν μέλη συνεχιζόμενων/ εν εξελίξει ομάδων και συστημάτων. Σαν αποτέλεσμα επιδιώκουν να προστατευτούν τόσο από την απομόνωση όσο και από την καταπίεση, με το να απομακρύνονται και να προσεγγίζουν εναλλάξ την εμπλοκή τους σε μία ομάδα (Kahn, 1990). Οι όροι που χρησιμοποιεί ο Kahn (1990) για να περιγράψει αυτές τις βαθμονομήσεις είναι προσωπική εμπλοκή (personal engagement) και προσωπική αποδέσμευση (personal disengagement), οι οποίες αναφέρονται στις συμπεριφορές με τις οποίες οι άνθρωποι επιστρατεύουν ή εξαιρούν τον προσωπικό τους εαυτό κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιακών τους ρόλων (Kahn, 1990). Αυτοί οι όροι, που αναπτύχθηκαν από τον Kahn, ενσωματώνουν προηγούμενες ιδέες, που λαμβάνονται από θεωρίες κινήτρων, που υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι χρειάζονται κατά κανόνα την αυτοέκφραση (self-expression) και αυτοαπασχόληση (self-employment) στην εργασιακή τους ζωή (Alderfer, 1972; Maslow, 1954).

Ο Kahn πραγματοποίησε μία ποιοτική μελέτη σχετικά με τις ψυχολογικές συνθήκες της προσωπικής εμπλοκής και της προσωπικής αποδέσμευσης, παίρνοντας συνέντευξη από τους συμβούλους και το προσωπικό μίας αρχιτεκτονικής εταιρείας για τις στιγμές εμπλοκής και αποδέσμευσής τους στην εργασία. Προσδιόρισε την αποδέσμευση ως την αποσύνδεση του εαυτού από τον εργασιακό ρόλο, κάτι που περιλαμβάνει την απόσυρση του ατόμου και υπεράσπιση του εαυτού του κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιακών του ρόλων (May

et al., 2004). Οι αποδεσμευμένοι υπάλληλοι παρουσίαζαν ελλειπείς εκτελέσεις και αποδόσεις στους εργασιακούς τους ρόλους και ήταν παθητικοί και εργάζονταν με αυτοματοποιημένο ή ρομποτικό τρόπο (Kahn, 1990).

Ο Kahn (1990) διαπίστωσε ότι υπήρχαν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που σχετίζονται με την εμπλοκή ή την αποδέσμευση στην εργασία: α) η σημασία (meaningfulness), η ασφάλεια (safety) και η διαθεσιμότητα (availability). Υποστήριξε ότι οι άνθρωποι ρωτάνε τον εαυτό τους τρία θεμελιώδη ερωτήματα σε κάθε κατάσταση ρόλου: α) πόσο νόημα έχει για μένα να επιστρατεύσω τον εαυτό μου σε αυτήν την απόδοση εργασίας;, β) πόσο ασφαλές είναι αυτό; Και γ) πόσο διαθέσιμος είμαι για να το κάνω αυτό;. Διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι ασχολούνταν περισσότερο με την εργασία σε καταστάσεις που τους προσέφεραν περισσότερη ψυχολογική σημασία και ψυχολογική ασφάλεια και όταν ήταν πιο ψυχολογικά διαθέσιμοι.

Στη μόνη μελέτη που δοκιμάζει εμπειρικά το μοντέλο του Kahn (1990), οι May et al. (2004) διαπίστωσαν ότι η σημασία, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα σχετίζονται σημαντικά με την εμπλοκή. Βρήκαν επίσης ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας και η καταλληλότητα του εργασιακού ρόλου ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της σημασίας. Οι συναδελφικές σχέσεις και ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της ασφάλειας, ενώ η τήρηση των κανόνων συναδελφικότητας και η αυτοσυνείδηση (self-consciousness) ήταν αρνητικοί παράγοντες. Οι πόροι αποτέλεσαν θετικό παράγοντα ψυχολογικής διαθεσιμότητας, ενώ η συμμετοχή σε εξωτερικές δραστηριότητες ήταν ένας αρνητικός προγνωστικός παράγοντας. Συνολικά το νόημα βρέθηκε να έχει την ισχυρότερη σχέση με τα διαφορετικά αποτελέσματα των εργαζομένων σε ότι αφορά την εμπλοκή.

Ένα εναλλακτικό μοντέλο εμπλοκής προέρχεται από τη βιβλιογραφία της εξάντλησης, η οποία περιγράφει την εργασιακή εμπλοκή ως τη θετική αντίθεση της εξάντλησης, σημειώνοντας ότι η εξάντληση συνεπάγεται τη «διάβρωση» της εμπλοκής του ατόμου με την εργασία του (Maslach et al., 2001). Σύμφωνα με τους Maslach et al., έξι τομείς επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγούν είτε σε εξάντληση είτε σε εμπλοκή: φόρτος εργασίας (workload), έλεγχος (control), ανταμοιβές (rewards) και αναγνώριση (recognition), κοινοτική (community) και κοινωνική υποστήριξη (social support), αντιληπτή δικαιοσύνη (perceived fairness) και αξίες (values). Υποστηρίζουν ότι η εργασιακή εμπλοκή σχετίζεται με έναν βιώσιμο φόρτο εργασίας, με συναισθήματα επιλογής και ελέγχου, την κατάλληλη αναγνώριση και ανταμοιβή, μία υποστηρικτική εργασιακή κοινότητα, τη δικαιοσύνη και την αμεροληψία, και την ουσιαστική και πολύτιμη εργασία. Όπως η εξάντληση, η εμπλοκή αναμένεται να προκαλέσει



τη σχέση μεταξύ αυτών των έξι παραγόντων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και των διαφόρων εργασιακών αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα των May et al. (2004) υποστηρίζουν την άποψη των Maslach et al (2001) ότι η εργασία που έχει νόημα και που εκτιμάται από τον εργαζόμενο συνδέεται με την εμπλοκή τους και σαν αποτέλεσμα είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η έννοια του νοήματος.

Σύμφωνα με τους Holbeche και Springett (2003), οι αντιλήψεις των ανθρώπων για το νόημα σε σχέση με τον χώρο εργασίας συνδέονται σαφώς με τα επίπεδα εμπλοκής τους και τελικά με την απόδοσή τους. Όπως υποστηρίζουν, οι εργαζόμενοι αναζητούν ενεργά νόημα μέσω της εργασίας τους και, εκτός αν οι οργανισμοί προσπαθήσουν να δώσουν μία αίσθηση σημασίας, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να παραιτηθούν. Τα ευρήματα της έρευνας έρευνάς τους έδειξαν ότι πολλοί άνθρωποι βιώνουν μία μεγαλύτερη αναζήτηση για νόημα στο χώρο εργασίας (70%) από ό, τι στη ζωή γενικά. Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι για αυτό. Για παράδειγμα, μπορεί αυτό να συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι περνούν περισσότερο χρόνο στη δουλειά από ότι σε άλλα κομμάτια της ζωής τους. Οι Holbeche και Springett (2003) υποστηρίζουν ότι υψηλά επίπεδα εμπλοκής μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε χώρους εργασίας, όπου υπάρχει μία κοινή αίσθηση πεπρωμένου και σκοπού, που συνδέει τους ανθρώπους σε συναισθηματικό επίπεδο και αυξάνει τις προσωπικές τους προσδοκίες.

Τα μοντέλα των Kahn (1990) και Maslach et al. (2001) υποδεικνύουν τις ψυχολογικές συνθήκες ή τα προγενέστερα σημεία αναφοράς (antecedents) που είναι απαραίτητα για την εμπλοκή, αλλά δεν εξηγούν πλήρως γιατί τα άτομα θα ανταποκριθούν σε αυτές τις συνθήκες με διαφορετικούς βαθμούς εμπλοκής.

Σύμφωνα με τον Saks (2006), μία ισχυρότερη θεωρητική λογική για την εξήγηση της εμπλοκής των εργαζομένων μπορεί να βρεθεί στην κοινωνική θεωρία ανταλλαγών (social exchange theory). Η κοινωνική θεωρία ανταλλαγών υποστηρίζει ότι οι υποχρεώσεις δημιουργούνται μέσω μίας σειράς αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μερών, που βρίσκονται σε μία κατάσταση αμοιβαίας αλληλεξάρτησης. Μία βασική αρχή της κοινωνικής θεωρίας ανταλλαγών είναι ότι οι σχέσεις εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου προς την αφοσίωση (loyalty) και τις αμοιβαίες δεσμεύσεις, αρκεί τα μέρη να συμμορφώνονται με ορισμένους «κανόνες ανταλλαγής» (Cropanzano και Mitchell, 2005). Αυτοί οι κανόνες τείνουν να περιλαμβάνουν κανόνες αμοιβαιότητας (reciprocity) ή αποπληρωμής (repayment), ώστε οι ενέργειες του ενός μέρους να οδηγούν σε απάντηση ή ενέργειες από την πλευρά του άλλου μέρους. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα λαμβάνουν οικονομικούς και κοινωνικο-συναισθηματικούς πόρους

από τον οργανισμό τους, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν σε είδος και να αποπληρώσουν τον οργανισμό. Αυτό είναι σύμφωνο με την περιγραφή των Robinson et al. (2004) για την εμπλοκή ως μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου. Ο Saks (2006) υποστηρίζει ότι ένας τρόπος για τα άτομα να ανταποδώσουν στην οργάνωσή τους είναι μέσω του επιπέδου εμπλοκής τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θα επιλέξουν να εμπλακούν σε διαφορετικούς βαθμούς και ως απάντηση στους πόρους, που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους. Η πληρέστερη επιστράτευση του ατόμου στους εργασιακούς του ρόλους και η αφιέρωση μεγαλύτερων ποσοτήτων γνωστικών, συναισθηματικών και φυσικών πόρων είναι ένας πολύ θεμελιώδης τρόπος για τα άτομα να ανταποκριθούν στις ενέργειες ενός οργανισμού, όπως προτάθηκε νωρίτερα από το έργο του Kahn (1990). Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να ανταλλάξουν τη εμπλοκή τους με πόρους και παροχές, που παρέχονται από τον οργανισμό τους.

Συνοπτικά, η κοινωνική θεωρία ανταλλαγών παρέχει μία θεωρητική βάση για να εξηγηθεί γιατί οι εργαζόμενοι επιλέγουν να ασχοληθούν περισσότερο ή λιγότερο με την εργασία και τον οργανισμό τους. Σε ότι αφορά τον ορισμό της εμπλοκής του Kahn (1990), οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να επιστρατεύσουν τον εαυτό τους σε μεγαλύτερο βαθμό τον εαυτό τους στις λειτουργίες των εργασιακών τους ρόλων ως αποπληρωμή για τους πόρους που λαμβάνουν από τον οργανισμό τους. Όταν ο οργανισμός δεν παρέχει αυτούς τους πόρους, τα άτομα είναι πιο πιθανό να αποσυρθούν και να αποδεσμευτούν από τους εργασιακούς ρόλους τους. Έτσι, η ποσότητα των γνωστικών, συναισθηματικών και φυσικών πόρων που ένα άτομο είναι διατεθειμένο να αφιερώσει στην εκτέλεση του εργασιακού ρόλου του μπορεί να εξαρτάται από τους οικονομικούς και κοινωνικο-συναισθηματικούς πόρους που λαμβάνει από τον οργανισμό.

## **2.4 Χαρακτηριστικά των Εμπλεκόμενων Εργαζόμενων**

Ο Kahn (1990) ορίζει ότι ο εμπλεκόμενος εργαζόμενος είναι εκείνος που (κατά τη διάρκεια της άσκησης των εργασιακών ρόλων του) ασχολείται με την εργασία του:

- Με τον φυσικό του κόπο (physically conative): αφιερώνει όλη την ενέργειά του στην εργασία, παραμένει στη δουλειά μέχρι να ολοκληρώσει όλες τις εργασίες του και είναι σε θέση για τον εργοδότη του να εργαστεί ακόμη σκληρότερα

- Γνωστικά: εστιάζει στη κοπιαστική απόδοση στην εργασία και αφιερώνει αντίστοιχα όλη του την προσοχή στην εργασία του
- Συναισθηματικά: έχει μία συναισθηματική διασύνδεση με την εργασία του και παρουσιάζει ενθουσιασμό για αυτήν. Επιπλέον, εργάζεται πέρα από τα καθήκοντά του, αναλαμβάνει νέα καθήκοντα με δική του πρωτοβουλία και ενδιαφέρεται σθεναρά για την επιτυχία της εταιρείας, στην οποία εργάζεται.

Ο Richman (2006) χαρακτηρίζει τον εμπλεκόμενο εργαζόμενο ως εξής:

1. Είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, δραστηριοποιημένος και εργάζεται σκληρά για να βοηθήσει την εταιρεία του να πετύχει
2. Χρησιμοποιεί τις δεξιότητές του, την εμπειρία και τις ικανότητές του για να ικανοποιήσει τους πελάτες
3. Εργάζεται για την εταιρεία επειδή θέλει
4. Βλέπει τον ρόλο του την εφαρμογή στην πράξη αυτών που απαιτούνται για να βεβαιωθεί ότι τα προβλήματα που εντοπίζει επιλύονται
5. Είναι προσανατολισμένος στη δράση και γνωρίζει το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου
6. Πιστεύει ότι έχει μερίδιο στην εταιρεία.

## **2.5 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Κινητήριες Δυνάμεις της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον εργοδότη στην ανάπτυξη της εμπλοκής των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Ο Guest (2001) αναφέρει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης, που επιχειρεί να προκαλέσει τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων, σύμφωνα με τον σκοπό και τους στόχους του οργανισμού.

Το ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται ως μία στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, επειδή εμπλέκεται στη διαχείριση ανθρώπων στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του (Dessler, 2005). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιστήμη και πρακτική που ασχολείται με τη φύση της

εργασιακής σχέσης και όλων των αποφάσεων, ενεργειών και ζητημάτων που σχετίζονται με αυτήν τη σχέση (Sharma και Khandekar, 2006).

Οι Sharma και Khandekar (2006) έχουν αναπτύξει το μοντέλο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που υποτίθεται ότι θα αναπτύξει την ικανότητα των εργαζομένων και την εργασιακή εμπλοκή. Το μοντέλο αυτό έδειξε ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμμετοχή των εργαζομένων. Σε αυτήν την έρευνα, χρησιμοποιούνται τέσσερις διαστάσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: α) αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, β) εκπαίδευση και ανάπτυξη, γ) ανταμοιβές και δ) αναγνώριση.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, απαιτούν οι οργανισμοί να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Φυσικά, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρουν από έναν οργανισμό σε έναν άλλο και από μια χώρα σε μία άλλη.

Οι ερευνητές έχουν ταξινομήσει πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ευρείες κατηγορίες, όπως βέλτιστες πρακτικές (best practice) ή υψηλές επιδόσεις (high-performance) (Huselid, 1995), επίσημες (formal) (Aldrich και Langton, 1997; De Kok και Uhlaner, 2001; Heneman και Berkley, 1999), πολυσύνθετες (sophisticated) (Hornsby και Kuratko, 1990; Goss et al., 1994; Golhar και Deshpande, 1997; Wagner, 1998) και επαγγελματικές (professional) (Matlay, 1999; Gnan και Songini, 2003). Αλλά ο Pfeffer (1994; 1998) υποστήριξε ότι ο πιο κατάλληλος όρος είναι οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (best HRM practices).

Σύμφωνα με τους Chandler και McEvoy (2000), ένα ερώτημα παραμένει στην έρευνα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει ως εξής: υπάρχει ένα ενιαίο σύνολο πολιτικών ή πρακτικών που αντιπροσωπεύει μία «καθολικά ανώτερη προσέγγιση» στη διαχείριση των ανθρώπων; Οι θεωρίες για τις βέλτιστες πρακτικές ή θεωρίες υψηλής εμπλοκής υποδηλώνουν ότι ορισμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είτε ξεχωριστά είτε σε συνδυασμό, σχετίζονται με την βελτιωμένη απόδοση των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο Pfeffer (1994) εντόπισε επτά πρακτικές ως βέλτιστες: α) ασφάλεια στην απασχόληση, β) επιλεκτική πρόσληψη, γ) αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες/ ομαδική εργασία, δ) υψηλή αποζημίωση εξαρτημένη από την απόδοση του οργανισμού, ε) εκτεταμένη εκπαίδευση, στ) μείωση της διαφοράς στάτους και ζ) ανταλλαγή πληροφοριών.

Οι Redman και Matthews (1998) προσδιορίζουν μία δέσμη βασικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες υποστηρίζουν τις στρατηγικές ποιότητας των υπηρεσιών, που

παρέχουν οι οργανισμοί. Οι Saxena και Tiwari (2009) αναγνώρισαν επίσης την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τις σχέσεις εργοδότη - εργαζομένου, την αναγνώριση μέσω ανταμοιβών, την ανάπτυξη κουλτούρας, την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, την αποζημίωση και τις παροχές ως σημαντικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

### **2.5.1 Σχέση μεταξύ της Εργασιακής Επικοινωνίας και της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η εταιρεία πρέπει να ακολουθεί μία ανοιχτή πολιτική. Θα πρέπει να υπάρχει μία τόσο προς τα πάνω όσο και μία προς τα κάτω επικοινωνία με τη χρήση κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας στον οργανισμό. Αν ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη γνώμη του στη λήψη αποφάσεων και έχει το δικαίωμα ακρόασης από το αφεντικό του, τότε τα επίπεδα εμπλοκής είναι πιθανό να είναι υψηλά. Η καλή επικοινωνία των εργαζομένων θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να κατανοήσει τον ρόλο του και κατά συνέπεια να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού (Clampitt, 2005). Είναι πολύ σαφές ότι η εμπλοκή ξεκινά με τη σαφή κατανόηση των εργαζομένων για το τι συμβαίνει στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται καλά για τις αλλαγές που τους επηρεάζουν.

Η έρευνα του Gallup (1999) έδειξε ότι οι διευθυντές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση των επιπέδων εμπλοκής, α) επικοινωνώντας σαφώς τι αναμένεται από τους εργαζόμενους, συνδυάζοντας ταλέντα με εργασιακούς ρόλους, για να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων και β) παρέχοντας ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους σχετικά με την πρόδό τους στην εργασία.

Ο Kahn (1990) αναγνωρίζει επίσης τον αντίκτυπο του στυλ διαχείρισης, υποδηλώνοντας ότι ένα υποστηρικτικό στυλ διαχείρισης επηρεάζει θετικά το επίπεδο εμπλοκής. Ο Kahn (1990) το περιγράφει αυτό ως έναν υποστηρικτικό μάνατζερ, που επιτρέπει τη δοκιμή και το σφάλμα και δημιουργεί διαφορετικούς βαθμούς διαφάνειας στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, ο Kahn (1990) δεν φτάνει στο βαθμό να προσδιορίσει το στυλ επικοινωνίας του μάνατζερ και τις πιθανές επιπτώσεις που έχει η επικοινωνία στην εμπλοκή και την απόδοση του οργανισμού.

Ο Meyer (2002) εξηγεί ότι ένας αυθεντικός ηγέτης κοινοποιεί τις λεπτομέρειες των πληροφοριών της εταιρείας στους υπαλλήλους. Η επικοινωνία και η διαχείριση φαίνονται άρρηκτα συνδεδεμένες λόγω της φύσης της ευθύνης της διοίκησης και των μάνατζερ (Penley, 1991). Επομένως θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η διοίκηση και η ηγεσία έχουν την

ευκαιρία να επηρεάσουν άμεσα το επίπεδο της εμπλοκής των εργαζομένων μέσω των μέσων επιρροής τους μέσω της επικοινωνίας.

Οι Wilier και Henderson (1988) έχουν διαπιστώσει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του γενικευμένου μέτρου της ικανότητας επικοινωνίας και των εκθέσεων των εργαζομένων για την ικανοποίησή τους, την αίσθηση της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου τους, τις αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενού τους και τις αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητα του τμήματος εργασίας τους.

Τέλος, η επικοινωνιακή συμπεριφορά των ηγετών αφορά τη συνοχή ανάμεσα στα λόγια και τις πράξεις, την ορατότητα εντός του οργανισμού και την ανάληψη του ρόλου της ανάπτυξης και διατήρησης καλών σχέσεων και της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών (Bames, 2002). Η βελτίωση της επικοινωνίας και του διαλόγου (consultation) έχει θεωρηθεί ως ένας ισχυρός τρόπος για αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίες αναμένεται να τροφοδοτηθούν με θετικό τρόπο στα εταιρικά αποτελέσματα.

Ο Kress (2005) εξηγεί ότι η στρατηγική, προληπτική, στοχευμένη και συνεχής επικοινωνία συμβάλλει στην ικανότητα ενός οργανισμού να ενισχύει τη εμπλοκή των εργαζομένων, τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την παραμονή στο χώρο εργασίας.

### **2.5.2 Σχέση μεταξύ της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Εργαζόμενου και της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν μέρος του εργαλείου των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση ή την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη επικεντρώνονται στην αλλαγή ή τη βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων των ατόμων (Werner και DeSimone, 2009). Η εκπαίδευση προετοιμάζει τους υπαλλήλους για ένα νέο καθήκον. Από την άλλη, η ανάπτυξη είναι απαραίτητη για ένα μελλοντικό καθήκον. Πρόκειται για μία προσπάθεια βελτίωσης της τρέχουσας ή μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων, αυξάνοντας την ικανότητα ενός εργαζομένου να αποδίδει μέσω της μάθησης, συνήθως αλλάζοντας τη στάση του εργαζομένου ή αυξάνοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις του.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν οριστεί ως η διαδικασία με την οποία τα άτομα αλλάζουν τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις, τις στάσεις ή/ και τη συμπεριφορά τους (Robbins και DeCenzo, 1998). Η ανάπτυξη είναι μία διαδικασία ανάπτυξης εμπειρογνωμοσύνης στους εργαζόμενους

με σκοπό την καλύτερη απόδοση. Η ανάπτυξη είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της επιτυχίας και τη εμπλοκή των κρίσιμων εργαζόμενων. Το εργατικό δυναμικό είναι αφοσιωμένο στον εργοδότη αν ο εργοδότης είναι αφοσιωμένος και υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εργασίας τους. Το εργατικό δυναμικό έρχεται στον οργανισμό με ορισμένες ανάγκες, επιθυμίες και δεξιότητες και αναμένει ότι θα τους δοθεί ένα περιβάλλον, όπου μπορούν να αξιοποιήσουν και να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και να ικανοποιήσουν πολλές από τις ανάγκες τους.

Οι Aguinis και Kraeger (2009) εξηγούν ότι καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να ανταγωνιστούν και να διαφοροποιηθούν στην παγκόσμια οικονομία, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και το κίνητρο του εργατικού δυναμικού τους αποκτά αυξανόμενη σημασία. Γενικά, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη οδηγούν σε οφέλη για το άτομο, την ομάδα, τον οργανισμό και την κοινωνία, που εκτείνονται από ατομικά οφέλη ως και την οικονομική ευημερία του έθνους (Aguinis και Krager, 2009).

Τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης είναι αυτά που περιλαμβάνουν τόσο γνωστικές όσο και διαπροσωπικές δεξιότητες, ακολουθούμενες από αυτές που περιλαμβάνουν ψυχοκινητικές δεξιότητες ή εργασίες (Aguinis and Krager, 2009). Οι Arthur et al (2003) στην έρευνά τους, έδειξαν ότι οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται, οι δεξιότητες που διδάσκονται έχουν αντίκτυπο στο αποτέλεσμα της εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση.

Σε αντίθεση με αυτό, οι Tsaur και Lin (2004) υποστηρίζουν ότι τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και των παροχών αποζημίωσης, καθίστανται ασήμαντα όταν οι διαστάσεις της συμπεριφοράς εν ώρα υπηρεσίας (service behaviour) προστίθενται στην εξίσωση. Όταν η διάσταση συμπεριφοράς εν ώρα υπηρεσίας περιλαμβάνεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι αποζημιώσεις/ παροχές και η αξιολόγηση απόδοσης είναι ασήμαντες μεταβλητές και η πρόσληψη/ επιλογή προσωπικού διατηρεί μόνο κάποια σημασία.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει ως σκοπό να ενσωματώσει όλες τις προσωπικές δραστηριότητες μεταξύ τους και στρατηγικά με τους στόχους του οργανισμού. Με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον τραπεζικό τομέα, όλοι οι τράπεζες προσπαθούν να εξελιχτούν και για αυτό το λόγο η εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση (Graf, Karthi και Karthikeyan, 2010).

Επίσης, καθώς η σύγχρονη κοινωνία είναι ταχέως μεταβαλλόμενη, αποτελεί προτεραιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να περιορίσει τις «ζημιές» στο ανθρώπινο κεφάλαιο,

αλλά να τους εξοπλίσει κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές (Graf, Karthi και Karthikeyan, 2010).

Σύμφωνα με τους Ferdous και Razzak (2012), οι περισσότερες από τις εξέχουσες τράπεζες έχουν ήδη εφαρμόσει την αξιολόγηση αναγκών κατάρτισης και διατηρούν μία θετική προσέγγιση για την επιμόρφωση κατά την εργασία, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για να ανταγωνιστούν και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

### **2.5.3 Σχέση μεταξύ των Ανταμοιβών και της Αναγνώρισης και της Εργασιακής Εμπλοκής**

Η ανταμοιβή και η αναγνώριση για μεμονωμένους εργαζόμενους παραμένει ένας από τους πιο αμφιλεγόμενους τομείς (London και Higgott, 1997). Είναι μέρος ενός πακέτου αποζημιώσεων, που χρησιμοποιείται για να παρακινήσει, να διατηρήσει και να προσελκύσει τους εργαζόμενους να παραμείνουν στον εκάστοτε οργανισμό. Η αναγνώριση είναι σημαντική επειδή χρησιμεύει ως μία μορφή ανατροφοδότησης, που βοηθά στην ενημέρωση των εργαζομένων για το πόσο καλά αποδίδουν. Ωστόσο, ο Seeger (2005) έχει ισχυριστεί ότι για να δημιουργηθεί ένα συνεχές κίνητρο και μία δέσμευση μέσω της αναγνώρισης των εργαζομένων, η ανταμοιβή πρέπει να επικοινωνείται σε όλους τους εργαζόμενους. Τα προγράμματα ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων είναι μία μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων να αλλάξουν τις εργασιακές τους συνήθειες και τη βασική τους συμπεριφορά προς όφελος του οργανισμού.

Οι όροι ανταμοιβή και αναγνώριση χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και αναφέρονται στα καθημερινά, χαμηλού κόστους, επιτόπια βραβεία, πιστοποιητικά, δώρα ευχαριστιών και άλλους τρόπους, που κάποιος επαινεί και εκφράζει τακτικά ευγνωμοσύνη στους εργαζόμενους του (Gotstick και Elton, 2007). Όχι μόνο η αναγνώριση ενισχύει την καλή απόδοση, αλλά επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ο χρόνος, οι προσπάθειές τους και η ευφυΐα τους αξίζουν, γεγονός που οδηγεί στην εργασιακή εμπλοκή (Brown, 2011).

Για παράδειγμα, οι Koyuncu, Burke και Fiksenbaum (2006) εξέτασαν τα πιθανά προγενέστερα σημεία αναφοράς και τις ακολουθίες της εργασιακής εμπλοκής σε ένα δείγμα γυναικών διευθυντών και επαγγελματιών που εργάζονταν σε μία μεγάλη τουρκική τράπεζα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτονομία, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εμπλοκής των εργαζομένων.



### 2.5.5.1 Οικονομικές και μη Οικονομικές Ανταμοιβές

Οι οικονομικές ανταμοιβές συνίστανται στην αμοιβή βάσει εργασίας, η οποία παρέχει αμοιβές που σχετίζονται με την αξία της εργασίας και την αμοιβή βάσει ατόμου, η οποία παρέχει ανταμοιβές που αναγνωρίζουν τη συμβολή του ατόμου. Περιλαμβάνουν επίσης παροχές σε εργαζόμενους και συντάξεις και οικονομικά προγράμματα αναγνώρισης. Η διαχείριση της εργασίας και της αμοιβής βάσει ατόμου περιλαμβάνει:

1. Προσδιορισμός αμοιβών: λήψη αποφάσεων σχετικά με την αξία των θέσεων εργασίας μέσω της τιμολόγησης της αγοράς και της αξιολόγησης της εργασίας.
2. Βασική διαχείριση αμοιβών: ανάπτυξη και λειτουργία δομών αμοιβών που ομαδοποιούν τις θέσεις εργασίας σε βαθμούς, ζώνες ή επίπεδα σύμφωνα με τις εσωτερικές και εξωτερικές σχετικότητες και συνήθως παρέχουν μισθολογική εξέλιξη.
3. Αμοιβές βάσει απόδοσης (contingent pay): σχεδιασμός και διαχείριση που προβλέπουν εξέλιξη των αμοιβών, που σχετίζονται με την απόδοση, τη συνεισφορά, την ικανότητα, τις δεξιότητες ή τη διάρκεια υπηρεσίας.

Οι μη οικονομικές ανταμοιβές εστιάζονται στις ανάγκες των ανθρώπων (σε διαφορετικό βαθμό) για αναγνώριση, επίτευξη, προσωπική ανάπτυξη και αποδεκτές συνθήκες εργασίας. Περιλαμβάνουν τη μη οικονομική αναγνώριση των επιτυχιών, το σχεδιασμό ικανοποιητικών θέσεων εργασίας, την απόδοση της δυνατότητας στους ανθρώπους να έχουν το περιθώριο να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και τη σταδιοδρομία τους και την προσφορά ενός εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει μία υψηλή ποιότητα εργασίας και μία κατάλληλη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής). Οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να είναι εξωτερικές, όπως έπαινος ή αναγνώριση, ή εσωτερικές, σχετιζόμενες με την εργασιακή πρόκληση και το ενδιαφέρον, καθώς και τα συναισθήματα ότι η εργασία αξίζει τον κόπο.

### 2.5.3.2 Εσωτερικές και Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ενώ αναγνωρίζεται ότι οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές είναι κρίσιμες για την παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων των εργαζομένων, υπάρχουν λίγες μελέτες που εξετάζουν άμεσα τις επιπτώσεις αυτών των μορφών ανταμοιβών στην εργασιακή εμπλοκή. Εξαιτίας αυτού του λόγου, η έκφραση στην μελέτη των Maslach et al. (2001) είναι η πιο πειστική.

Πιο συγκεκριμένα οι Maslach et al. (2001) έχουν προτείνει ότι ενώ η έλλειψη ανταμοιβών και αναγνώρισης μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση, η κατάλληλη ανταμοιβή και αναγνώριση είναι σημαντικά για την εργασιακή εμπλοκή.

Οι May et al. (2004) έχουν διαπιστώσει ότι η σημασία, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα σχετίζονται σημαντικά με την εμπλοκή των εργαζομένων. Έχουν διαπιστώσει επίσης ότι η σημασία είχε την ισχυρότερη σχέση με τα διαφορετικά αποτελέσματα των εργαζομένων σε ότι αφορά την εργασιακή εμπλοκή.

Οι Ram και Prabhakar (2011) διερεύνησαν τα προγενέστερα σημεία αναφοράς και τις συνέπειες της εμπλοκής των εργαζομένων στην Ιορδανική βιομηχανία. Διαπίστωσαν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές, για να αποτραπεί η δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων, με την αναγνώριση, την εκτίμηση, την πρόοδο, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και την ενδιαφέρουσα εργασία έχει ως αποτέλεσμα ένα εμπλεκόμενο εργατικό δυναμικό. Διαπίστωσαν επίσης ότι η αντιληπτή υποστήριξη από τον οργανισμό έχει ισχυρή σχέση με την εργασιακή εμπλοκή. Ανακάλυψαν επίσης ότι οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές έχουν θετική σχέση με τη εμπλοκή των εργαζομένων.

Οι Aktar et al. (2012) εξέτασαν την επίδραση των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων σε εμπορικές τράπεζες στο Μπαγκλαντές. Διαπίστωσαν ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές που αντιπροσωπεύονται από την αναγνώριση, τις ευκαιρίες μάθησης, την απαιτητική εργασία/εργασιακή πρόκληση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας εκτιμώνται ιδιαίτερα λόγω της ευκαιρίας που προσφέρουν σε ότι αφορά την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η οποία μακροπρόθεσμα θα μπορούσε να μεταφραστεί σε υψηλότερες χρηματικές ανταμοιβές.

Οι Muchai και Mwanayi (2012) μελέτησαν την επίδραση των ανταμοιβών των εργαζομένων και της αναγνώρισης στην απόδοση της εργασίας στον δημόσιο τομέα της Κένυας. Διαπίστωσαν ότι η αναγνώριση είναι ένας από τους κορυφαίους οδηγούς εργασιακής εμπλοκής. Διαπίστωσαν επίσης ότι η εμπλοκή των εργαζομένων μέσω ολοκληρωμένων στρατηγικών

ανταμοιβών (total rewards) μειώνει τα παράπονα των εργαζομένων σχετικά με την αμοιβή και τη δικαιοσύνη, καθώς και τα γενικά προβλήματα των εργαζομένων.

Ο Sanhari (2014) εξέτασε τη σχέση της εμπλοκής των εργαζομένων στον τομέα της υγείας με την εργασία τους στην Τανζανία. Διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας αντιλαμβάνονται την υποστήριξη από τους άμεσους προϊστάμενους και ότι η επάρκεια των ικανοτήτων για εκτέλεση επηρεάζει θετικά την εμπλοκή τους. Διαπίστωσε επίσης ότι η αντιληπτή επάρκεια των εισροών (πόρων) ήταν ένας πιθανός παράγοντας, αλλά δεν βρέθηκε να επηρεάζει την εμπλοκή.

Η μελέτη των Zhijian και Tianshu (2013) έδειξε ότι το απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, η εκτίμηση και η αναγνώριση, οι ευκαιρίες προώθησης/ εξέλιξης έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην εμπλοκή των εργαζομένων στο χώρο της βιομηχανίας των κινούμενων σχεδίων.

Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002) διαπίστωσαν ότι οι τμήματα εργασίας με τους πιο εμπλεκόμενους υπαλλήλους ήταν εκείνα στα οποία οι εργαζόμενοι κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα, με άτομα που συμπαθούν και με μία έντονη αίσθηση «ιδιοκτησίας» της εργασίας.

Οι Slatten και Mechemetoglu (2011) έδειξαν στην μελέτη τους ότι υπάρχει μία ρητή σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής προβολής, των ευκαιριών σταδιοδρομίας, των αντιληπτών παροχών τους εκάστοτε εργασιακού ρόλου και της εμπλοκής των εργαζομένων.

Οι Medlin και Green (2009) βρήκαν σημαντικές ενδείξεις που υποδηλώνουν ότι οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο αισιοδοξίας τείνουν να αποδίδουν σε υψηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με εκείνους που δεν είναι εμπλεκόμενοι.

Οι Yahya et al. (2012) στη μελέτη τους έδειξαν ότι μόνο οι παροχές και η μη χρηματοοικονομική αναγνώριση επηρεάζουν σημαντικά τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι Bakibinga et al. (2012) εξετάζοντας τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμπλοκή σε νοσοκόμες και μαίες της Ουγκάντα, διαπίστωσαν ότι η διαπροσωπική σχέση με τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους και τους πελάτες είναι σημαντικός παράγοντας στο πως αντιλαμβάνονται την εργασιακή εμπλοκή. Διαπίστωσαν επίσης ότι η σχέση αυτή είναι είτε θετική, ενθαρρύνοντας τη αποδοτικότερη εργασία, είτε αρνητική, χρησιμεύοντας ως εμπόδιο στην εργασιακή εμπλοκή.

Οι Kwandayi et al. (2013) διαπίστωσε ότι η έλλειψη αυτονομίας και ποικιλίας (εσωτερικές ανταμοιβές) και ο χαμηλός μισθός (εξωτερική ανταμοιβή) είναι μεταξύ των πρώτων πέντε παραγόντων αποδέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Richman (2006), όταν

οι εργαζόμενοι είναι ανοιχτοί και δε δέχονται κάποια πίεση από τον οργανισμό, προσφέρουν εθελοντικά υπηρεσίες σε ότι αφορά τον επιπλέον χρόνο, που σπαταλούν για την επίτευξη των καθηκόντων τους και καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια και ενέργεια στη εργασία τους, κάτι που οδηγεί τελικά σε μία αυξημένη εργασιακή εμπλοκή.

#### **2.5.4 Σχέση μεταξύ της Αξιολόγησης της Απόδοσης και της Εργασιακής Εμπλοκής**

Οι Wagner και Harter (2006) έχουν διαπιστώσει ότι η παροχή υποστηρικτικών σχολίων επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν ότι οι διευθυντές ενδιαφέρονται για την απόδοση και την επιτυχία τους, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα εμπλοκής τους (Marciano, 2010).

Επιπλέον, οι Gruman and Saks (2011) προτείνουν ότι για να βελτιώσουν την εμπλοκή, οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν ότι οι αξιολογήσεις και τα σχόλια παρέχονται με δίκαιο τρόπο.

Οι Macey et al. (2009) εξηγούν ότι η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη είναι τα θεμέλια για τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται και να ενεργούν ως εμπλεκόμενοι. Η αντίληψη του εργαζομένου για την αξιολόγηση της απόδοσης που σχετίζεται με το εργαλείο απόδοσης, τον αξιολογητή της απόδοσης. Όταν η ανάπτυξη και εξέλιξη είναι υψηλές, η εμπλοκή των εργαζομένων είναι επίσης υψηλή.

Είναι σημαντικό για τον οργανισμό να διασφαλίσει ότι η αξιολόγηση απόδοσης διεξάγεται αποτελεσματικά, δεδομένου ότι είναι ένας από τους σημαντικούς τομείς στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί επίσης να συμβάλει στην υψηλή εμπλοκή των εργαζομένων (Abdullah, 2015).

### **2.6 Προηγούμενες Έρευνες**

Στην παρούσα Υποενότητα παρουσιάζονται προηγούμενες έρευνες αναφορικά με την σχέση ανάμεσα στην εργασιακή επικοινωνία, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τις ανταμοιβές και αναγνώριση και την αξιολόγηση της απόδοσης και της εργασιακής εμπλοκής. Οι έρευνες αυτές θα χρησιμεύσουν για την σύγκριση με τα αποτελέσματα τις παρούσας έρευνας.

Μία πρόσφατη μελέτη, που πραγματοποιήθηκε από τους Samuel και Maureen (2014), σχετικά με τον καθορισμό της εμπλοκής των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο στην Κένυα αποκάλυψε μία ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής διαχείρισης απόδοσης, της προσωπικής ανάπτυξης και των ευκαιριών ανάπτυξης, της αναψυχής στο χώρο εργασίας και του πακέτου αποδοχών και της εμπλοκής των εργαζομένων. Μία αύξηση στην αναψυχή στο χώρο εργασίας, την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, τη διαχείριση απόδοσης και το πακέτο αποδοχών κατά μία μονάδα αυξάνει εμπλοκή των εργαζομένων κατά 0,090, 219, 0,386 και 0,389 μονάδες αντίστοιχα.

Ο Adel Ali Yassin Alzyoud, (2018) διεξήγαγε μία μελέτη στο Μπαχρέιν σχετικά με την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην εμπλοκή εργαζομένων σε μία εταιρεία εκτύπωσης. Η επικοινωνία των εργαζομένων, η ανάπτυξη των εργαζομένων, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση επιλέχθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές και διαπιστώθηκε ότι όλες σχετίζονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή.

Ο Nebat (2015) διεξήγαγε μία διατριβή σχετικά με τις πρακτικές και τις προκλήσεις στην εμπλοκή των εργαζομένων σε μία εταιρεία τηλεπικοινωνιών και διαπίστωσε ότι η υποστήριξη της διοίκησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στη εργασιακή εμπλοκή.

Η Ahmad (2015) μελέτησε τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της εμπλοκής των εργαζόμενων μεταξύ των διοικητικών στελεχών του Πανεπιστημίου Utara στη Μαλαισία και έδειξε ότι η αξιολόγηση απόδοσης έχει μία σημαντική θετική σχέση με την εμπλοκή των εργαζομένων. Όταν η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι υψηλή, η εργασιακή εμπλοκή είναι επίσης υψηλή. Η Ahmad (2015) στη συγκεκριμένη μελέτη έδειξε ότι είναι σημαντικό για τον οργανισμό να διασφαλίσει ότι η αξιολόγηση απόδοσης διεξάγεται αποτελεσματικά, δεδομένου ότι είναι ένας από τους σημαντικούς τομείς στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που μπορεί επίσης να συμβάλει στην υψηλή εμπλοκή των εργαζομένων.

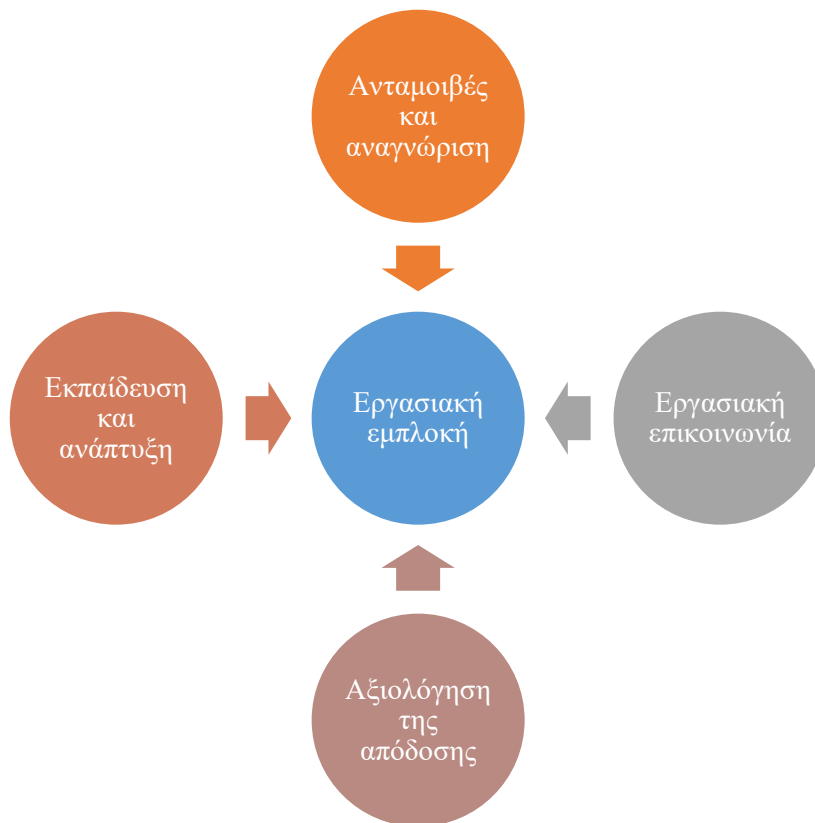
Ο Yohannes (2016) στη μελέτη του σχετικά με το ρόλο των επιλεγμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων στην περίπτωση της εμπορικής τράπεζας της Αιθιοπίας, έδειξε ότι η εμπλοκή των εργαζομένων επηρεάζεται λιγότερο από την επιβράβευση και την αναγνώριση και περισσότερο από την εργασιακή επικοινωνία, την αξιολόγηση της απόδοσης και την εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Ο Derara (2014) μελέτησε τους καθοριστικούς παράγοντες της εμπλοκής των εργαζομένων σε υποκαταστήματα της εθνικής τράπεζας της Αιθιοπίας και έδειξε ότι η συμπερίληψη των

χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση και η δικαιοσύνη ενισχύουν την εμπλοκή των εργαζόμενων.

## 2.7 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Βάσει των παραπάνω αναπτύσσεται το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, που απεικονίζεται στο παρακάτω Διάγραμμα:



**Διάγραμμα 2.2**  
**Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός**

Για την πραγματοποίηση της μελέτης υιοθετήθηκε η περιγραφική έρευνα, που αναφέρεται στην στατιστική μελέτη με στόχο να εντοπιστούν τα πρότυπα ή/ και οι τάσεις, που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο ζήτημα, όπως αυτό της επίδρασης των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

Επιπλέον η χρήση της περιγραφικής έρευνας συμβάλει στην ανάπτυξη μίας υπόθεσης (που στην παρούσα μελέτη είναι ότι η επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική σε ότι αφορά την εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών στην εργασία), στην οποία και μπορεί να βασιστεί η επιπλέον έρευνα πάνω στο εκάστοτε ζήτημα.

Ακόμη ως μία στατιστική έρευνα, η παρούσα μελέτη είναι ποσοτική, ενώ καθώς θα προκύψουν για πρώτη φορά δεδομένα αναφορικά με το ερευνητικό αντικείμενο η μελέτη είναι πρωτογενής.

Τέλος και σε ότι αφορά τα δευτερογενή δεδομένα, τα δεδομένα δηλαδή που αφορούν το θεωρητικό υπόβαθρο και που έχουν αναπτυχθεί από προηγούμενες ποιοτικές κυρίως έρευνας, ακολουθήθηκε η παραγωγική (deductive) προσέγγιση βάσει της οποίας η εκάστοτε μελέτη ξεκινά από την παρουσίαση των πιο γενικών και προχωρά στην ανάλυση των πιο εξειδικευμένων σε ότι αφορά τη μελέτη δεδομένων.

Έτσι για παράδειγμα, αρχικά παρουσιάζονται δεδομένα που σχετίζονται γενικότερα με την εργασιακή εμπλοκή και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια παρουσιάζεται πιο εξειδικευμένα η σχέση μεταξύ των δύο.

#### **3.2 Δείγμα και Μέθοδος Δειγματοληψίας**

Η μελέτη ενδιαφέρεται εξειδικευμένα για τον προσδιορισμό της επίδρασης των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων στις ελληνικές ιδιωτικές

τράπεζες. Κατά συνέπεια τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν εργαζόμενοι των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Έτσι για την επιλογή του δείγματος αρχικά χρησιμοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία, μία δηλαδή δειγματοληψία μη πιθανότητας, που επιτρέπει την επιλογή ενός δείγματος από έναν πληθυσμό βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Τα κριτήρια εδώ είναι οι συμμετέχοντες να εργάζονται σε κάποια ελληνική ιδιωτική τράπεζα.

Ειδικότερα ως συμμετέχοντες επιλέχθηκαν εργαζόμενων των τριών κύριων ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών, Alpha bank, Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς. Για τη συγκέντρωση του δείγματος αρχικά στάλθηκε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις εργαζόμενων στις τρεις παραπάνω τράπεζες. Στο μήνυμα αυτό εξηγούνταν ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της μελέτης και στη συνέχεια τους ζητήθηκε η συμμετοχή στην έρευνα.

Σε όσους αποδέχτηκαν την πρόσκληση συμμετοχής στην έρευνα, στάλθηκε το ερωτηματολόγιο (λεπτομέρειες στην επόμενη Υποενότητα) της έρευνας, το οποίο αναπτύχθηκε στο δωρεάν εργαλείο δημιουργίας ερευνών, Google Forms. Αφού οι εργαζόμενοι αυτοί απάντησαν το ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις τους αποθηκεύονταν αυτόματα στη σελίδα του Google Forms, παρέχοντας τη δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας.

Σημειώνεται ότι από τους εργαζόμενους, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, ζητήθηκε να προσκαλέσουν και άλλους συναδέλφους τους να συμπληρώσουν επίσης το ερωτηματολόγιο. Κατά συνέπεια, πέραν της σκόπιμης δειγματοληψίας, χρησιμοποιήθηκε και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας, που επιστρατεύει τους συμμετέχοντες σε μία έρευνα στην προτροπή συμμετοχής και άλλων ατόμων, που πληρούν τα κριτήρια της έρευνας.

Έτσι τελικά προέκυψε ένα δείγμα που αποτελείται από 335 συνολικά εργαζόμενους στις παραπάνω τρεις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες. Οι συμμετέχοντες αυτοί προέρχονται από το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, αν και η πλειοψηφία τους προέρχεται από τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη.

### **3.3 Ερευνητικό Εργαλείο**

Όπως προειπώθηκε, το ερευνητικό αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η επίδραση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Για να καλυφτεί το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο διεξήχθη μία πρωτογενής έρευνα με το ερευνητικό εργαλείο να αποτελεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.



Ειδικότερα το ερωτηματολόγιο αυτό περιλάμβανε τρεις κύριες ενότητες:

- Η πρώτη ενότητα περιείχε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε συμμετέχοντα (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική εμπειρία, θέση στην τράπεζα και οικογενειακή κατάσταση).
- Η δεύτερη ενότητα περιείχε δομημένες ερωτήσεις 7-βάθμιας κλίμακας Likert, που σχετίζονται με τη μέτρηση του επιπέδου εμπλοκής των εργαζομένων.
- Η τρίτη ενότητα αποτελούνταν επίσης από διαφορετικές δηλώσεις μίας 5-βάθμιας κλίμακας Likert, που σχετίζονται με τις τέσσερις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης και εργασιακή επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στην πρότυπη κλίμακα των Schaufeli et al. (2002), Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Η συγκεκριμένη κλίμακα επιλέχθηκε επειδή έχει ήδη χρησιμοποιηθεί και αποδειχτεί αποτελεσματική από μία εκτεταμένη έρευνα που έχει διεξαχθεί εδώ και αρκετά χρόνια.

Υπάρχουν, όπως ήδη παρουσιάστηκε στο θεωρητικό υπόβαθρο τρία σημαντικά στοιχεία της εμπλοκής των εργαζομένων: σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση, τα οποία και όλα εξετάζονται από την παραπάνω κλίμακα (Schaufeli et al., 2002).

Προηγούμενες ψυχομετρικές μελέτες έχουν επαληθεύσει ότι συγκεκριμένη κλίμακα εμπλοκής διακρίνεται από μία λογική εγκυρότητα δομής και ότι η εννοιολογική της προσέγγιση είναι διαφορετική από αυτήν της εξουθένωσης (Schaufeli et al., 2002).

Άλλες μελέτες έχουν καθορίσει την (διακρατική) εγκυρότητα, αξιοπιστία και σταθερότητα της της εννοιολογικής προσέγγισης της συγκεκριμένης κλίμακας (Schaufeli και Bakker, 2004). Το σθένος αξιολογείται από έξι δηλώσεις, ενώ η αφοσίωση και η απορρόφηση από πέντε δηλώσεις η καθεμία (περισσότερες λεπτομέρειες στο Παράρτημα Α).

### **3.3.1 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία**

Μία μέθοδος για να διασφαλιστεί ότι το σφάλμα μέτρησης περιορίζεται στο ελάχιστο είναι να προσδιοριστούν οι ιδιότητες του ερευνητικού εργαλείου που παρέχουν τη βεβαιότητα ότι

«κάνει σωστά τη δουλειά του». Η πρώτη ιδιότητα είναι η εγκυρότητα, δηλαδή αν ένα ερευνητικό εργαλείο μετρά πραγματικά αυτό που θέλει να μετρήσει. Σε αυτή τη μελέτη, ο ερευνητής προσπάθησε να αντιμετωπίσει την εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου, καθορίζοντας με σαφήνεια τη δομή του και αναπτύσσοντας έγκυρα μέτρα, που λειτουργούν σε καθορισμένες εννοιολογικές προσεγγίσεις. Επιπλέον, εξέτασε την υπάρχουσα βιβλιογραφία και επέλεξε ένα ερευνητικό εργαλείο, που έχει ήδη επικυρωθεί ως προς την εγκυρότητά του από προηγούμενες έρευνες.

Από την άλλη για τη δεύτερη ιδιότητα, τη λεγόμενη αξιοπιστία, που διασφαλίζει τη συνέπεια μίας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η δοκιμή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Η συγκεκριμένη δοκιμή εφαρμόστηκε πιλοτικά σε 15 εργαζόμενους σε ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες, οδηγώντας σε μία τιμή 0,782, η οποία και υποδηλώνει μία σχετικά υψηλή εσωτερική συνέπεια, καθώς είναι μεγαλύτερη από το όριο εσωτερικής συνέπειας 0,700.

### **3.3 Διαδικασία Συγκέντρωσης Δεδομένων**

Στη διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων, πρώτα, συγκεντρώθηκαν οι σχετικές με το ερευνητικό αντικείμενο πηγές και διαμορφώθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο και καθοδήγησε την επιλογή του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, έγιναν διορθώσεις και αναθεωρήσεις τόσο στο θεωρητικό υπόβαθρο και όσο και στο ερωτηματολόγιο, στο οποίο οι δηλώσεις τροποποιήθηκαν κατάλληλα για την ελληνική μετάφραση και στο οποίο επίσης προστέθηκε η ενότητα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Μετά την ανάπτυξη της τελικής μορφής του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις των 335 συμμετεχόντων συγκεντρώθηκαν σε μία περίοδο δύο μηνών (1<sup>η</sup> Απριλίου με 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2021). Κατόπιν οι ερωτήσεις οργανώθηκαν, ταξινομήθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού εργαλείου SPSS. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων έλαβε χώρα για να διαπιστωθεί η διαφορά στην αντίληψη των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα, το φύλο, την εργασιακή εμπειρία, τη θέση εργασίας και το είδος της αποζημίωσης που ευνοείται περισσότερο ή λιγότερο.

### 3.4 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με βάση την περιγραφική (μέσος όρος, συχνότητες και τυπική απόκλιση με σκοπό να περιγραφεί το προφίλ των ερωτηθέντων, επίπεδα εμπλοκής και παράγοντες της εμπλοκής αυτής) και την επαγωγική στατιστική (ανάλυση συσχέτισης Pearson για τον προσδιορισμό της φύσης και της σημασίας της σχέσης μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ή και της εμπλοκής των εργαζομένων και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για τον προσδιορισμό της επίδρασης των τεσσάρων επιλεγμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην εμπλοκή των εργαζομένων). Η πολλαπλή παλινδρόμηση βασίστηκε στο ακόλουθο μοντέλο:

$$Y = a + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3 + b_4 * x_4 + E$$

Όπου:

Y: εμπλοκή εργαζόμενων

a: παρεμβολή της εξίσωσης

b<sub>1</sub>: συντελεστής ανταμοιβών και αναγνώρισης

x<sub>1</sub>: ανταμοιβές και αναγνώριση

b<sub>2</sub>: συντελεστής αξιολόγησης απόδοσης

x<sub>2</sub>: αξιολόγηση απόδοσης

b<sub>3</sub>: συντελεστής εργασιακής επικοινωνίας

x<sub>3</sub>: εργασιακή επικοινωνία

b<sub>4</sub>: συντελεστής εκπαίδευσης και ανάπτυξης

x<sub>4</sub>: εκπαίδευση και ανάπτυξη

E: τυπικό σφάλμα

### 3.5 Ηθικά Ζητήματα

Ο ερευνητής χρησιμοποίησε σωστή αναφορά/ βιβλιογράφηση των πηγών που χρησιμοποίησε, ακολούθησε μία συστηματική συλλογή και ανάλυση τεχνικών δεδομένων, διατήρησε το απόρρητο των δεδομένων, έλαβε τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων για την χρησιμοποίηση των απαντήσεών τους και ακολούθησε τις ηθικές υποχρεώσεις της έρευνας (ανωνυμία

συμμετεχόντων, εθελοντική συμμετοχή) περίπτωσης και με βάση τη συγκατάθεσή τους να ανταποκριθούν στην ηθική υποχρέωση της έρευνας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### **4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων**

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 335 συμμετεχόντων παρουσιάζονται στους παρακάτω Πίνακες:

**Πίνακας 4.1**  
**Φύλο συμμετεχόντων**

| <b>Φύλο</b>    | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|----------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Ανδρας</b>  | 196              | 58,5           | 58,5                  | 58,5                         |
| <b>Γυναίκα</b> | 139              | 41,5           | 41,5                  | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>  | 335              | 100            | 100                   |                              |

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω Πίνακα, οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες είναι άνδρες (196 συμμετέχοντες ή 58,5%. Επομένως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι άνδρες.

**Πίνακας 4.2**  
**Ηλικία συμμετεχόντων**

| <b>Ηλικία</b>           | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|-------------------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>22-29 ετών</b>       | 216              | 64,5           | 64,5                  | 64,5                         |
| <b>30-39 ετών</b>       | 108              | 32,2           | 32,2                  | 96,7                         |
| <b>40-50 ετών</b>       | 10               | 3,0            | 3,0                   | 99,7                         |
| <b>Πάνω από 50 ετών</b> | 1                | 0,3            | 0,3                   | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>           | 335              | 100            | 100                   |                              |

Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνεται ότι στη σημαντική τους πλειοψηφία οι συμμετέχοντες είναι ηλικίας 22 με 29 ετών (216 συμμετέχοντες ή 64,5%). Ακολουθούν οι συμμετέχοντες ηλικίας 30 με 39 ετών (108 συμμετέχοντες ή 32,2%). Επιπλέον 10

συμμετέχοντες (3,0%) είναι ηλικίας 40 με 50 ετών, ενώ μόλις ένας συμμετέχων (0,3%) είναι άνω των 50 ετών.

**Πίνακας 4.3**

**Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων**

| <b>Μορφωτικό επίπεδο</b>                          | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|---|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης</b>       | 10               | 1,8            | 1,8                   | 1,8                          |
| <b>Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης</b>         | 271              | 80,9           | 80,9                  | 82,7                         |
| <b>Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου</b> | 58               | 17,3           | 17,3                  | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>                                     | 335              | 100            | 100                   |                              |

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω Πίνακα, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (271 συμμετέχοντες ή 80,9%) είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίθετα μόλις 10 συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

**Πίνακας 4.4**

**Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων**

| <b>Εργασιακή εμπειρία</b> | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|---------------------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>0-1 έτη</b>            | 4                | 1,2            | 1,2                   | 1,2                          |
| <b>2-5 έτη</b>            | 213              | 63,6           | 63,6                  | 64,8                         |
| <b>6-10 έτη</b>           | 98               | 29,3           | 29,3                  | 94                           |
| <b>11-20 έτη</b>          | 15               | 4,5            | 4,5                   | 98,5                         |
| <b>Πάνω από 20 έτη</b>    | 5                | 1,5            | 1,5                   | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>             | 335              | 100            | 100                   |                              |

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω Πίνακα, οι συμμετέχοντες με μία σημαντική πλειοψηφία (213 συμμετέχοντες ή 63,6%) έχουν μία εργασιακή εμπειρία 2 με 5 έτη. Ακολουθούν οι συμμετέχοντες (98 συμμετέχοντες ή 29,3%) με μία εργασιακή εμπειρία 6 με 10 έτη. Τέλος μόλις ένας συμμετέχων (ή 1,2%) έχει μία εργασιακή εμπειρία μέχρι ένα έτος.

**Πίνακας 4.5**

**Θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα**

| <b>Θέση</b>          | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|----------------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| Διευθυντικό στέλεχος | 67               | 20             | 20                    | 20                           |
| Απλός υπάλληλος      | 268              | 80             | 80                    | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>        | <b>335</b>       | <b>100</b>     | <b>100</b>            |                              |

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω Πίνακα, οι συμμετέχοντες με μία συντριπτική πλειοψηφία (268 συμμετέχοντες 80%) είναι απλοί υπάλληλοι.

**Πίνακας 4.6**

**Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων**

| <b>Οικογενειακή κατάσταση</b> | <b>Συχνότητα</b> | <b>Ποσοστό</b> | <b>Έγκυρο Ποσοστό</b> | <b>Συγκεντρωτικό ποσοστό</b> |
|-------------------------------|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| Ελεύθερος                     | 81               | 24,2           | 24,2                  | 24,2                         |
| Παντρεμένος                   | 252              | 74,2           | 74,2                  | 99,4                         |
| Χήρος                         | 2                | 0,6            | 0,6                   | 100                          |
| <b>Σύνολο</b>                 | <b>335</b>       | <b>100</b>     | <b>100</b>            |                              |

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω Πίνακα, οι συμμετέχοντες με μία σημαντική πλειοψηφία (252 συμμετέχοντες ή 74,2%) είναι παντρεμένοι. Ακολουθούν οι συμμετέχοντες (81 συμμετέχοντες ή 24,2%) είναι ελεύθεροι. Τέλος μόλις δύο συμμετέχοντες (ή 0,6%) είναι χήροι.

## **4.2 Περιγραφική Ανάλυση των Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στην παρούσα Υποενότητα παρουσιάζονται και αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τέσσερις επιλεγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή παράγοντες της εμπλοκής των εργαζομένων που επηρεάζουν το επίπεδο της εμπλοκής αυτής. Η εμπλοκή των εργαζομένων είναι επηρεάζεται, όπως προειπώθηκε, από την εργασιακή επικοινωνία, την

εκπαίδευση και ανάπτυξη, τις ανταμοιβές και την αναγνώριση και την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα:

**Πίνακας 4.7**

**Περιγραφικά στατιστικά των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**

| <b>Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού</b> | <b>N</b> | <b>Μέσος όρος</b> | <b>Τυπική απόκλιση</b> |
|---|----------|-------------------|------------------------|
| Ανταμοιβές και αναγνώριση                         | 335      | 3,83              | 1,12                   |
| Αξιολόγηση της απόδοσης                           | 335      | 3,74              | 0,94                   |
| Εργασιακή επικοινωνία                             | 335      | 3,86              | 0,99                   |
| Εκπαίδευση και ανάπτυξη                           | 335      | 3,66              | 1,07                   |
| Έγκυρο N  | 335      |                   |                        |

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.7, ο μέσος όρος για τον παράγοντα ανταμοιβές και αναγνώριση είναι περίπου 4 (3,83). Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες είναι γενικά ικανοποιημένοι και δήλωσαν ότι έχουν σχετικά καλό σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης.

Όμοια ο μέσος όρος για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι περίπου 4 (3,74). Η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζεται με τη διαδικασία βαθμολόγησης, την αντανάκλαση της πραγματικής απόδοσης και την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν σχετικά πάνω από το μέσο όρο ικανοποίηση σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Αντίστοιχα κοντά στο 4 (3,86) βρίσκεται και ο μέσος όρος σε ότι αφορά την εργασιακή επικοινωνία. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες είναι γενικά ικανοποιημένοι και δήλωσαν ότι έχουν σχετικά καλή πληροφόρηση για τον τραπεζικό οργανισμό στον οποίο εργάζονται, ενημερώνονται για τις αλλαγές σχετικά με την εργασία τους, έχουν ανατροφοδότηση από την ανώτερη διοίκηση και δεν παρεκκλίνουν από τον τραπεζικό οργανισμό στο σύνολό του.

Τέλος και ο μέσος όρος για την εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι περίπου 4 (3,66). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετίζονται κυρίως με τις ευκαιρίες κατάρτισης, μάθησης, ανάπτυξης και εξέλιξης. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν ένα μέσο επίπεδο ικανοποίησης (συμφωνούν) ή αισθάνονται καλά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, που λαμβάνουν από την τράπεζα, στην οποία εργάζονται.



### 4.3 Περιγραφική Ανάλυση των Διαστάσεων της Εργασιακής Εμπλοκής

Στην παρούσα Υποενότητα παρουσιάζονται και αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τέσσερις επιλεγμένες διαστάσεις της εμπλοκής των εργαζομένων: σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα:

**Πίνακας 4.8**

#### Περιγραφικά στατιστικά των διαστάσεων της εργασιακής εμπλοκής

| Διαστάσεις εμπλοκής | N   | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---------------------|-----|------------|-----------------|
| Σθένος              | 335 | 5,57       | 1,43            |
| Αφοσίωση            | 335 | 5,53       | 1,51            |
| Απορρόφηση          | 335 | 5,52       | 1,52            |
| Εργασιακή εμπλοκή   | 335 | 5,54       | 1,48            |
| Έγκυρο N            | 335 |            |                 |

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.8, ο μέσος όρος του σθένους είναι 5,57 για μία τυπική απόκλιση 1,43. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες γενικά υποδεικνύουν ένα υψηλό σθένος, ενώ πολύ συχνά παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο ενέργειας και εργάζονται με προθυμία να επενδύσουν προσπάθεια στην εργασία τους.

Ο μέσος όρος για την αφοσίωση είναι 5,53 για μία τυπική απόκλιση 1,51. Η αφοσίωση σχετίζεται με τη συμμετοχή στη δουλειά κάποιου, την εύρεση νοήματος στη δουλειά του, την πρόκληση και την αίσθηση ενθουσιασμού, έμπνευσης και υπερηφάνειας. Έτσι το αποτέλεσμα υποδεικνύει ότι τα παραπάνω παρατηρούνται πολύ συχνά μεταξύ των συμμετεχόντων.

Ο μέσος όρος της απορρόφησης είναι 5.52 για μία τυπική απόκλιση 1.52. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες είναι γενικά απορροφημένοι από την εργασία τους και δηλώνουν ότι σχετικά πολύ συχνά συγκεντρώνονται πλήρως και ασχολούνται με τη δουλειά του, οπότε ο χρόνος περνά γρήγορα είναι δύσκολο να αποκολληθούν από την εργασία τους.

Τέλος ο μέσος όρος για τη συνολική εμπλοκή είναι 5,54 για μία τυπική απόκλιση 1,48. Η εμπλοκή είναι κυρίως το σωρευτικό άθροισμα των σθένους, αφοσίωσης και απορρόφησης. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες με πάνω από το μέσο όρο (πολύ συχνά) αισθάνονται καλά σε ότι αφορά την εμπλοκή τους στον τραπεζικό οργανισμό, στον οποίο εργάζονται.

#### 4.4 Σχέση μεταξύ της Πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εργασιακής Εμπλοκής

Η ανάλυση συσχέτισης Pearson χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη ισχύ και την κατεύθυνση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Σύμφωνα με τον Julie (2011), οι συντελεστές συσχέτισης Pearson ( $r$ ) μπορούν να λάβουν τιμές μόνο από  $-1$  ως  $+1$ . Το σύμβολο  $+$  ή  $-$  δείχνει εάν υπάρχει θετική συσχέτιση (καθώς η μία μεταβλητή αυξάνεται, το ίδιο ισχύει και για την άλλη) ή αρνητική συσχέτιση (καθώς η μία μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη μειώνεται). Το μέγεθος της απόλυτης τιμής (αγνοώντας το σύμβολο) παρέχει μία ένδειξη της ισχύος της συσχέτισης. Μια τέλεια συσχέτιση  $1$  ή  $-1$  δείχνει ότι η τιμή μίας μεταβλητής μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς γνωρίζοντας την τιμή της άλλης μεταβλητής.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Field (2005), ένας συντελεστής ( $r$ )  $+1$  δείχνει μία τέλεια θετική συσχέτιση, ενώ ο συντελεστής ( $r$ )  $-1$  δείχνει μία τέλεια αρνητική συσχέτιση. Αναλύοντας την ισχύ της συσχέτισης, οι τιμές  $r = \pm 0,1$  ως  $\pm 0,29$  αντιπροσωπεύουν μία αδύναμη συσχέτιση, ενώ οι τιμές  $r = \pm 0,3$  ως  $\pm 0,49$  αντιπροσωπεύουν μία μέτρια συσχέτιση. Τέλος οι τιμές  $r = \pm 0,5$  έως  $\pm 1,0$  υποδηλώνουν μία ισχυρή συσχέτιση.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.9, η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει μία μέτρια συσχέτιση και σχετίζεται θετικά με τη εμπλοκή των συμμετεχόντων ( $r = 0,437$ ,  $p > 0,01$ ). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η αύξηση ή μείωση της πρακτικής των ανταμοιβών και της αναγνώρισης, θα αλλάξει τη εμπλοκή των συμμετεχόντων προς την ίδια κατεύθυνση.

Από την άλλη η αξιολόγηση της απόδοσης έχει μία θετική αλλά ασθενή συσχέτιση με την εμπλοκή των συμμετεχόντων ( $r = 0,277$ ,  $p > 0,01$ ). Το αποτέλεσμα δείχνει ότι η αύξηση ή μείωση της πρακτικής αξιολόγησης της απόδοσης θα αλλάξει την εμπλοκή των συμμετεχόντων στην ίδια κατεύθυνση, αλλά η συσχέτιση θα είναι αδύναμη.

Όμοια με την αξιολόγηση της απόδοσης, η εργασιακή επικοινωνία έχει μία θετική αλλά ασθενή συσχέτιση με τη εμπλοκή των συμμετεχόντων ( $r = 0,280$ ,  $p > 0,01$ ). Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, το αποτέλεσμα δείχνει ότι η αύξηση ή μείωση της πρακτικής της εργασιακής επικοινωνίας θα αλλάξει την εμπλοκή των συμμετεχόντων στην ίδια κατεύθυνση.

Όμοια και η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχει μία θετική αλλά ασθενή συσχέτιση με τη εμπλοκή των συμμετεχόντων ( $r = 0,259$ ,  $p > 0,01$ ). Κατά συνέπεια η αύξηση της πρακτικής της εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα αλλάξει θετικά την εμπλοκή των συμμετεχόντων.

Πίνακας 4.9

Συσχέτιση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εργασιακής εμπλοκής

|  | Ανταμοιβές<br>και<br>αναγνώριση | Αξιολόγηση<br>της<br>απόδοσης | Εργασιακή<br>επικοινωνία | Εκπαίδευση<br>και<br>ανάπτυξη | Εργασιακή<br>εμπλοκή |
|--|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------|
| <b>Ανταμοιβές και αναγνώριση</b>                       |                                 |                               |                          |                               |                      |
| Συντελεστής<br>Pearson                                 | 1                               | 0,500**                       | 0,427**                  | 0,433**                       | 0,437**              |
| Στατιστική<br>σημαντικότητα<br>(διπλής<br>κατεύθυνσης) |                                 | 0,000                         | 0,000                    | 0,000                         | 0,000                |
| N  | 335                             | 335                           | 335                      | 335                           | 335                  |
| <b>Αξιολόγηση της απόδοσης</b>                         |                                 |                               |                          |                               |                      |
| Συντελεστής<br>Pearson                                 |                                 | 1                             | 0,409**                  | 0,292**                       | 0,277**              |
| Στατιστική<br>σημαντικότητα<br>(διπλής<br>κατεύθυνσης) |                                 | 0,000                         | 0,000                    | 0,000                         | 0,000                |
| N  |                                 | 335                           | 335                      | 335                           | 335                  |
| <b>Εργασιακή επικοινωνία</b>                           |                                 |                               |                          |                               |                      |
| Συντελεστής<br>Pearson                                 |                                 |                               | 1                        | 0,522**                       | 0,280**              |
| Στατιστική<br>σημαντικότητα<br>(διπλής<br>κατεύθυνσης) |                                 |                               | 0,000                    | 0,000                         | 0,000                |
| N  |                                 |                               | 335                      | 335                           | 335                  |
| <b>Εκπαίδευση και ανάπτυξη</b>                         |                                 |                               |                          |                               |                      |
| Συντελεστής<br>Pearson                                 |                                 |                               |                          | 1                             | 0,259**              |
| Στατιστική<br>σημαντικότητα<br>(διπλής<br>κατεύθυνσης) |                                 |                               |                          | 0,000                         | 0,000                |
| N  |                                 |                               |                          | 335                           | 335                  |

| Εργασιακή εμπλοκή  |  |  |  |  |     |
|--|--|--|--|--|-----|
| Συντελεστής<br>Pearson   |  |  |  |  | 1   |
| Στατιστική<br>σημαντικότητα<br>(διπλής<br>κατεύθυνσης)               |  |  |  |  |     |
| N  |  |  |  |  | 335 |
| ** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01 (διπλής κατεύθυνσης) |  |  |  |  |     |

## 4.5 Στατιστικοί Έλεγχοι

### 4.5.1 Δοκιμή Πολυγραμμικότητας

Για τον έλεγχο της υπόθεσης της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες ανοχής (tolerance) και VIF. Ο Andy (2006) προτείνει ότι μία τιμή δείκτη ανοχής μικρότερη από 0,1 δείχνει σίγουρα ένα σοβαρό πρόβλημα γραμμικότητας. Ο Liu (2010) προτείνει επίσης ότι μια τιμή δείκτη VIF μεγαλύτερη από 10 προκαλεί πρόβλημα πολυγραμμικότητας. Στα ερευνητικά δεδομένα της παρούσας μελέτης και βάσει του Πίνακα 4.10 οι τιμές του δείκτη ανοχής είναι μεγαλύτερες από 0,1 και ταυτόχρονα οι τιμές του δείκτη VIF είναι κάτω από 10 για όλες τις προβλέπουσες μεταβλητές.

**Πίνακας 4.10**  
**Δοκιμή πολυγραμμικότητας**

|   | Μοντέλο                   | Δείκτης ανοχής | Δείκτης VIF |
|---|---------------------------|----------------|-------------|
| 1                                       | Ανταμοιβές και αναγνώριση | 0,646          | 1,548       |
|   | Αξιολόγηση της απόδοσης   | 0,704          | 1,421       |
|   | Εργασιακή επικοινωνία     | 0,642          | 1,559       |
|   | Εκπαίδευση και ανάπτυξη   | 0,673          | 1,485       |
| Εξαρτημένη μεταβλητή: εργασιακή εμπλοκή |                           |                |             |

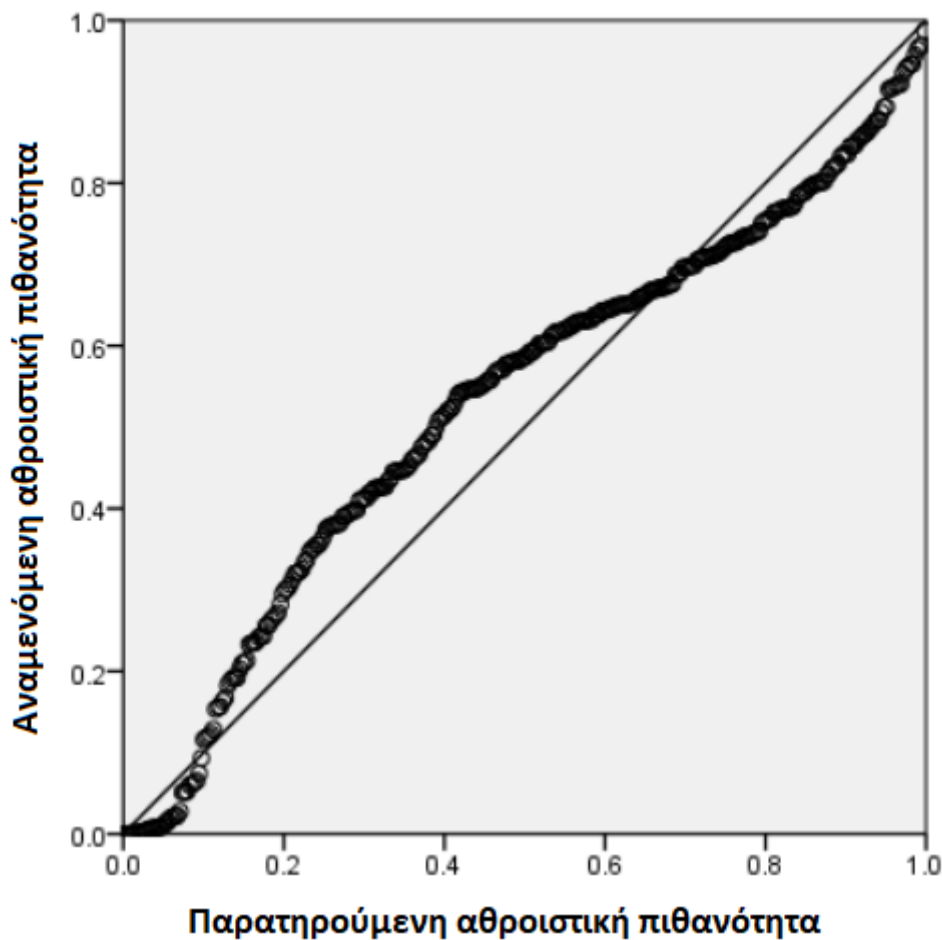
Φαίνεται κατά συνέπεια από αυτές τις τιμές ότι δεν υπάρχει ζήτημα πολυγραμμικότητας μεταξύ των προβλεπουσών μεταβλητών. Έτσι το παραγόμενο μοντέλο είναι πιθανό να παραμείνει αμετάβλητο από μικρές αλλαγές στις μετρήσιμες μεταβλητές. Με άλλα λόγια, αυτές

οι τιμές μας δίνουν κάποια ιδέα ως προς το πόσο ακριβές είναι το μοντέλο παλινδρόμησης. Επομένως, δεν υπήρχε καμία ανησυχία για μία προκατειλημμένη επίδραση της πολυγραμμικότητας.

#### **4.5.2 Έλεγχος Κανονικότητας**

Ο έλεγχος κανονικότητας χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί αν ένα σύνολο δεδομένων είναι καλά διαμορφωμένο από μία κανονική κατανομή και για να υπολογιστεί πόσο πιθανό είναι μία τυχαία μεταβλητή, που βρίσκεται κάτω από το σύνολο δεδομένων, να κατανέμεται κανονικά. Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 4.1, τα δεδομένα φαίνεται να είναι κανονικά κατανεμημένα, καθώς ακολουθούν στενά τη διαγώνια γραμμή και δεν έχουν μη γραμμικό μοτίβο.

**Κανονικό P-P διάγραμμα τυποποιημένου υπόλοιπου παλινδρόμησης  
Εξαρτημένη μεταβλητή: εργασιακή εμπλοκή**



**Διάγραμμα 4.1**

**Διαστάσεις μέτρησης εμπλοκής**

### **4.5.3 Συντελεστής Προσδιορισμού**

Ένα μέτρο της ισχύος της υπολογισμένης εξίσωσης είναι ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$ . ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$  είναι απλώς το τετράγωνο των συντελεστών πολλαπλής παλινδρόμησης, που παρατίθενται Στον Πίνακα 4.11 της σύνοψης του χρησιμοποιούμενου μοντέλου, και αντιπροσωπεύει το ποσοστό διακύμανσης που υπολογίζεται στην εξαρτημένη μεταβλητή (εργασιακή) από τις προβλέπουσες μεταβλητές (ανεξάρτητες μεταβλητές).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.11, οι ανταμοιβές και αναγνώριση, η αξιολόγηση απόδοσης, η εργασιακή επικοινωνία και η εκπαίδευση και ανάπτυξη αντιπροσωπεύουν το 20,5% ( $R^2 = 0,205$ ) της διακύμανσης στην εμπλοκή των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης

ότι η εκτίμηση της εμπλοκής των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της μελέτης μπορεί να είναι λανθασμένη κατά 18.648% (τυπικό σφάλμα εκτίμησης = 18,6475).

**Πίνακας 4.11**  
**Σύνοψη μοντέλου**

| <b>Μοντέλο</b> | <b>R</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Προσαρμοσμένη R<sup>2</sup></b> | <b>Τυπικό σφάλμα εκτίμησης</b> |
|----------------|----------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1              | 0,453    | 0,205                | 0,196                              | 18,6475                        |

Προβλέπουσες (σταθερές) μεταβλητές: ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη

#### 4.5.4 Δοκιμή Anova

Η δοκιμή ANOVA χρησιμοποιήθηκε επίσης για να προσδιοριστεί αν το μοντέλο της μελέτης λειτουργεί σε ότι αφορά την εξήγηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών, όπως θεωρήθηκε στο εννοιολογικό μοντέλο.

Τα αποτελέσματα στον Πίνακα 4.12 δείχνουν τιμή F ίση με 21,321 με ένα επίπεδο σημαντικότητας της τάξης του 0,000, το οποίο είναι πολύ χαμηλότερο από το επίπεδο εμπιστοσύνης του 0.05, δημιουργώντας έτσι μία σημαντική συσχέτιση. Το συμπέρασμα είναι ότι κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή συμβάλλει σημαντικά στις αλλαγές της εξαρτημένης μεταβλητής. Αυτό δείχνει ότι το μοντέλο λειτουργεί και συνεπώς αντιπροσωπεύει μία σημαντικά μεγαλύτερη διακύμανση στην εξαρτημένη μεταβλητή από ό, τι θα αναμενόταν κατά σύμπτωση.

**Πίνακας 4.12**  
**Σύνοψη μοντέλου, ANOVA**

| <b>Μοντέλο</b> |                     | <b>Άθροισμα<br/>τετραγώνων</b> | <b>Df</b> | <b>Μέσο<br/>τετράγωνο</b> | <b>F</b> | <b>Σημαντικότητα</b> |
|----------------|---------------------|--------------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------------------|
| 1              | <b>Παλινδρόμηση</b> | 29655,161                      | 4         | 7413,790                  | 21,321   | 0,000                |
|                | <b>Υπόλοιπο</b>     | 114750,941                     | 330       | 347,730                   |          |                      |
|                | <b>Σύνολο</b>       | 144406,101                     | 334       |                           |          |                      |

Εξαρτημένη μεταβλητή: εργασιακή εμπλοκή

Προβλέπουσες (σταθερές) μεταβλητές: ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη

#### **4.5.5 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης**

Για να καθοριστεί πώς κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.13.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής δείχνουν ότι μία αύξηση της πρακτικής ανταμοιβές και αναγνώριση κατά μία μονάδα θα αυξήσει τη εμπλοκή των εργαζομένων κατά 1,321 μονάδες.

Δεδομένου ότι τα επίπεδα σημαντικότητας της αξιολόγησης απόδοσης, της εργασιακής επικοινωνίας και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι πάνω από 0,05 (αποδεκτή τιμή p), δεν έχουν σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εμπλοκή των εργαζομένων. Αν και δεν έχουν σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές έχουν θετική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων.



**Πίνακας 4.13**

**Συντελεστές του μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης**

| Μοντέλο  | Μη τυποποιημένοι συντελεστές |               | Τυποποιημένοι συντελεστές | T     | Σημαντικότητα |
|--|------------------------------|---------------|---------------------------|-------|---------------|
|  | β                            | Τυπικό σφάλμα | Βήτα                      |       |               |
| (Σταθερά)                                      | 49,783                       | 5,767         |                           | 8,632 | 0,000         |
| Ανταμοιβές και αναγνώριση                      | 1,321                        | 0,227         | 0,356                     | 5,830 | 0,000         |
| Αξιολόγηση της απόδοσης                        | 0,159                        | 0,178         | 0,052                     | 0,893 | 0,373         |
| Εργασιακή επικοινωνία                          | 0,306                        | 0,227         | 0,083                     | 1,350 | 0,178         |
| Εκπαίδευση και ανάπτυξη                        | 0,207                        | 0,268         | 0,046                     | 0,773 | 0,440         |
| <b>Εξαρτημένη μεταβλητή: εργασιακή εμπλοκή</b> |                              |               |                           |       |               |

Σύμφωνα με τους Robinson et al. (2004), οι ανταμοιβές και αναγνώριση, η αξιολόγηση απόδοσης, η εργασιακή επικοινωνία και η εκπαίδευση και ανάπτυξη έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζόμενων.

Αλλά σε αυτή τη μελέτη μόνο οι ανταμοιβές και η αναγνώριση έχουν σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζόμενων.

Οι συντελεστές β είναι θετικοί (το σύμβολο δείχνει τη φύση της συσχέτισης). Αυτό σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εξαρτημένη μεταβλητή κινούνται μαζί προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή η αύξηση των ανεξάρτητων μεταβλητών οδηγεί σε αύξηση της εξαρτημένης μεταβλητής.

Το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης συνοψίζεται κατά συνέπεια ως εξής:

$$Y = 49,783 + 1,321 * x_1 + 0,159 * x_2 + 0,306 * x_3 + 0,207 * x_4 + E$$

Όπου:

Y: εμπλοκή εργαζόμενων

x<sub>1</sub>: ανταμοιβές και αναγνώριση

x<sub>2</sub>: αξιολόγηση απόδοσης

x<sub>3</sub>: εργασιακή επικοινωνία

χ4: εκπαίδευση και ανάπτυξη

Ε: τυπικό σφάλμα (0,05)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **5.1 Σύνοψη των Αποτελεσμάτων**

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να αξιολογήσει την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη) στην εμπλοκή των εργαζομένων στις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες.

Για να επιτευχθεί ο συγκριμένος σκοπός, συγκεντρώθηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω μίας ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν συνολικά 335 υπάλληλοι, που εργάζονται στις τρεις κύριες ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες, Alpha bank, Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς.

Τα πρωτογενή αυτά δεδομένα μελετήθηκαν με τη βοήθεια περιγραφικών στατιστικών και αναλύσεων συσχέτισης και πολλαπλής παλινδρόμησης. Με βάση την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης οι συμμετέχοντες αισθάνονται καλά σε ότι αφορά την εμπλοκή τους στον τραπεζικό οργανισμό, στον οποίο εργάζονται.
  
- Σύμφωνα με τη μελέτη, η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει μία σημαντική και μέτρια θετική συσχέτιση με τη εμπλοκή των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με την υπόδειξη των Robinson et al. (2004), η οποία προϋποθέτει ότι η πρακτική της αύξησης της ανταμοιβής και η αύξηση των επιπέδων δέσμευσης και εμπλοκής είναι σημαντικές οργανωτικές απαιτήσεις. Η ανάπτυξη σχεδίων, δομών και πρακτικών διαχείρισης ανταμοιβών υποστηρίζεται από τις υποθέσεις σχετικά με το πώς οι άνθρωποι μπορούν να ενθαρρυνθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να προσφέρουν υψηλά επίπεδα επιδόσεων, απεριόριστη προσπάθεια και αντίκτυπο στους στόχους ενός τραπεζικού οργανισμού.
  
- Σε ότι αφορά τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή τους παράγοντες της εμπλοκής των εργαζομένων και μέσα από τη χρήση μίας σειράς δηλώσεων μίας 5-βάθμιας κλίμακας Likert, το μέσο επίπεδο ικανοποίησης για το μέσο επίπεδο

εργασιακής επικοινωνίας είναι 3,86, για το μέσο επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι 3,66, για το μέσο επίπεδο ανταμοιβών και αναγνώρισης είναι 3,83 και για το μέσο επίπεδο αξιολόγησης απόδοσης είναι 3,74. Τα παραπάνω δείχνουν ότι πάνω από το μέσο όρο οι συμμετέχοντες συμφωνούν για την κατάσταση και την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική τράπεζα, στην οποία εργάζονται.

- Σε ότι αφορά τον μέσο όρο της εμπλοκής των εργαζομένων και μέσα από τη χρήση μίας σειράς δηλώσεων μίας 5-βάθμιας κλίμακας Likert, το μέσο επίπεδο του σθένους είναι 5,57, το μέσο επίπεδο της αφοσίωσης είναι 5,53 και το μέσο επίπεδο της απορρόφησης είναι 5,52. Τα παραπάνω δείχνουν ότι το επίπεδο εμπλοκής είναι πάνω από το μέσο όρο (πολύ συχνά) για όλα τα στοιχεία της εμπλοκής των εργαζομένων.
- Η μελέτη καταδεικνύει ότι η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση και η εμπλοκή των εργαζομένων έχουν μία σχετικά σημαντική και θετική σχέση. δηλαδή, η μείωση ή η αύξηση της πρακτικής των ανταμοιβών και της αναγνώρισης για τον εργαζόμενο έχει άμεση θετική σχέση με την εμπλοκή των εργαζομένων.
- Η μελέτη καταδεικνύει ότι υπάρχει μία σημαντική και ασθενής θετική σχέση (συσχέτιση) μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και της εμπλοκής των εργαζομένων.
- Η μελέτη καταδεικνύει ότι υπάρχει μία σημαντική και ασθενής θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής επικοινωνίας και της εμπλοκής των εργαζομένων. Υπονοεί έτσι ότι η παρουσία ή η απουσία επικοινωνίας στις ιδιωτικές τράπεζες έχει άμεση σχέση με την εμπλοκή των εργαζομένων.
- Σύμφωνα με τη μελέτη, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν μία σημαντική και ασθενή θετική συσχέτιση με την εμπλοκή των εργαζομένων.
- Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει μία διακριτά υψηλότερη συμβολή στην εμπλοκή των εργαζομένων σε σύγκριση με τις

άλλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την επίδραση αυτών στην εμπλοκή των εργαζομένων (τιμή  $B = 1,321$ ).

- Η επίδραση της εργασιακής επικοινωνίας, της αξιολόγησης της απόδοσης και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεν είναι σημαντική στην εμπλοκή των εργαζομένων, όπως παρατηρήθηκε στο μοντέλο συντελεστή πολλαπλής παλινδρόμησης. Αν και δεν έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες τρεις πρακτικές έχουν θετική επίδραση σε αυτή.
- Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι μία αλλαγή της τάξης της μίας μονάδας στην πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση ή τη μείωση της πλήρους συμμετοχής κατά 1,321 μονάδες.
- Αυτό το εύρημα είναι παρόμοιο με αποτελέσματα προηγούμενων μελετών, στις οποίες διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη ανταμοιβών ή/ και αναγνώρισης μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση. Κατά συνέπεια η σωστή εφαρμογή της πρακτικής ανταμοιβές και αναγνώριση είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών (Kahn , 1990; Maslach et al., 2001; Gonzalez-Roma et al., 2006).

## 5.2 Συμπεράσματα

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εκτιμήσει την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη) στην εμπλοκή των εργαζομένων ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

Από τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται καλά σε ότι αφορά την εμπλοκή τους στον τραπεζικό οργανισμό, στον οποίο εργάζονται. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή εμπλοκή και έχουν μία θετική συσχέτιση και με τις τέσσερις παραπάνω πρακτικές. Κατά συνέπεια όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εφαρμογή των πρακτικών των ανταμοιβών και αναγνώρισης, αξιολόγησης απόδοσης, εργασιακής επικοινωνίας και εκπαίδευσης και ανάπτυξης στον τραπεζικό οργανισμό, στον

οποίο εργάζονται, τόσο υψηλότερη θα είναι η εμπλοκή τους, οδηγώντας σε μία βελτίωση της απόδοσής τους.

Ο Chen (2007) διακρίνει ότι οι διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και την εμπλοκή των εργαζόμενων, οπότε είναι σημαντικό να αναπτυχθούν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα της μελέτης, συμπεραίνεται ότι μεταξύ των επιλεγμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη), μόνο η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων. Συμπεραίνεται επίσης ότι η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει τη μεγαλύτερη και διακριτή συμβολή στην εξήγηση της εμπλοκής των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, γενικά μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη) έχουν θετική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Ωστόσο μόνο η πρακτική ανταμοιβές και αναγνώριση έχει σημαντική επίδραση στην εμπλοκή των εργαζομένων.

### 5.3 Συστάσεις

Βάσει των παραπάνω ευρημάτων και συμπερασμάτων παρέχονται τα ακόλουθα σημεία ως συστάσεις για τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες:

1. Δεδομένου ότι οι πρακτικές ανταμοιβών και αναγνώρισης παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντανάκλαση της εμπλοκής των εργαζομένων, ο εκάστοτε ιδιωτικός τραπεζικός οργανισμός πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική των πρακτικών ανταμοιβών και αναγνώρισης των εργαζομένων του, ώστε να ευθυγραμμιστεί με τον δικό του συγκεκριμένο οργανωτικό στόχο. Στη σημερινή τάση της αγοράς, οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για τα πακέτα δικαιωμάτων και αποζημιώσεων που προσφέρει η εκάστοτε εταιρεία, αλλά αναζητούν και συνολικά οργανωτικά σχέδια κινήτρων. Για την κάθε ιδιωτική τράπεζα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι προβλέψιμη και συνεπής σε ότι αφορά την κατανομή των ανταμοιβών και των πόρων εργασίας, καθώς και σε ότι αφορά τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την κατανομή τους.

2. Για να αυξήσει το επίπεδο της εμπλοκής των εργαζομένων της, η εκάστοτε ιδιωτική τράπεζα θα ήταν καλύτερο να εφαρμόσει τα ακόλουθα:

- Να καθιερώσει στρατηγικές που ανταμείβουν επαρκώς την ατομική απόδοση.
- Να παρέχει αναγνώριση στους εργαζόμενους που παρουσιάζουν μία καλή απόδοση.
- Να παρέχει δυνατότητες συνεχούς βελτίωση του μισθού και των παροχών κατά την αύξηση της ευθύνης των εργαζομένων.
- Να προωθεί τους εργαζόμενους με βάση την ατομική απόδοση ή τη συνεισφορά εργασίας.
- Να ακολουθήσει μία ανταγωνιστική στρατηγική σε ότι αφορά την αποζημίωση και τις ανταμοιβές των εργαζομένων της, ώστε να διατηρήσει τη συνέπεια της εμπλοκής, επειδή οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον μισθό τους με άτομα που κάνουν παρόμοιες δουλειές σε άλλους τραπεζικούς οργανισμούς και αισθάνονται ότι και οι δικές τους αποζημιώσεις και ανταμοιβές θα πρέπει να κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα.
- Το τελευταίο αλλά όχι το λιγότερο σημαντικό μέτρο που πρέπει να εφαρμόσει είναι η βελτίωση της συνοχής των συνολικών πακέτων παροχών, ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

#### **5.4 Περιορισμοί της μελέτης**

Ο μόνος περιορισμός της μελέτης αναφέρεται στο δείγμα της, που θα μπορούσε ενδεχομένως να είναι μεγαλύτερο, ώστε τα αποτελέσματα να είναι πιο αντιπροσωπευτικά του συνόλου των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

#### **5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα έχουν ως εξής:

1. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας και με τη συμμετοχή εργαζόμενων της τράπεζας της Ελλάδας, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν αποκλίσεις στις απόψεις μεταξύ των εργαζόμενων, που εργάζονται ως δημόσιοι ή ως ιδιωτικοί τραπεζικοί υπάλληλοι.
2. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας με μία παράλληλη έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία θα εκφράσουν την άποψή τους για το θέμα και οι διευθυντές των τραπεζών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bakker, A. και Schaufeli, W., 2008. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), σελ.147-154.
- Bloom, M. και Michel, J., 2002. The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Among Managerial Turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), σελ.33-42.
- Chen, J., 2007. Flow in games (and everything else). *Communications of the ACM*, 50(4), σελ.31-34.
- Chughtai, T., 2013. The Mediating Role of Employee Engagement on the Effective use of HR Practices and Turnover Intentions: a study of Pakistan Telecom Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(5), σελ.57-62.
- Delery, J. και Doty, D., 1996. MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TESTS OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY, AND CONFIGURATIONS. PERFORMANCE PREDICTIONS. *Academy of Management Journal*, 39(4), σελ.802-835.
- Divanna, J., 2014. *People - The New Asset on the Balance Sheet*. Palgrave Macmillan.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R. και Toppinen-Tanner, S., 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), σελ.78-91.
- Herzberg, F., 1959. *Motivation to Work*. Wiley.
- Kahn, W., 1992. To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), σελ.321-349.
- Konard, A., 2020. Engaging employees through high-involvement work practices". *Ivey Business Journal*, σελ.1-6.
- Marcey, W. και Schneider, B., 2008. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), σελ.3-30.
- Pfeffer, J., 1998. Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), σελ.96-124.
- Purcell, J., 2003. *Understanding the People and Performance Link*. Routledge.

- Rundle, S., 1997. *Flexibility, Addictiveness and Responsiveness (FAR-Ness) as the Key Success Factors in Market Entry in the South East Asian Growth Wedge*. Διδακτορική διατριβή. Monash University.
- Saks, A., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), σελ.600-619.
- Schuler, R. και Jackson, S., 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), σελ.207-219.
- Snell, S. και Dean, J., 1992. Integrated manufacturing and human resource Management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), σελ.467-504.
- Storey, J., 2001. *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning.
- Treacy, M., 2004. Innovation as a best resort. *Harvard Business Review*, 82(7/8), σελ.29-30.
- Wright, P., Gardner, T. και Moynihan, L., 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), σελ.21-36.
- Wright, P., McMahan, G. και McWilliams, A., 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), σελ.301-326.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η συλλογή δεδομένων για την αξιολόγηση του επιπέδου εμπλοκής των εργαζομένων των ιδιωτικών τραπεζών και τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο επιλεγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανταμοιβές και αναγνώριση, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακή επικοινωνία και εκπαίδευση και ανάπτυξη) επηρεάζουν τη εμπλοκή των εργαζομένων.

Για το σκοπό αυτό σας παρακαλώ να συμπληρώσετε αυτό το ερωτηματολόγιο.

Σημειώστε ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον παραπάνω επιδιωκόμενο σκοπό και υπόκειται σε κανόνες δεοντολογίας της έρευνας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι απαντήσεις σας θα αντιμετωπιστούν αυστηρά εμπιστευτικά. Δεν χρειάζεται σε οποιοδήποτε σημείο του ερωτηματολογίου να αποκαλύψετε την ταυτότητά σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας!!!

#### **Μέρος Α: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

##### **1. Φύλο:**

- Άντρας  
 Γυναίκα

##### **2. Ηλικία:**

- 20-29 ετών  
 30-39 ετών  
 40-49 ετών  
 Πάνω από 50 ετών

##### **3. Μορφωτικό επίπεδο:**

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης  
 Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης  
 Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου

**4. Εργασιακή εμπειρία:**

- 0-1 έτη
- 2-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- Πάνω από 20 έτη

**5. Θέση στην τράπεζα:**

- Διευθυντικό στέλεχος
- Απλός υπάλληλος

**6. Οικογενειακή κατάσταση:**

- Ελεύθερος
- Παντρεμένος
- Διαζευγμένος
- Χήρος

**Μέρος Β: Επίπεδο Εργασιακής Εμπλοκής**

Παρακαλώ βάλτε το σημάδι tik (✓) στο πλαίσιο που αντιστοιχεί στην επιλογή που προσδιορίζει το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησής (συμφωνίας) σας για την αληθινή αίσθηση που έχετε σε μία κλίμακα επτά βαθμίδων, όπου το 7 είναι «πάντα (καθημερινά) εκτελώ ή αισθάνομαι» και το 1 είναι «ποτέ δεν εκτελώ ή αισθάνομαι». Ειδικότερα:

1 = Ποτέ

2 = Σχεδόν ποτέ (Λίγες φορές το χρόνο ή λιγότερο)

3 = σπάνια (Μία φορά το μήνα ή λιγότερο)

4 = Μερικές φορές (Λίγες φορές το μήνα)

5 = Συχνά (Μία φορά την εβδομάδα)

6 = Πολύ συχνά (Μερικές φορές την εβδομάδα)

7 = Πάντα (καθημερινά).

|    | Δήλωση  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Στη δουλειά μου νοιώθω ότι ξεχειλίζω από ενέργεια (ΣΘ1)             |   |   |   |   |   |   |   |
| 2  | Θεωρώ ότι η δουλειά μου έχει μεγάλο νόημα και σκοπό (ΑΦ1)           |   |   |   |   |   |   |   |
| 3  | Ο χρόνος περνάει γρήγορα όταν εργάζομαι (ΑΠ1)                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 4  | Στη δουλειά μου αισθάνομαι δυναμικός και δραστήριος (ΣΘ2)           |   |   |   |   |   |   |   |
| 5  | Έχω ενθουσιασμό για τη δουλειά μου (ΑΦ2)                            |   |   |   |   |   |   |   |
| 6  | Όταν εργάζομαι, ξεχνάω οτιδήποτε υπάρχει γύρω μου (ΑΠ2)             |   |   |   |   |   |   |   |
| 7  | Η δουλειά μου με εμπνέει (ΑΦ3)                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 8  | Όταν ξυπνάω, θέλω να πάω στη δουλειά μου (ΣΘ3)                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 9  | Νοιώθω χαρούμενος όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς              |   |   |   |   |   |   |   |
| 10 | Είμαι περήφανος για τη δουλειά που κάνω (ΑΦ4)                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 11 | Είμαι απορροφημένος από τη δουλειά μου (ΑΠ3)                        |   |   |   |   |   |   |   |
| 12 | Μπορώ να εργάζομαι για πολλές ώρες (ΣΘ4)                            |   |   |   |   |   |   |   |
| 13 | Η δουλειά μου αποτελεί για μένα πρόκληση (ΑΦ5)                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 14 | Παρασύρομαι από τη δουλειά μου, όταν εργάζομαι (ΑΠ4)                |   |   |   |   |   |   |   |
| 15 | Στη δουλειά μου αισθάνομαι πνευματικά δυνατός/ ανθεκτικός (ΣΘ5)     |   |   |   |   |   |   |   |
| 16 | Είναι δύσκολο να αποκολληθώ από τη δουλειά μου (ΑΠ5)                |   |   |   |   |   |   |   |
| 17 | Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά (ΣΘ6) |   |   |   |   |   |   |   |

ΣΘ: σθένος

ΑΦ: αφοσίωση

ΑΠ: απορρόφηση

### Τρίτο Γ: Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Εμπλοκή

Παρακαλώ βάλτε το σημάδι tik (✓) στο πλαίσιο που αντιστοιχεί στην επιλογή που προσδιορίζει το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησής (συμφωνίας) σας για την αληθινή αίσθηση που έχετε σε μία κλίμακα πέντε βαθμίδων, όπου το 1 να σημαίνει διαφωνώ απόλυτα και το 5 να σημαίνει συμφωνώ απόλυτα. Ειδικότερα:

- 1 = διαφωνώ απόλυτα  
 2 = διαφωνώ  
 3 = ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ  
 4 = συμφωνώ  
 5 = συμφωνώ απόλυτα

| Ανταμοιβές και αναγνώριση |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1                         | Η ατομική απόδοση ανταμείβεται επαρκώς, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι.   |   |   |   |   |   |
| 2                         | Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι, με αναγνωρίζει ή με επαινεί όταν κάνω καλή δουλειά.  |   |   |   |   |   |
| 3                         | Λαμβάνοντας υπόψη τα καθήκοντα και τις ευθύνες μου, πιστεύω ότι ο μισθός μου είναι δίκαιος.                                  |   |   |   |   |   |
| 4                         | Η προώθηση, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι, γίνεται με βάση την ατομική απόδοση ή τη συνεισφορά της εργασίας κάποιου      |   |   |   |   |   |
| 5                         | Σε σύγκριση με άτομα που κάνουν παρόμοιες δουλειές σε άλλους τραπεζικούς οργανισμούς, πιστεύω ότι ο μισθός μου είναι λογικός |   |   |   |   |   |
| 6                         | Είμαι ευχαριστημένος με το συνολικό πακέτο παροχών της τράπεζας στην οποία εργάζομαι   |   |   |   |   |   |
| Αξιολόγηση απόδοσης       |  |   |   |   |   |   |
| 7                         | Ένιωσα αρκετά ικανοποιημένος από την τελευταία μου συζήτηση αξιολόγησης  |   |   |   |   |   |
| 8                         | Σε γενικές γραμμές, ένιωσα ότι η τράπεζα στην οποία εργάζομαι διαθέτει ένα εξαιρετικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης           |   |   |   |   |   |
| 9                         | Έμαθα πολλά από τις αξιολογήσεις της απόδοσής μου  |   |   |   |   |   |
| 10                        | Η αξιολόγηση απόδοσης με βοηθά να καταλάβω τα λάθη μου   |   |   |   |   |   |
| 11                        | Η αξιολόγηση του διευθυντή μου αντικατοπτρίζει την πραγματική μου απόδοση  |   |   |   |   |   |
| 12                        | Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσής μου είναι δίκαιη  |   |   |   |   |   |
| 13                        | Συμφωνώ με την τελική βαθμολογία των αξιολογήσεών μου  |   |   |   |   |   |

| <b>Εργασιακή επικοινωνία</b>   |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 14                             | <b>Είμαι καλά ενημερωμένος για τους στόχους της τράπεζας στην οποία εργάζομαι</b>  |  |  |  |  |  |
| 15                             | <b>Είμαι σε θέση να μιλήσω και να αμφισβητήσω τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>                                 |  |  |  |  |  |
| 16                             | <b>Το σύστημα για τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων και την πρόσληψή τους είναι αποτελεσματικό</b>   |  |  |  |  |  |
| 17                             | <b>Ο προϊστάμενος ή οι συνάδελφοί μου στη δουλειά φαίνεται να νοιάζονται για μένα ως άτομο</b>   |  |  |  |  |  |
| 18                             | <b>Η διαδικασία της τράπεζας στην οποία εργάζομαι θέτει σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους για τα καθήκοντά μου</b>   |  |  |  |  |  |
| 19                             | <b>Το υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρέχει μία ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας σε ότι αφορά όλες τις σημαντικές πτυχές της κατά την πρόσληψη</b> |  |  |  |  |  |
| 20                             | <b>Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>Εκπαίδευση και ανάπτυξη</b> |  |  |  |  |  |  |
| 21                             | <b>Γνωρίζω τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και προώθησης, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>   |  |  |  |  |  |
| 22                             | <b>Έχω μία σαφώς καθορισμένη καριέρα, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>  |  |  |  |  |  |
| 23                             | <b>Συνολικά η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού με έχει βοηθήσει να κάνω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά</b>  |  |  |  |  |  |
| 24                             | <b>Σε γενικές γραμμές, οι προωθήσεις διεξάγονται δίκαια, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>   |  |  |  |  |  |
| 25                             | <b>Νομίζω ότι υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για ανάπτυξη σταδιοδρομίας, στην τράπεζα στην οποία εργάζομαι</b>   |  |  |  |  |  |