

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Παναγιώτα Τάμαλη

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, Σεπτέμβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SATISFACTION OF
EMPLOYEES AND THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

Panagiota Tamali

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

Piraeus, September 2022

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας,. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Ονοματεπώνυμο
Τάμαλη Παναγιώτα

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



.....

Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σημαντικοί όροι: εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεσματικότητα εταιρείας, ιδιωτικός τραπεζικός κλάδος, Ελλάδα

Περίληψη

Σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών. Ειδικότερα, σκοπός ήταν να μελετηθεί η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου κλάδου, αυτού των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια πρωτογενής έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 129 εργαζόμενοι ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Συμπερασματικά και βάσει όσων προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι ή τουλάχιστον οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν μοιάζουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό το γεγονός δεν τους καθιστά ούτε πολύ αφοσιωμένους ούτε πολύ αποδοτικούς ούτε ακόμη ιδιαίτερα παρακινημένοι, ώστε να καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των τραπεζών. Καθώς μάλιστα, μοιάζουν κυρίως μη ικανοποιημένοι από τα άυλα κίνητρα, που προσφέρει η τράπεζα, στην οποία εργάζονται, μοιάζει κρίσιμη και επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές τράπεζες να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι περισσότερες πτυχές της εργασίας, από αυτές που ικανοποιούνται επί του παρόντος, θα ικανοποιούνται στο άμεσο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί ενδεχομένως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και έτσι η αφοσίωση και απόδοσή τους και τελικά κατ' επέκταση και η αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SATISFACTION OF EMPLOYEES AND THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

Keywords: job satisfaction, organizational effectiveness, private banking industry, Greece

Abstract

The purpose of the research was to investigate the relationship between job satisfaction and the effectiveness of companies. In particular, the aim was to study the effect of job satisfaction on the organizational effectiveness of a specific sector, that of Greek private banks. For this purpose, a primary questionnaire survey was conducted, in which 129 employees of Greek private banks participated. In conclusion and based on what emerged from the primary research, it was found that the employees, or at least the participants in the research, do not seem particularly satisfied with their work and this fact does not make them neither very dedicated nor very efficient nor even particularly motivated, so as to pay special effort to increase the efficiency of banks. As, in fact, they seem mostly dissatisfied with the intangible incentives offered by the bank they work for, it seems critical and imperative that Greek banks "work" more to ensure that more aspects of the job, than those currently satisfied, will be satisfied in the near future. In this way, the job satisfaction of the participants will possibly increase and thus their loyalty and performance and finally, by extension, the efficiency of the bank.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract.....	vii
Περιεχόμενα.....	ix
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xv
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
1.1 Εισαγωγή στο θέμα.....	2
1.2 Ανασκόπηση υπαρχόντων στο θέμα ερευνών.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	6
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Φύση εργασιακής ικανοποίησης	8
2.3 Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης.....	10
2.4 Σημαντικότητα/ σημασία εργασιακής ικανοποίησης.....	12
2.5 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	13
2.5.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	15
2.5.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	18
2.5.3 Θεωρία των αξιών του Locke.....	19
2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση	20

2.7 Αντίκτυπος εργασιακής ικανοποίησης και συνέπειες της εργασιακής δυσαρέσκειας.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	29
3.1 Εισαγωγή	29
3.2 Ορισμός αποτελεσματικότητας της εταιρείας	29
3.3 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας.....	31
3.4 Εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα της εταιρείας	32
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	35
4.1 Εισαγωγή - σκοπός της έρευνας	35
4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός	35
4.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας.....	36
4.4 Ερευνητικό εργαλείο.....	37
4.5 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	38
4.6 Ηθικά ζητήματα	39
4.7 Σημαντικότητα της έρευνας.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	41
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	41
5.2 Ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση.....	44

5.3 Ερωτήσεις για την σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της τράπεζας	52
5.4 Ανάλυση στατιστικής ανεξαρτησίας χ^2	56
5.4.1 Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων.....	61
5.4.2 Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αποτελεσματικότητας των τραπεζών	65
5.4.3 Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και αποτελεσματικότητας των τραπεζών.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
6.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων	72
6.2 Συμπεράσματα.....	75
6.3 Περιορισμοί της έρευνας	75
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	82

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1 Σχέση μορφωτικού επιπέδου και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων	62
Πίνακας 5.2 Ποσοστά στη σχέση μορφωτικού επιπέδου και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων.....	62
Πίνακας 5.3 Σχέση εργασιακής εμπειρίας και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων	64
Πίνακας 5.4 Ποσοστά στη σχέση εργασιακής εμπειρίας και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων.....	64
Πίνακας 5.5 Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	66
Πίνακας 5.6 Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	66
Πίνακας 5.7 Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	68
Πίνακας 5.8 Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	68
Πίνακας 5.9 Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	70
Πίνακας 5.10 Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	70

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow.....	17
Διάγραμμα 2.2 Μοντέλο EVLN αντίδρασης των εργαζόμενων στην εργασιακή δυσαρέσκεια.....	28
Διάγραμμα 5.1 Φύλο συμμετεχόντων.....	41
Διάγραμμα 5.2 Ηλικία συμμετεχόντων.....	42
Διάγραμμα 5.3 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....	42
Διάγραμμα 5.4 Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων.....	43
Διάγραμμα 5.5 Θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα.....	44
Διάγραμμα 5.6 Αίσθημα ικανοποίησης των συμμετεχόντων για την εργασία τους.....	48
Διάγραμμα 5.7 Συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους.....	51
Διάγραμμα 5.8 Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τους συμμετέχοντες σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	52
Διάγραμμα 5.9 Σχέση ικανοποίησης εργασίας και απόδοσης των συμμετεχόντων με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	53
Διάγραμμα 5.10 Σχέση ικανοποίησης εργασίας και αφοσίωσης των συμμετεχόντων με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	53
Διάγραμμα 5.11 Επίδραση ικανοποίησης εργασίας στην αποτελεσματικότητα της τράπεζας.....	54

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή στο θέμα

Κάθε εταιρεία αναγνωρίζει ότι είναι υψίστης σημασίας οι εργαζόμενοί της να παρουσιάζουν μια υψηλή απόδοση. Για να έχουν υψηλή απόδοση, προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι της εκάστοτε εταιρείας θα γίνουν πράξη - πραγματικότητα. Η αιτία είναι ότι θεωρείται ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας εργαζόμενος που προσπαθεί περισσότερο για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, κάθε εταιρεία επιδιώκει και κάνει προσπάθειες ώστε οι εργαζόμενοί της να χαρακτηρίζονται από τη λεγόμενη εργασιακή ικανοποίηση.

Η απόδοση και αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου πιστεύεται ότι είναι αυτή που επί της ουσίας θα καθορίσει το αν μια εταιρεία είναι παραγωγική και κατ' επέκταση αποτελεσματική ή όχι, καθώς η ατομική προσπάθεια του κάθε εργαζομένου αποτελεί μια κρίσιμη παράμετρο για την συνολική απόδοση της εταιρείας. Όμως, όπως προειπώθηκε, κρίσιμη για την απόδοση του εργαζομένου είναι η ικανοποίηση που νιώθει σε ό,τι αφορά την εργασία του.

Αντίθετα, η μη ικανοποίηση από την εργασία πιστεύεται ότι ενδέχεται να οδηγήσει έναν εργαζόμενο στην κατά συνήθεια απουσία, στη μειωμένη παραγωγικότητα και ενδεχομένως και τη «φυγή» από την εταιρεία μεταξύ άλλων, στοιχεία που όλα περιορίζουν την συνολική παραγωγικότητα της εταιρείας και τελικά την αποτελεσματικότητά της.

Όλα τα παραπάνω φαίνεται και όπως θα διαπιστωθεί στη συνέχεια από την εξέταση και ανάλυση της συναφούς βιβλιογραφίας να αποτελούν στοιχεία, που αποτελούν γενικότερα τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε εταιρείας.

Τί συμβαίνει όμως όταν πρόκειται για έναν συγκεκριμένο κλάδο, όπως αυτόν των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών; Συνεχίζει να υφίσταται μια τέτοια σχέση; Ειδικότερα, ποια είναι η άποψη των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών αναφορικά με την επίδραση της ικανοποίησης τους από την εργασία τους στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας; Ερωτήματα σαν και αυτά στοχεύει να απαντήσει η παρούσα έρευνα.

1.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι έρευνες που πραγματεύονται τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα ειδικότερα των τραπεζών είναι περιορισμένες. Ειδικότερα κατόπιν διεξοδικής έρευνας εντοπίστηκαν τρεις μελέτες, που έχουν σαν στόχο τη διερεύνηση (είτε άμεσα είτε έμμεσα) της σχέσης αυτής και είναι και αυτές που παρουσιάζονται εδώ.

Η πρώτη έρευνα είναι αυτή του Sarker (2014), που διερεύνησε την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς και της αποτελεσματικότητας μιας ιδιωτικής τράπεζας στο Μπαγκλαντές μέσω αποτελεσματικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Ειδικότερα και λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πρακτικές ΔΑΠ θεωρούνται ως ένας θεμελιώδης παράγοντας συμβολής στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας μέσω της επίτευξης μιας υψηλότερης εργασιακής ικανοποίησης, η έρευνα εξέτασε την επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ στην εργασιακή ικανοποίηση και στο πώς η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μια υψηλότερη αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 246 στελέχη τραπεζών πλήρους απασχόλησης από 27 διαφορετικές ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες του Μπαγκλαντές.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων οδήγησαν σε μια σειρά από συμπεράσματα μεταξύ των οποίων αυτά που αφορούν την παρούσα έρευνα έχουν ως εξής: α) η συμμετοχή, η εμπλοκή, η αποζημίωση, τα κίνητρα, η επικοινωνία, η προώθηση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης, ο σχεδιασμός εργασίας και η επιλογή, όλα πρακτικές της ΔΑΠ αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους και β) με τη σειρά τους οι πρακτικές αυτές και συμβάλλοντας σε μια υψηλότερη εργασιακή

ικανοποίηση, οδηγούν στην αποδοτική χρήση των δεξιοτήτων και γνώσεων από μέρους των εργαζομένων και τελικά σε μια αυξημένη αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

Η δεύτερη έρευνα είναι αυτή των Al-dalahmeh et al. (2018), που αναφερόταν στην επίδραση της δέσμευσης των εργαζομένων πληροφορικής στην αποτελεσματικότητα του τραπεζικού τομέα της Ιορδανίας μέσω του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής ικανοποίησης.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 429 εργαζόμενοι πληροφορικής, που εργάζονται στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η δέσμευση των συγκεκριμένων εργαζομένων στην εργασία τους συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών, στις οποίες εργάζονται. Επιπλέον ανέδειξε τη σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, εξηγώντας έτσι και την σημαντική θετική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

Η τρίτη έρευνα είναι αυτή των Hariyonyoto, Musnadi και Majid (2019), που διερεύνησε την επίδραση της δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανασφάλειας στην αποτελεσματικότητα της τράπεζας, Bank Aceh Syariah, στην Ινδονησία.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 209 εργαζόμενοι, που εργάζονταν στην συγκεκριμένη τράπεζα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν θετική επίδραση, ενώ αντίθετα η εργασιακή ανασφάλεια αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης τράπεζας.

Η τέταρτη και τελευταία έρευνα είναι αυτή των Imran, Ismail και Hussain (2021), που εξέτασε τη σχέση μεταξύ πέντε στοιχείων της εργασιακής ικανοποίησης (αμοιβή, προαγωγή, εποπτεία, πρόσθετα οφέλη και επιβράβευση) και της αποτελεσματικότητας στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 280 εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα του Πακιστάν.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην εποπτεία, τα πρόσθετα οφέλη και την επιβράβευση και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών, κάτι που δε συνέβη σε ό,τι αφορά την αμοιβή και την προαγωγή.

Συγκεντρωτικά όλες οι παραπάνω έρευνες συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών, αναδεικνύοντας έτσι την ανάγκη για μια επισταμένη προσπάθεια από μέρους των τραπεζών για την εφαρμογή πρακτικών που θα συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενών τους και έτσι και τελικά την παρατήρηση θετικών αποτελεσμάτων σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητά των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Καθώς μια από τις δύο βασικές μεταβλητές που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα είναι η εργασιακή ικανοποίηση, στο παρόν Κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σε ό,τι αφορά τον ορισμό, καθώς και την διεξοδική αποσαφήνιση αναφορικά με τον αντίκτυπο, τις επιδράσεις, τις θεωρίες, τις καίριες παραμέτρους και τις κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει εκτεταμένα τους διευθυντές εταιρειών όλων των διαφορετικών επαγγελματικών κλάδων είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για τον δημόσιο τομέα, καθώς σε γενικές γραμμές θεωρείται ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας. Ο λόγος για την πεποίθηση αυτή είναι ότι όταν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας παρουσιάζει εργασιακή ικανοποίηση, η εταιρεία επιτυγχάνει τους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους της.

Το κύριο ερώτημα που κάνουν οι διευθυντές είναι τί καθιστά τους εργαζομένους ικανοποιημένους από την εργασία τους. Για την απάντηση του συγκεκριμένου και θεμελιώδους αυτού ερωτήματος, οι Greenberg και Baron (2008) προτάσσουν μια σειρά από ζητήματα που πρέπει να αναλυθούν και τα οποία έχουν πιο συγκεκριμένα ως εξής: α) φύση, β) ορισμός, γ) αντίκτυπος, δ) σημαντικότητα/ σημασία, ε) θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης και στ) παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και την ανάλυση των παραπάνω ζητημάτων έχουν αναπτυχθεί δύο κύριες προσεγγίσεις:

1. Παγκόσμια προσέγγιση (global approach): στην προσέγγιση αυτή η εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζεται εστιάζοντας σε ένα συνολικό συναίσθημα του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του. Εξετάζει δηλαδή σφαιρικά τον τρόπο με τον

οποίο ο εργαζόμενος νιώθει για την εργασία του, όταν η μελέτη αφορά την γενική συμπεριφορά ενός εργαζομένου. Όταν η μελέτη της συγκεκριμένης προσέγγισης αφορά μια σειρά από κύρια στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση, τότε υπάρχει η πιθανότητα να αγνοηθούν/ παραμεληθούν κάποια στοιχεία που την καθορίζουν (Spector, 2021). Σαν συνέπεια και στην περίπτωση που ο ένας διευθυντής δεν εξετάσει τις διαφορετικές πτυχές και τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, η παγκόσμια προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως προϊδεασμένη. Έτσι και αν και από τη χρήση της συγκεκριμένης προσέγγισης μπορεί να προκύψει ένα συγκεκριμένο και ξεχωριστό αποτέλεσμα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της προσέγγισης μπορεί να αμφισβητηθεί (Spector, 2021).

2. Προσέγγιση εστιασμένη στις επιμέρους πτυχές της εργασίας (facet approach): στην συγκεκριμένη προσέγγιση, η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης εστιάζεται στα διαφορετικά στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι για παράδειγμα, η αμοιβή, το εργασιακό περιβάλλον και ούτω καθεξής (Peerbhai, 2005). Θεωρείται ως μια προσέγγιση που επιτρέπει την πιο λεπτομερή εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς συμβάλει σε μια πιο ξεκάθαρη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι δείχνουν την ικανοποίησή τους σε ό,τι αφορά τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους και του βαθμού στον οποίο οι πτυχές αυτές καθορίζουν την συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση. Μια εταιρεία μπορεί βασισμένη στην συγκεκριμένη προσέγγιση να ομαδοποιήσει τις διαφορετικές αυτές πτυχές και έτσι να αναγνωρίσει ευκολότερα τα κενά, που υποβαθμίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι μπορεί κατόπιν να προχωρήσει στις αναγκαίες βελτιώσεις με στόχο τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, που διακρίνει το εργατικό δυναμικό της (Spector, 2021).

Οι Nerkar, McGrath και MacMillan (1996) υποστηρίζουν ότι παρά το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολύ ευρύ ζήτημα με πολλαπλές πτυχές, η εστίαση για τον προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να αφορά/ αναφέρεται σε όλες τις πτυχές αυτές. Για το λόγο αυτό, όπως εξηγούν, η εστιασμένη στις επιμέρους πτυχές της εργασίας προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές σε έρευνες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση.

Με άλλα λόγια, σύμφωνα με την εστιασμένη στις επιμέρους πτυχές της εργασίας προσέγγιση, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να οριστεί με σαφή τρόπο θεωρούμενη ως πολυδιάστατη και εξετάζοντας τις αντιληπτές συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων αναφορικά με ένα σύνολο εγγενών και εξωγενών χαρακτηριστικών σχετικών με την εργασία τους (Nerkar, McGrath και MacMillan, 1996).

Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται η εστιασμένη στις επιμέρους πτυχές της εργασίας προσέγγιση. Έτσι στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά οι διαφορετικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

2.2 Η φύση της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, που έχει αποτελέσει το αντικείμενο μιας πλούσιας υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Στην υπάρχουσα αυτή βιβλιογραφία έχει καταστεί σαφές ότι αν και η εργασιακή ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με τα κίνητρα των εργαζομένων, διαφέρει ως προς αυτά σε ό,τι αφορά τα αίτια και τα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Joshua (2008), οι ερευνητές των οργανισμών έχουν εστιάσει περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση, χωρίς, ωστόσο, και παρά την εκτενή διερεύνησή να έχουν καταφέρει να επιτύχουν μια συναίνεση σε ό,τι την αφορά (Locke, όπ. αναφ. στον Moodley, 2014, σελ.12).

Όμως σε γενικές γραμμές και σύμφωνα με τον Peerbhai (2005) υπάρχει συναίνεση στο ότι μια υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να έχει θετικά συναισθήματα και στάσεις απέναντι στην εργασία του και το αντίστροφο.

Κρίσιμες για να γίνει κατανοητή η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι λεγόμενες μελέτες/πειράματα Hawthorne, που πραγματοποιήθηκαν με επικεφαλής τους ψυχολόγο, βιομηχανικό ερευνητή και οργανωτικό θεωρητικό, Elton Mayo και κοινωνικό επιστήμονα και θεωρητικό του μάνατζμεντ, Fritz Roethlisberger. Οι μελέτες/πειράματά τους κατέληξαν σε μια

σειρά από συμπεράσματα σε ό,τι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τα οποία πιο συγκεκριμένα έχουν ως εξής (Topolovsky, 2014):

- Η εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνεται όταν οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται ως αξιοπρεπείς.
- Η προσέλευση ενός εργαζομένου στην εργασία του δε γίνεται αποκλειστικά με σκοπό το μισθό, αλλά σχετίζεται και με άλλους σκοπούς.
- Τα συναισθήματα, η διάθεση και η στάση του εργαζομένου είναι τα πλέον σημαντικά στοιχεία για την εργασιακή ικανοποίηση.
- Η υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση συνοδεύεται από μια υψηλότερου βαθμού εργασιακή απόδοση.
- Η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μια αυξημένη αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας και παράλληλα σε μια μείωση στην εναλλαγή εργαζομένων.
- Η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μια αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στόχος των μελετών/ πειραμάτων Hawthorne ήταν να διαπιστωθεί αν η αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας είναι αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης ή το αντίστροφο. Για να γίνει αυτό αντιληπτό έχουν εξεταστεί αρχικά οι πτυχές που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, που περιλαμβάνουν, σύμφωνα με τους Chaudhry και Randeree (2012), την αμοιβή και τις πρόσθετες παροχές (pay and benefits), την αναγνώριση (recognition), την ασφάλεια (safety and security), τις προσωπικές σχέσεις (personal relationships), τις δεξιότητες και το επίπεδο αυτών (level of skills), την εποπτεία (supervision) και τις εργασιακές συνθήκες (working conditions) μεταξύ άλλων.

Πριν να γίνει αναφορά στις παραπάνω πτυχές, στη συνέχεια παρουσιάζονται ο ορισμός, ο αντίκτυπος, η σημαντικότητα/ σημασία και οι θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης.

2.3 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Οι Azeem και Akhtar (2014), έχουν ορίσει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας ή της εμπειρίας ενός εργαζομένου σε μια εργασία. Όμοια οι Steyn και Van Wyk (1999) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι εκφράζονται αρνητικά ή θετικά για την εργασία τους. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Azadeh και Ahranjani (2014), η εργασία κρίνεται ως ευχάριστη όχι μόνο συναρτήσει του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και των απαιτήσεων και αναγκών του εκάστοτε εργαζομένου.

Για το λόγο αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί ένα συναίσθημα που απορρέει από την αντίληψη που έχει το άτομο σε ό,τι αφορά την κάλυψη των αναγκών του (Azeem και Akhtar, 2014). Ο συγκεκριμένος αυτός τρόπος του ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ακριβής με την έννοια ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων καθορίζεται από την αίσθηση επιτυχίας που έχουν ως αποτέλεσμα της κάλυψης των προσδοκιών και επιθυμιών τους από την εταιρεία, στην οποία εργάζονται (Azadeh και Ahranjani, 2014).

Από την άλλη, οι Mahmood και Amiresmaili (2013) εξηγούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολύπλοκη έννοια, στην οποία περιλαμβάνονται τα συναισθήματα των εργαζομένων για μια σειρά από στοιχεία τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Όμοια οι Robbins και Judge (2007) θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα ευχάριστο συναίσθημα που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους κατόπιν εξέτασης των επιμέρους χαρακτηριστικών της. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Zhang και Li (2013) τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση ενέχουν κρίσεις και συμπεριφορές απέναντι στις διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους, όπως είναι αυτές που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Προσθέτοντας στα παραπάνω, ο Locke (1976) εξηγεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι στην πραγματικότητα μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι, δουλεύοντας σε ένα συγκεκριμένο πόστο ή με άλλα λόγια η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο τρόπος που ανταποκρίνεται συναισθηματικά ο εκάστοτε εργαζόμενος στην εργασία του βάσει της αντίληψης που έχει για αυτήν. Η αντίληψη αυτή

εστιάζει στα θέλω και τις προσδοκίες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και στον προσωπικό τρόπο με τον οποίο αυτός ερμηνεύει τη μέθοδο επίτευξής τους μέσω της εργασίας.

Από την άλλη, οι Greenberg και Baron (2008) εξηγούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα θετικό ή όχι συναίσθημα του κάθε εργαζομένου για την εργασία του, σημειώνοντας πως το συναίσθημα αυτό είναι επί της ουσίας οι γνωστικές, συναισθηματικές και αξιολογικές αντιδράσεις του κάθε εργαζομένου απέναντι στην εργασία του. Υποδηλώνουν έτσι ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το άτομο, καθώς και την πιθανότητα κάποια άτομα να επιδεικνύουν μια σταθερή είτε ικανοποίηση είτε δυσαρέσκεια από την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2007), το πόσο ικανοποιημένος ή όχι είναι ένας εργαζόμενος από την εργασία του είναι δύσκολο να αξιολογηθεί. Για το λόγο αυτό, όπως εξηγεί ο Spector (2021), ενώ η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα των εργαζομένων για την εργασία, αφορά ταυτόχρονα το πώς αντιλαμβάνονται τις διάφορες πτυχές της εργασίας αυτής.

Στο πλαίσιο αυτό και εξετάζοντας διεξοδικότερα τις διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, οι Williams και Anderson (1991) τονίζουν ότι την εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζουν και οι ευκαιρίες που παρέχει η εταιρεία για εξουσία (power) και στάτους και η σαφήνεια των καθηκόντων, ενώ οι Ozturk, Hancer και Jin (2014) θεωρούν ότι την επηρεάζουν επίσης η περιγραφή και ο σχεδιασμός της εργασίας.

Οι Gunlu, Aksarayli και Perçin (2010) εξηγούν ότι πίσω από την στάση του εργαζομένου σε ό,τι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση κρύβονται εγγενείς, εξωγενείς και γενικοί παράγοντες ενίσχυσης.

Οι Locke και Mobley (1970) και Luthans (2007) θεωρούν ότι κρίσιμος παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση είναι το κατά πόσο ο εργαζόμενος λαμβάνει αυτά που προσδοκά από την εργασία του και ιδιαίτερα το κατά πόσο λαμβάνει αυτά που ο ίδιος κρίνει ως σημαντικά.

Ακόμη οι Mobley και Locke (1970) κρίνουν ως σημαντική την αξία που αποδίδει η εταιρεία στον εργαζόμενο. Οι Bitsch και Hogberg (2004) τονίζουν ότι στην εργασιακή ικανοποίηση επιδρά και ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία ασπάζεται τις προσδοκίες του εργαζομένου, ενώ οι Bateman και Snell (2014) θεωρούν ότι επιδρά και η συμπεριφορά των άμεσων διευθυντών του κάθε εργαζομένου και οι επικρατούσες συνθήκες εργασίας.

Συνοψίζοντας μάλιστα όλα τα παραπάνω, μπορεί να διαμορφωθεί μια γενικευμένη δομή της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα και με βάση τους Perera et al. (2014), ως παράγοντες ικανοποίησης ή όχι του εργαζομένου από την εργασία του μπορούν να θεωρηθούν α) εξωγενείς παράγοντες με κάποιους από αυτούς να αποτελούν η διοίκηση, οι πολιτικές της εταιρείας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και β) εγγενείς παράγοντες με κάποιους από αυτούς να αποτελούν το αίσθημα ευθύνης (responsibility), η αναγνώριση, το επίτευγμα (achievement) και η ίδια η εργασία.

Για τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας, υιοθετείται ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης του Robbins (Robbins, Judge και Sanghi, 2009), σύμφωνα με τον οποίο, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το βαθμό ευχαρίστησης και ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

2.4 Σημαντικότητα/ σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Ο Moser (1997) τονίζει ότι η ύπαρξη της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια επιβεβλημένη έννοια για κάθε εταιρεία, καθώς στην περίπτωση της έλλειψης ή της απουσίας της μπορεί να παρατηρηθεί έλλειψη δέσμευσης και κατά συνέπεια και έλλειψη αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Ταυτόχρονα οι Alexander, Liechtenstein και Hellmann (1998) εξηγούν ότι η μη ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο παράγοντα πρόβλεψης για το αν ένας εργαζόμενος θα παραμείνει ή όχι στην εργασία του.

Οι Ucho, Mkvanga και Onyiah (2012), από την άλλη, θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί επίσης ένα κρίσιμο παράγοντα πρόβλεψης για την εναλλαγή των εργαζομένων σε μια εταιρεία, γεγονός που ενδέχεται στη συνέχεια να επιδράσει στην στάση των πελατών απέναντι στις παρεχόμενες υπηρεσίες από την συγκεκριμένη εταιρεία. Άλλωστε, όπως εξηγούν, όταν

ένας εργαζόμενος διακατέχεται από υψηλά επίπεδα άγχους, θεωρεί ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται χαρακτηρίζεται από κακή επικοινωνία και δεν πιστεύει ότι η εταιρεία μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης ή/ και αναγνώρισης, μπορεί να εκφράσει δυσαρέσκεια για την εργασία του και έτσι να μειώσει το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει ή και να εγκαταλείψει τελικά οριστικά την εργασία του.

Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, ο Miner (1992) εξηγεί ότι η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι κρίσιμη για τη λειτουργία κάθε εταιρείας, καθώς και μια από τις θεμελιώδεις ενδείξεις για το πόσο υγιής είναι μια εταιρεία. Ο λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από εργασιακή ικανοποίηση συμβάλουν στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Με άλλα λόγια, τόσο η παραγωγικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας εξαρτάται από την απόδοση του εργατικού δυναμικού της, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από την ευτυχία του. Άλλωστε, χωρίς τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την «εκμετάλλευση» των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού μια εταιρεία δεν μπορεί να εξελιχθεί, ούτε να είναι βιώσιμη.

Σε αυτή την άποψη συνηγορούν και οι Linkon και Trump (2019) που υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που διαθέτουν ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένες, ειδικά σε σύγκριση με εταιρείες που δε διαθέτουν ικανοποιημένους εργαζόμενους. Οι εταιρείες με ικανοποιημένους εργαζόμενους δε δυσκολεύονται να προσελκύσουν νέους υπαλλήλους με επιθυμητά προσόντα, αφού και αυτοί θα θέλουν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι. Έτσι, μια εταιρεία με ικανοποιημένους εργαζόμενους, που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και που θα είναι αποδοτικοί, θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

2.5 Θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλά μοντέλα και θεωρίες με τα οποία γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης της εργασιακής ικανοποίησης (Worrell, 2004; Bitsch και Hogberg, 2005). Μεταξύ αυτών των θεωριών, υπάρχουν θεωρίες κινήτρων, που όμως μέσα από τη συμβολή τους στην κατανόηση

της εργασιακής ικανοποίησης θεωρείται ότι αποτελούν και θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης (Bitsch και Hogberg, 2005).

Στην πλειονότητά τους οι θεωρίες κινήτρων στο παρελθόν πραγματεύονταν το ζήτημα της ικανοποίησης των αναγκών, καθώς τα κίνητρα είναι συνάρτηση των αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων (Robbins et al., 2009). Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, οι Maslow και McGregor (όπ. αναφ. στους Robbins et al. 2009, σελ.53) εστίασαν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών ως το θεμέλιο για τα κίνητρα.

Ωστόσο, οι σύγχρονες θεωρίες, που παρατίθενται από τους Leonard, Beauvais και Scholl (1999), υποδεικνύουν ότι κρίσιμα για τα κίνητρα είναι και ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα των εργαζομένων.

Από την ίδια τους τη φύση τα κίνητρα περικλείουν ένα βαθμό προσωπικής ικανοποίησης ή εγωισμού, αφού όπως εξηγούν οι Robbins et al. (2009), τα κίνητρα έχουν ως θεμέλιο την προσπάθεια το άτομο να ικανοποιήσει τον εαυτό του και έτσι να αποκτήσει νόημα ζωής. Η ανάγκη του ατόμου να προοδεύσει και να αναπτυχθεί/ εξελιχθεί βασίζεται σε δυνάμεις κινήτρων, που απορρέουν από τη σημασία του ίδιου του εαυτού του. Έτσι στρατηγικές παρακίνησης που μπορούν να εφαρμοστούν γενικά στη ζωή, μπορούν να εφαρμοστούν και σε ό,τι αφορά το εργασιακό περιβάλλον.

Για το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι δυνατό να συνδεθεί με τις θεωρίες κινήτρων (Peerbhai, 2005), κρίνεται σκόπιμο να λάβει χώρα μια ανάλυση των θεωριών που σχετίζονται με τα κίνητρα και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Greenberg και Baron (2008) με στόχο να αναπτύξουν και να παρέχουν ένα πλαίσιο κατανόησης των διαφορετικών παραγόντων από τους οποίους επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους διαφορετικοί εργαζόμενοι παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, προχώρησαν στην περιγραφή γενικών θεωριών εργασιακής ικανοποίησης. Με στόχο και στην παρούσα έρευνα να γίνουν

κατανοητοί οι λόγοι αυτοί, κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση και ανάλυση των θεωριών εργασιακής ικανοποίησης.

Από την άλλη, οι Boone και Kurtz (2012) εξηγούν ότι οι θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων (content theories of motivation) προσπαθούν να διαπιστώσουν ποιες είναι οι ανάγκες και τα κίνητρα, που υποκινούν τη συμπεριφορά των ατόμων. Οι συγκεκριμένες θεωρίες τονίζουν τις κεντρικές ανάγκες, που ενθαρρύνουν το κάθε άτομο να ενεργήσει με έναν δεδομένο τρόπο στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, η διοίκηση μιας εταιρείας έχει τη δυνατότητα κατανόησης των αναγκών των εργαζόμενων της, απλά και μόνο από την παρατήρηση της συμπεριφοράς τους. Επιπλέον και έχοντας επίγνωση των αναγκών αυτών, έχει τη δυνατότητα να προβλέψει στη συνέχεια τη συμπεριφορά των εργαζόμενων της.

Παράλληλα οι θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων, όπως τονίζει ο Luthans (2008), δείχνουν ότι όταν η εργασία συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών ενός εργαζόμενου για αυτοπραγμάτωση και ανάπτυξη, ο εργαζόμενος αυτός χαρακτηρίζεται από εργασιακή ικανοποίηση. Πέραν των συγκεκριμένων αυτών αναγκών, οι θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων αναζητούν και άλλους παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην παρακίνηση ενός εργαζόμενου να εργαστεί (Hitt, Miller and Colella, 2009).

Σημειώνεται και όπως ο Peerbhai (2005) εξηγεί, ότι οι θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων που μπορούν να συσχετιστούν με την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής: α) θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (hierarchy of needs) του Maslow, β) θεωρία των δύο παραγόντων (two-factor model) του Herzberg και γ) θεωρία των αξιών (value theory) του Locke.

Οι συγκεκριμένες τρεις θεωρίες είναι και αυτές που αναλύονται στη συνέχεια.

2.5.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ένας από τους πρώτους ακαδημαϊκούς, που όρισε το κίνητρο ήταν ο ψυχολόγος Abraham Maslow (Oosthuizen, 2007), σύμφωνα με τον οποίο το κίνητρο ορίζεται ως οι προσωπικές ανάγκες του ατόμου, οι οποίες και οργανώνονται σε πυραμίδες υπεροχής (prepotency) (Du Toit, Erasmus και Strydom, 2008).

Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης εξαρτάται από την ικανοποίηση μιας προηγούμενης ανάγκης και κατά συνέπεια υποδηλώνει ότι ένας εργαζόμενος θα παρακινηθεί στην περίπτωση που μια συγκεκριμένη του ανάγκη έχει ικανοποιηθεί. Στην αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος μπορεί να αισθανθεί δυσαρέσκεια από την εργασία του (Du Toit, Erasmus και Strydom, 2008).

Βάσει του Maslow οι ανάγκες του ατόμου εκφράζονται βάσει μιας θεωρίας διαδικασίας/ιεραρχίας, που ονόμασε «θεωρία των κινήτρων». Η ιεραρχία αυτή βασίζεται στις εξής πέντε ανάγκες (Διάγραμμα 2.2) (Oosthuizen, 2007):

1. Φυσιολογικές ανάγκες (physiological needs): στις συγκεκριμένου τύπου ανάγκες συγκαταλέγονται η δίψα, η πείνα, η στέγη και οι λοιπές φυσιολογικές ανάγκες, που σχετίζονται με τη βιολογική επιβίωση των ανθρώπων. Αυτές οι ανάγκες αποτελούν θεμελιώδεις ανάγκες, που στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν, η συμπεριφορά του ατόμου θα εστιάσει στην ικανοποίηση τους.
2. Ανάγκες ασφάλειας (safety needs): περιλαμβάνουν ανάγκες όπως η ανάγκη για ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον ή η ασφάλεια σε θέματα συνταξιοδότησης ή ασφαλιστικών ταμείων. Οι ανάγκες ασφάλειας μπορεί επίσης να συνεπάγονται ασφάλεια και προστασία από σωματική και συναισθηματική βλάβη.
3. Κοινωνικές ανάγκες (love and affiliation needs): μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας, προκύπτει η ανάγκη για αγάπη και δέσμευση. Στην περίπτωση του χώρου εργασίας, ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να έχει στενές σχέσεις και να συνδέεται με άλλους εργαζομένους. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την ανάγκη για σχέσεις με άμεσους προϊσταμένους και διευθυντές.
4. Ανάγκες για εκτίμηση ή αναγνώριση (esteem needs): αναφέρονται στην αυτοεκτίμηση και τον αυτοσεβασμό. Αναφέρονται επίσης στη φήμη, την αναγνώριση και το κύρος.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (self-actualization needs): αποτελεί την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, που μπορεί να θεωρηθεί ως ανάγκη για εκπλήρωση στη ζωή. Στην περίπτωση εκπλήρωσης των παραπάνω αναγκών, ο εργαζόμενος αρχίζει να αναζητά

ευκαιρίες για εφαρμογή των δεξιοτήτων του στο μέγιστο δυνατό με αποτέλεσμα να καθίστανται σημαντικές οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Ο Maslow (όπ. αναφ. στους Kreitner και Kiniki, 2007, σελ.149) τονίζει ότι πριν τη μετάβαση στο επόμενο επίπεδο, πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες χαμηλού επιπέδου. Κατόπιν ικανοποίησης των αναγκών χαμηλού επιπέδου, οι συγκεκριμένου τύπου ανάγκες παύουν να λειτουργούν ως κίνητρα για τον άνθρωπο. Συμπερασματικά, με τη θεωρία του υποδηλώνει ότι οι προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων ενδέχεται να ασκούν άμεση επίδραση, στον τρόπο που οι άνθρωποι παρακινούνται (Worrell, 2004).

Σε ό,τι αφορά το εργασιακό περιβάλλον, οι φυσιολογικές ανάγκες ενός εργαζομένου μπορούν να καλυφθούν από μια εταιρεία μέσω των αμοιβών και άλλων πρόσθετων παροχών. Ωστόσο, για να παρατηρηθεί εργασιακή ικανοποίηση, ο εργαζόμενος πρέπει να μπορεί να εξελιχθεί και παράλληλα να ικανοποιήσει τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες του (Worrell, 2004).



Πηγή: Du Toit et al. (2008)

Διάγραμμα 2.1
Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow

2.5.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Frederick Herzberg, γνωστός ως ο πρωτοπόρος στο ζήτημα των κινήτρων, στις μελέτες που διεξήγαγε με στόχο τον προσδιορισμό των παραγόντων που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια για τους εργαζομένους στην εργασία τους, διαπίστωσε ότι οι παράγοντες/ μεταβλητές που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια (Mullins, 2005; Greenberg και Baron, 2008).

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, ο Herzberg οδηγήθηκε στην ανάπτυξη της θεωρίας των δύο παραγόντων, που σύμφωνα με τους Smerek και Peterson (2007), συνεχίζει να αποτελεί μια από τις πιο βασικές θεωρίες στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης, βάσει της οποίας υπάρχουν δύο διαστάσεις στην ικανοποίηση από την εργασία: παράγοντες παρακίνησης και παράγοντες υγιεινής. Ειδικότερα:

1. Παράγοντες παρακίνησης (παράγοντες ικανοποίησης): οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορεί να είναι καθοριστικοί στη διασφάλιση ότι ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος και ότι μπορεί να παρακινηθεί να αποδώσει σε υψηλά επίπεδα στα καθήκοντά του (Robbins, 2009).

Παράγοντες παρακίνησης, όπως το αίσθημα ευθύνης, η αναγνώριση, το επίτευγμα, η απαιτητική εργασία και η ανάπτυξη και εξέλιξη αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου (Robbins, 2009).

2. Παράγοντες υγιεινής (παράγοντες δυσαρέσκειας): περιλαμβάνονται παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον ή τις συνθήκες εργασίας, που μπορεί να καταστήσουν έναν εργαζόμενο δυσαρεστημένο από την εργασία του. Προκύπτουν στην περίπτωση που οι παράγοντες υγιεινής είτε δεν ικανοποιούνται είτε απουσιάζουν από μια εταιρεία με αποτέλεσμα να παραμένουν στην εργασία καταστάσεις, που ένας εργαζόμενος κρίνει ως δυσάρεστες. Ωστόσο, η ύπαρξή τους δεν εγγυάται την εργασιακή ικανοποίηση (Herzberg, όπ. αναφ. στους Schneider και Smith, 2004, σελ.164).

Στους παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η αμοιβή, η ασφάλεια, οι πολιτικές και διαδικασίες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι φυσιολογικές συνθήκες εργασίας (Herzberg, όπ. αναφ. στους Schneider και Smith, 2004, σελ.164).

Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη θεωρία δηλώνει περαιτέρω ότι η αμοιβή και οι υπόλοιπες παροχές, καθώς και οι συνθήκες εργασίας επιδρούν σε μειωμένο βαθμό στα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, βοηθούν στο να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια από την εργασία (Smerek και Peterson, 2007).

2.5.3 Η θεωρία των αξιών του Locke

Σύμφωνα με τη θεωρία των αξιών του Locke, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, μπορούν να προσδιοριστούν μόνο στην περίπτωση που έχει διαπιστωθεί η αξία, που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Μάλιστα, όσο υψηλότερη είναι η αποδιδόμενη από τον εκάστοτε εργαζόμενο αξία σε συγκεκριμένους παράγοντες, τόσο περισσότερες θα είναι και οι αλλαγές που θα παρατηρηθούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, αν η αποδιδόμενη αξία αναφέρεται σε μεγάλο βαθμό σε έναν μόνο παράγοντα, τότε αυξάνεται η πιθανότητα να παρατηρηθεί εργασιακή δυσαρέσκεια (Greenberg και Baron, 2007).

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω, ο Locke (2012) χρησιμοποίησε το παράδειγμα εργαζομένων που ενώ εργάζονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον και μπορεί να διακατέχονται από παρόμοια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εκφράζουν την ικανοποίησή αυτή με πολύ διαφορετικό τρόπο λόγω των διαφορετικών παραγόντων, που τους οδηγούν στην ικανοποίησή αυτή.

Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να νιώθει ικανοποίηση λόγω των φυσικών χαρακτηριστικών της εργασίας, ενώ ένα άλλο από τις προκλήσεις που προσφέρει η θέση, στην οποία εργάζεται (Locke, 2012).

Κατά συνέπεια και λόγω των πολλών παραγόντων η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται από πολλές διαστάσεις για τον κάθε εργαζόμενο και θα πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς. Όμοια,

θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι παράγοντες που λειτουργούν ως παράμετροι μεταβολής του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας (Locke, 2012).

2.6 Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Για τον Luthans (2009), τρεις είναι οι βασικές πτυχές για την εργασιακή ικανοποίηση:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια συναισθηματική ανταπόκριση σε μια κατάσταση στον εργασιακό χώρο και κατά συνέπεια δεν είναι ορατή από τρίτους.
2. Το επίπεδο ανταπόκρισης ή υπέρβασης των προσδοκιών ενός εργαζομένου είναι σε πολλές περιπτώσεις ένας καίριος παράγοντας για την εργασιακή του ικανοποίηση.
3. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αντανάκλαση των διαφορετικών, αλλά σχετικών με την εργασία στάσεων των εργαζομένων.

Σε συμφωνία οι Schultz et al. (2003) εξηγούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα σύνολο στάσεων, που εκδηλώνει ένας εργαζόμενος απέναντι στις διάφορες και σχετιζόμενες με την εργασία του πτυχές, όπως είναι για παράδειγμα η αμοιβή και τα προγράμματα κινήτρων, η ίδια η εργασία και οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Ο προσδιορισμός του τί κάνει έναν εργαζόμενο ικανοποιημένο από την εργασία του είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για τους διευθυντές μιας εταιρείας. Οι Arnold και Feldman (1996) εξηγούν ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στο να αισθάνονται οι άνθρωποι θετικά ή αρνητικά για τη εργασία τους. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται δυσαρεστημένοι με ορισμένες πτυχές της εργασίας τους και να είναι ικανοποιημένοι με άλλες (Mullins, 2005).

Οι πλέον κύριοι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας είναι οι ακόλουθοι (Greenberg και Baron, 2008):

1. Αμοιβή: ως μία από τις πιο σημαντικές πτυχές ενός οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας. Οι εταιρείες καταβάλουν προσπάθεια για να διασφαλίσουν ότι είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές μέσω της συνεργασίας όλων των ενδιαφερόμενων

μερών, κάτι που επιτυγχάνεται όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη στο σύνολό τους είναι ικανοποιημένα από την αμοιβή τους. Η ικανοποίηση αυτή συμβάλει με τη σειρά της και στη μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα των εταιρειών.

Το κατά πόσο η αμοιβή αποτελεί τον κύριο παράγοντα/ κίνητρο εργασιακής ικανοποίησης, είναι αντικείμενο διαφωνίας μεταξύ των ερευνητών. Έτσι σύμφωνα, για παράδειγμα, με τους Greenberg και Baron (2008), όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι μισθός του είναι χαμηλός, μπορεί να εκδηλώσει δυσαρέσκεια από την εργασία του, γεγονός που μπορεί να συμβάλει σε μια μεγαλύτερη από το φυσιολογικό εναλλαγή εργαζομένων.

Μάλιστα, οι Nel et al. (2004) εξηγούν περαιτέρω ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να συγκρίνουν την αμοιβή τους με αυτή άλλων εργαζομένων σε ό,τι αφορά την προσφορά τους και αυτού που λαμβάνουν ως αποτέλεσμα της προσφοράς αυτής και η σύγκριση αυτή μπορεί να επιφέρει ανάλογα ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Armstrong (2006), πολλές εταιρείες δεν αμείβουν τους εργαζομένους τους βάσει της ατομικής τους απόδοσης, αλλά βάσει της θέσης στην οποία έχουν προσληφθεί.

2. Η ίδια η εργασία: η ευημερία των εργαζομένων είναι σημαντική γιατί εάν δεν υπάρχουν οι απαραίτητες ή ακόμη ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, τότε μπορεί να παρατηρηθεί εργασιακή δυσαρέσκεια, ακολουθούμενη σε κάποιες περιπτώσεις και από μια κακής ποιότητας διεκπεραίωση καθηκόντων. Από την άλλη, σημαντικό είναι η εργασία να παρέχει και ευκαιρίες εξέλιξης, καθήκοντα που εγείρουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου και ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών (Robbins et al., 2009).

Ακόμη, σημαντικό είναι να παρέχεται στον εργαζόμενο ανεξαρτησία σχετικά με το πώς διεκπεραιώνει την εργασία του, καθώς και μια εργασία που μέσα από προκλήσεις βοηθά τον εργαζόμενο να επιτύχει αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση. Όλα τα παραπάνω είναι σημαντικά για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης (Arnold και Feldman, 1996).

Οι Christiansen και Chandan (2017), από την άλλη, στα παραπάνω προσθέτουν ότι για να είναι ένα εργασιακό περιβάλλον ευνοϊκό για την εργασιακή ικανοποίηση, πρέπει να είναι σε θέση να πληρεί τα ακόλουθα κριτήρια: διασφάλιση της ασφάλειας όλων των εργαζομένων και ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών.

3. Προαγωγή: στην περίπτωση που παραλληλίζεται με το επίτευγμα και την αναγνώριση, η προαγωγή ενδέχεται να έχει μεγάλη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο λόγος είναι ότι μια προαγωγή σχετίζεται θετικά μεταξύ άλλων, με την αμοιβή και την αυτονομία, την ανάπτυξη και εξέλιξη και την κοινωνική θέση, που με τη σειρά τους σχετίζονται με το επίτευγμα και την αναγνώριση (Arnold και Feldman, 1996).

Αντίθετα, όταν ένας εργαζόμενος δεν έχει ευκαιρίες προαγωγής μπορεί να αισθάνεται λιγότερο σημαντικός και λιγότερο ικανοποιημένος με την εργασία του με αποτέλεσμα λόγω της παρατηρούμενης εργασιακής δυσαρέσκειας να καταστεί λιγότερο παραγωγικός (Locke και Latham, 2012).

4. Εποπτεία: όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τους προϊσταμένους/ διευθυντές τους ικανούς, ειλικρινείς και δίκαιους, θα βιώσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Το αντίθετο συμβαίνει όταν τους θεωρούν άδικους, ανίκανους και εγωιστές (Certo, 2012).

Ένας προϊστάμενος/ διευθυντής έχει την ικανότητα να προκαλεί ανεπιθύμητο άγχος και εργασιακή δυσαρέσκεια στους εργαζομένους, στην περίπτωση που επιδεικνύει έλλειψη προσοχής στην ευημερία των εργαζομένων, δεν επικοινωνεί μαζί τους επαρκώς, επιβάλλει μόνο πειθαρχικά μέτρα και όχι διάλογο και προκαλεί συγκρούσεις (Certo, 2012).

5. Συνθήκες εργασίας: καθώς μεταξύ των ενδιαφερόντων των εργαζομένων είναι και η εργασία τους να λαμβάνει χώρα σε ένα ευχάριστο και άνετο εργασιακό περιβάλλον, είναι λογικό οι καλές συνθήκες εργασίας να σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Robbins, 2009).

Αντίθετα, οι ανεπαρκείς συνθήκες εργασίας και λόγω της αρνητικής επίδρασής τους στην σωματική ή/ και ψυχική άνεση των εργαζομένων, μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια (Greenberg και Baron, 2007).

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται άνετα σε ένα εργασιακό περιβάλλον (συμπεριλαμβανομένου του να νιώθουν ασφάλεια (Robins και Judge, 2007) τείνουν να θεωρούν την παραγωγή της εργασίας τους ως «ιδιοκτησία» τους, γεγονός που μπορεί να αυξήσει συνολικά την παραγωγικότητα μιας εταιρείας και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό υποδεικνύει ότι ένα άτομο που αισθάνεται πιο άνετα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του να νιώθει ασφάλεια θα αποκτήσει μεγαλύτερη ιδιοκτησία της παραγωγής, γεγονός που οδηγεί σε συνολική αύξηση της παραγωγικότητας (Grawitch και Ballard, 2016).

6. Αυτοβελτίωση: οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη βελτίωσης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, καθώς και της εκμάθησης εξειδικευμένων με την εργασία τους πραγμάτων, με στόχο την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωσή τους. Κατά συνέπεια, στην περίπτωση που η εταιρεία, στην οποία εργάζονται, παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων αυξάνονται (Fahed-Sreih, 2020).

Παράλληλα και καθώς τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης παρέχουν στους εργαζομένους μια αυξημένη αίσθηση εμπιστοσύνης για την εταιρεία λόγω του ότι έτσι τους παρέχουν μεγαλύτερο έλεγχο στην καριέρα τους, οι εργαζόμενοι αποκτούν θετικά συναισθήματα για την εργασία τους και κατά συνέπεια αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Fahed-Sreih, 2020).

7. Συνάδελφοι: μια καλή σχέση με τους συναδέλφους θεωρείται ότι σχετίζεται θετικά με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Christiansen και Chandan, 2017). Ο λόγος είναι, και όπως υποστηρίζουν οι Locke και Latham (2012), ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι συνάδελφοί τους είναι συνεργάσιμοι, υποστηρικτικοί και φιλικοί.

Έτσι αν οι συνάδελφοι κάνουν έναν εργαζόμενο ευτυχισμένο, είναι πιο πιθανό αυτός να παρουσιάζει εργασιακή ικανοποίηση (Grawitch και Ballard, 2016).

8. Επικοινωνία: και η επικοινωνία θεωρείται ένας κρίσιμος παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Ozturk et al. (2014), η επικοινωνία εντός μιας εταιρείας διακρίνεται σε δύο τύπους.

Ο πρώτος τύπος είναι η διοικητική (ή τυπική) επικοινωνία, που για παράδειγμα αναφέρεται στην ανατροφοδότηση της διοίκησης για την απόδοση των εργαζομένων και ο δεύτερος τύπος είναι η άτυπη επικοινωνία, όπως είναι για παράδειγμα η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και με τη διοίκηση πέρα των επίσημων καναλιών. Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και το αντίστροφο (Ozturk et al., 2014).

Πέραν των παραπάνω παραγόντων, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται και από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και κυρίως από τα εξής:

1. Φύλο: η σχέση μεταξύ φύλου και εργασιακής ικανοποίησης έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό από την υπάρχουσα βιβλιογραφία με τα αποτελέσματα να είναι αντικρουόμενα. Έτσι υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από τους άνδρες, καθώς και ερευνητές που υποστηρίζουν το αντίστροφο. Η διαφορά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των δύο φύλων έγκειται στο γεγονός ότι τα δύο φύλα επιτελούν διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους με αποτέλεσμα και οι προσδοκίες να ενδέχεται να είναι διαφορετικές (Spector, 2021).

Έτσι για παράδειγμα, οι γυναίκες ενδέχεται να νιώθουν πιο ικανοποιημένες όταν πληρούνται συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας και όταν οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι καλές, ενώ οι άντρες όταν τους παρέχονται ευκαιρίες προαγωγής και μια καλύτερη αμοιβή. Η διαφορά μπορεί επίσης να εξαρτάται από το βαθμό των προσδοκιών των δύο φύλων, με τις γυναίκες να θεωρείται ότι έχουν λιγότερες προσδοκίες με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται από την εργασία τους πιο εύκολα (Spector, 2021).

2. **Μορφωτικό επίπεδο:** όσο το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται, τόσο πιστεύεται ότι μπορεί να μειωθεί η εργασιακή ικανοποίηση (Green, 2000). Αίτιες για αυτό αποτελούν το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος με υψηλό μορφωτικό επίπεδο μπορεί να δυσαρεστείται όταν εργάζεται σε μια θέση που απαιτεί να εκτελούνται επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, όταν τα προσόντα του είναι περισσότερο από αυτά που απαιτούνται από την θέση στην οποία εργάζεται ή απλά επειδή λόγω μεγάλου μορφωτικού επιπέδου έχει περισσότερες απαιτήσεις από την εργασία του (Jothibas, 2016).
3. **Προϋπηρεσία (seniority), ηλικία και θέση εργασίας:** υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ της προϋπηρεσίας και της θέσης εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν ότι όπως και με την ηλικία, έτσι και η θέση εργασίας και η προϋπηρεσία πιστεύεται ότι μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης λόγω της εξοικείωσης με το εργασιακό περιεχόμενο και το εργασιακό περιβάλλον και της αναγνώρισης και ανάπτυξης αντίστοιχα (Green, 2000).

Από την άλλη, ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η προϋπηρεσία, ηλικία και θέση εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Green, 2000).

2.7 Ο αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης και οι συνέπειες της εργασιακής δυσαρέσκειας

Το κύριο ζήτημα που απασχολεί τους διευθυντές μιας εταιρείας είναι οι συνέπειες για την αποτελεσματικότητά της από την εργασιακή ικανοποίηση ή όχι των εργαζομένων. Πάνω στο ζήτημα αυτό, ο Osbourne (2015) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στην κατά συνήθεια απουσία (absenteeism) και στην εναλλαγή του προσωπικού μιας εταιρείας, ενώ οι Faragher, Cass και Cooper (2005) δηλώνουν ότι επιδρά σε σημαντικό βαθμό στα επίπεδα υγείας και ευεξίας του προσωπικού.

Σε συμφωνία οι Rollinson (2008) και Robbins (2009) υποστηρίζουν ότι οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται κυρίως με την κατά συνήθεια απουσία, την εναλλαγή προσωπικού και την παραγωγικότητα.

Η κατά συνήθεια απουσία αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για την κάθε εταιρεία, καθώς επιδρά στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών (λόγω της διακοπής των εργασιών και του επακόλουθου αυξημένου λειτουργικού κόστους (Arnold και Feldman, 1996)). Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι με μια χαμηλού επιπέδου εργασιακή ικανοποίηση τείνουν να απουσιάζουν συχνότερα από την εργασία τους. Έτσι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της κατά συνήθειας απουσίας είναι αρνητική (Arnold και Feldman, 1996; Robbins, 2009).

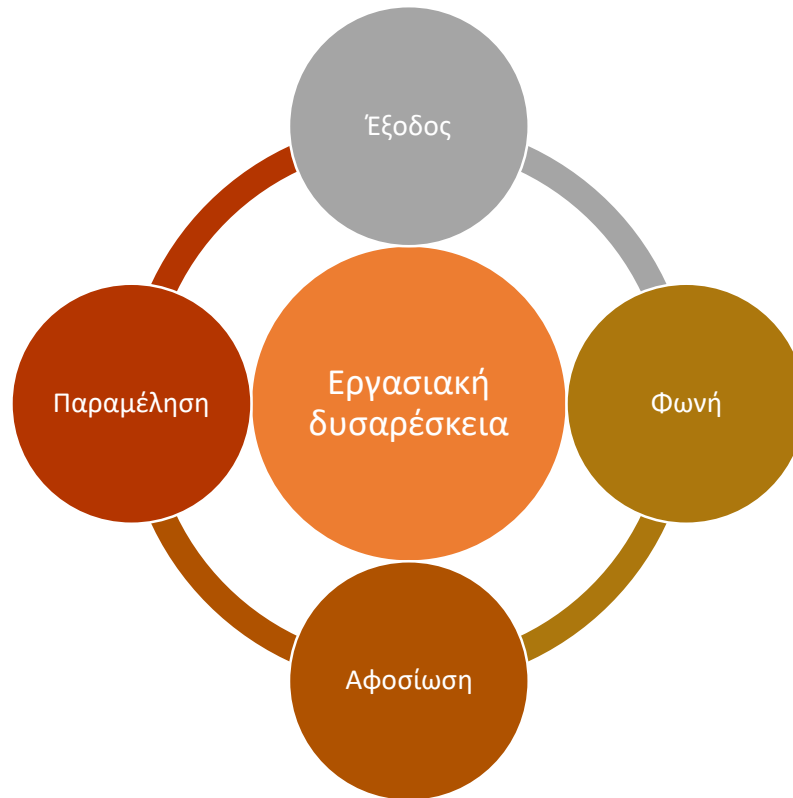
Από την άλλη, σύμφωνα με τον Fahed-Sreih (2020), οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εναλλαγής. Όμοια οι McShane και Von Glinow (2008) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν δυσαρέσκεια σε ό,τι αφορά διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους ή των οποίων τα επίπεδα δυσαρέσκειας είναι σταθερά χαμηλά, είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν. Μάλιστα, εξηγούν ότι τα κίνητρα που προσελκύουν έναν εργαζόμενο σε μια εργασία έχουν μικρότερη επίδραση από την εργασιακή ικανοποίηση σε ό,τι αφορά την θέληση του εργαζομένου να παραμείνει στην εταιρεία. Για το λόγο αυτό, τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την εναλλαγή προσωπικού.

Τέλος, ο Jain (2005) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ή όχι ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και της εταιρείας, την βραδύτητα των εργαζομένων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Μάλιστα, όπως εξηγεί, ανεξαρτήτως της μεθόδου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, η ύπαρξη μιας υψηλού βαθμού εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων παρουσιάζει μια θετική συσχέτιση με την υψηλού βαθμού παραγωγικότητα τους.

Αντίθετα, σύμφωνα με τους McShane και Von Glinow (2008), οι εργαζόμενοι που νιώθουν δυσαρεστημένοι από την εργασία τους ανταποκρίνονται σε αυτήν τη δυσαρέσκεια με τους εξής τρόπους (μοντέλο EVLN):

1. Έξοδος (exit): η έξοδος αποτελεί την εγκατάλειψη μιας θέσης εργασίας ή την πρόθεση για εγκατάλειψη αυτής από έναν εργαζόμενο. Αποτελεί το τελευταίο στάδιο στην γνωστική διαδικασία ενός ατόμου, που απαρτίζεται από την πρόθεση για παραίτηση, τη σκέψη παραίτησης και την πρόθεση για αναζήτηση μιας άλλης θέσης εργασίας εκτός της εταιρείας, στην οποία το άτομο επί του παρόντος εργάζεται. Η δυσαρέσκεια από την εργασία έχει συσχετιστεί θετικά με την πιθανότητα εγκατάλειψης μιας θέσης εργασίας.
2. Φωνή (voice): η φωνή ορίζεται ως η οποιαδήποτε προσπάθεια να συμβεί μια αλλαγή, ώστε μια δυσάρεστη εργασιακή κατάσταση να αποφευχθεί ή ξεπεραστεί. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της προσπάθειας αυτής αποτελεί η προσφυγή του εργαζομένου στις ανώτερες αρχές, είτε αυτές βρίσκονται εντός είτε εκτός της διευθυντικής ιεραρχίας. Η φωνή αποτελεί μια επικοινωνιακή ανταπόκριση του εργαζομένου απέναντι σε ένα ή περισσότερα στοιχεία της εργασίας του, που τον δυσαρεστούν, η οποία ενδέχεται να έχει έναν πιο συγκρουσιακό χαρακτήρα σε σύγκριση με την έξοδο.
3. Αφοσίωση (loyalty): η υψηλού βαθμού αφοσίωση θεωρείται ότι οδηγεί στην φωνή, ενώ αντίθετα η χαμηλού βαθμού αφοσίωση στην έξοδο με την έννοια ότι ένα αφοσιωμένος εργαζόμενος προσδοκά ότι θα γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωση μιας κατάστασης, που οδηγεί στη δυσαρέσκεια. Υπάρχουν εργαζόμενοι, που ενώ νιώθουν μια δυσαρέσκεια από την εργασία τους, δεν εκδηλώνουν τη δυσαρέσκεια αυτή, υποφέροντας καθημερινά σε ένα δυσάρεστο περιβάλλον, που ανέχονται απλά επειδή πιστεύουν ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν σύντομα.
4. Παραμέληση (neglect): η παραμέληση θεωρείται ότι παρατηρείται στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος αρχίζει να αδιαφορεί για την ποιότητα των αποτελεσμάτων της εργασίας του, να μειώνει τα επίπεδα προσπάθειας που καταβάλει για να ολοκληρώσει ένα καθήκον ή εργασία του και όταν αρχίζει να αργοπορεί ή να λείπει πιο συχνά από την εργασία του. Η παραμέληση μπορεί να χαρακτηρίζεται και από τον λήθαργο ή την απάθεια σε ό,τι αφορά την επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου. Θεωρείται ως μια

παθητική στάση, που ενδέχεται να επιδράσει αρνητικά στην εταιρεία, που το άτομο εργάζεται.



Πηγή: McShane και Von Glinow (2008)

Διάγραμμα 2.2

Μοντέλο EVLN αντίδρασης των εργαζομένων στην εργασιακή δυσαρέσκεια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η αποτελεσματικότητα της εταιρείας αφορά την αποτελεσματική εξυπηρέτηση, το καλό ηθικό των εργαζομένων, τη μεγιστοποίηση των κερδών και την υψηλή παραγωγικότητα. Με στόχο την εξασφάλισή της, είναι κρίσιμο οι διευθυντές των εταιρειών να εστιάσουν στην ανάπτυξη και διατήρηση ορθών συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αντιστοιχίζοντας την κουλτούρα και τη δομή με την στρατηγική της εταιρείας τους (Fahed-Sreih, 2020).

Τη βάση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας αποτελεί ο συνδυασμός των στόχων και του ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματικότητα της εταιρείας δεν προκύπτει αποκλειστικά από την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και από την ανάπτυξη ενός ορθού συστήματος που ενδιαφέρεται και μεριμνά για εκείνους που είναι αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας (Cameron και Whetten, 2013).

Η αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι κρίσιμη για τους ηγέτες και τους διευθυντές, αφού επιτρέπει την κατανόηση του αποτελέσματος της εργασίας τους και την αξιολόγηση του αν η εταιρεία τους είναι αποτελεσματική στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές έχουν σαν στόχο μεταξύ άλλων να βελτιώσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της εταιρείας τους, ώστε να την καταστήσουν ανταγωνιστικότερη και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά της σε ένα παγκοσμιοποιημένο και γεμάτο προκλήσεις και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον (De Pablos και Tennyson, 2016).

3.2 Ορισμός της αποτελεσματικότητας της εταιρείας

Οι Khanet al. (2012) εξηγούν ότι μια εταιρεία αποτελεί ένα περιβάλλον, στο οποίο συγκεντρώνονται διαφορετικά άτομα με σκοπό την εκτέλεση επιχειρηματικών στρατηγικών και παράλληλα σημειώνουν ότι η αποτελεσματικότητα της εταιρείας αποτελεί την ικανότητά της να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη, ο O'Neill (1998) ορίζει την

αποτελεσματικότητα της εταιρείας ως την συνολική ικανοποίηση που διακατέχει όλους όσους συμμετέχουν στη παραγωγική διαδικασία της εταιρείας, καθώς και την εξασφάλιση ότι οι εισροές μετατρέπονται αποτελεσματικά σε εκροές.

Η αποτελεσματικότητα της εταιρείας μπορεί να αξιολογηθεί μόνο αφού έχει οριστεί/προσδιοριστεί η ίδια η αποτελεσματικότητα. Στη συνέχεια μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη ή όχι των στόχων από την εταιρεία (De Pablos και Tennyson, 2016).

Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας σαφής και ευρέως αποδεκτός ορισμός της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, ενώ δεν υπάρχουν και ακριβή πρότυπα που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρησή της. Το γεγονός αυτό δυσκολεύει τελικά και την αξιολόγησή της. Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες έχουν βασιστεί στην προσέγγιση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας από την άποψη των πόρων και του προσανατολισμού των στόχων (Cameron και Whetten, 2013).

Από την οπτική της επίτευξης των στόχων, η ικανότητα της οποιασδήποτε εταιρείας να επιτύχει με αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους της αποτελεί την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Mathis και Jackson, 2007). Εναλλακτικά, η αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι η επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων χωρίς να υπάρχουν σπατάλες. Είναι επίσης ο βαθμός της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας μέσα από τις βασικές στρατηγικές της (De Pablos και Tennyson, 2016).

Μπορεί ακόμη να οριστεί ως ο βαθμός με τον οποίο η εταιρεία έχει επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της και ταυτόχρονα το κατά πόσο καλή ήταν η επίδοσή της κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων αυτών. Τέλος μπορεί να οριστεί ως το πόσο αποτελεσματική είναι μια εταιρεία στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που είχε σαν στόχο να επιτύχει (Normore, Javidí και Long, 2019).

Από την άποψη των πόρων, η αποτελεσματικότητα της εταιρείας λειτουργεί ως το εφαλτήριο για την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάπτυξη και εξέλιξη και την παροχή συμβουλών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να αναπτυχθεί η δυναμικότητα

της εταιρείας, οι ατομικές δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων και να προωθηθεί μια κουλτούρα αριστείας μέσω μιας ισχυρής ηγεσίας (Park, 2013).

Στην περίπτωση αυτή, η αποτελεσματικότητα της εταιρείας είναι η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την στρατηγική και συστηματική αντιμετώπιση του οράματος και των στόχων της εταιρείας. Επιπλέον, είναι η ικανότητα της εταιρείας να κινητοποιήσει την κεντρική εξουσία της για να παραχθεί έργο και να λάβουν χώρα οι κατάλληλες αλλαγές για την προσαρμογή της εταιρείας στις εκάστοτε απαιτήσεις της αγοράς (Hom, Allen και Griffeth, 2019).

Σημειώνεται ότι η αποτελεσματικότητα της εταιρείας μπορεί να προσεγγιστεί και από την άποψη της επιβίωσής της (Cameron και Whetten, 2013). Στην περίπτωση αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί ως η αποδοτική εργασία και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων από το σύνολο των εργαζομένων, ώστε να παραχθούν τα επιθυμητά για την εταιρεία αποτελέσματα με μια όσο το δυνατόν μειωμένη σπατάλη ενέργειας, χρημάτων, χρόνου, υλικών αλλά και ανθρώπινων πόρων (De Pablos και Tennyson, 2016).

Για τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας, υιοθετείται ο ορισμός της αποτελεσματικότητας της εταιρείας των Cameron και Whetten (2013), σύμφωνα με τον οποίο, η αποτελεσματικότητα της εταιρείας αποτελεί το βαθμό με τον οποίο η εταιρεία μέσα από την χρήση συγκεκριμένων πόρων επιτυγχάνει τους στόχους της χωρίς την εξάντληση των πόρων της και χωρίς την άσκηση αδικαιολόγητης πίεσης στα μέλη της ή στην ευρύτερη κοινωνία.

3.3 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Οι κυρίες προσεγγίσεις για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας είναι οι εξής τέσσερις (Cameron και Whetten, 2013):

- Η πρώτη και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση εστιάζει στα αποτελέσματα με την έννοια ότι μια εταιρεία είναι τόσο αποτελεσματική όσο πιο κοντά είναι στην επίτευξη των στόχων της. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι έτσι εστιασμένη στους

στόχους και για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται στην περίπτωση που οι στόχοι μιας εταιρείας είναι σαφείς, έχουν καθοριστεί χρονικά και τέλος είναι μετρήσιμοι.

- Η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στον βαθμό με τον οποίο μια εταιρεία αποκτά τους απαραίτητους και αναγκαίους πόρους και μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν υπάρχει μια σαφής σύνδεση ανάμεσα στις εισροές και στα αποτελέσματα.
- Η τρίτη προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν είναι δυνατή η μέτρηση του βαθμού με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη εκφράζουν ικανοποίηση για τα αποτελέσματα.
- Η τέταρτη και τελευταία προσέγγιση αναφέρεται σε ανταγωνιστικές/ συγκρουόμενες αξίες και χρησιμοποιείται κυρίως στην περίπτωση που οι στόχοι μιας εταιρείας δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια.

3.4 Εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα

Κάθε εταιρεία είναι ένα σύνολο ανθρώπων και κρίνεται ως επιτυχημένη όταν οι εργαζόμενοί της εργάζονται αποδοτικά και με προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι είναι ο πιο κρίσιμος πόρος μιας εταιρείας και είναι αυτός στον οποίο βασίζεται μια εταιρεία για να μπορέσει να επιτύχει κερδοφορία, διαρκή ανάπτυξη, βιωσιμότητα, καθώς και να παραμείνει ανταγωνιστική και αποτελεσματική σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (De Pablos και Tennyson, 2016).

Ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας και πέραν από πόρος της κάθε εταιρείας είναι και ένα σύνολο στάσεων, αντιλήψεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αλλά και γνώσεων, που ανάλογα με την ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφράζονται σε μια αποδοτική ή όχι εργασία (Cameron και Whetten, 2013).

Με άλλα λόγια, υπάρχει μια σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της εταιρείας με την έννοια ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα εργάζεται σκληρότερα και με αποδοτικότερο τρόπο με αποτέλεσμα να παράγει περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα για την εταιρεία, στην οποία εργάζεται. Βέβαια υπάρχουν

περιπτώσεις στις οποίες αν και ένας εργαζόμενος μπορεί να εκφράζει δυσαρέσκεια για συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας του, εξακολουθεί να εργάζεται με αφοσίωση στην εταιρεία του, νιώθοντας μεγάλη αφοσίωση για αυτήν (Cameron και Whetten, 2013).

Αυτή είναι μια αντίφαση, που αποτελεί και το έναυσμα για την περαιτέρω εξέταση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας.

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή - σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών. Ειδικότερα, σκοπός είναι να μελετηθεί η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου κλάδου, αυτού των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

Για το σκοπό αυτό, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας έχουν ως εξής:

1. Διαπίστωση αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών.
2. Εξέταση της όποιας επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα των εταιρειών.
3. Ανάδειξη των παραμέτρων που οδηγούν σε μια αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων.
4. Ανάλυση της άποψης των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών αναφορικά με όλα τα προηγούμενα.

4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Για την ανάλυση όλων των παραπάνω ο ερευνητικός σχεδιασμός ακολουθεί δύο διαφορετικά «μονοπάτια». Το πρώτο αποτελεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όλων εκείνων των δευτερογενών ποιοτικών και σε κάποιες περιπτώσεις ποσοτικών δεδομένων, που αποτελούν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο είναι και αυτό που χρησιμεύει για την ανάπτυξη της πρωτογενούς έρευνας, που είναι και το δεύτερο «μονοπάτι» της έρευνας.

Σημειώνεται ότι για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, χρησιμοποιήθηκαν ποικίλες πηγές, που αναφέρονται ειδικότερα σε άρθρα επιστημονικών περιοδικών και βιβλία, που παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την κάλυψη του συνόλου των ζητημάτων, που απασχολούν την έρευνα.

Οι πληροφορίες, που συλλέχθηκαν, ταξινομήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν και στη συνέχεια συντέθηκαν, ώστε να προκύψει το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, που παρουσιάζεται στο πρώτο με τρίτο Κεφάλαιο.

Σημειώνεται ότι για την ανάπτυξη του θεωρητικού υποβάθρου εφαρμόστηκε η επαγωγική προσέγγιση, δηλαδή προχωρώντας από τις πιο γενικές πληροφορίες, όπως είναι για παράδειγμα ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των εταιρειών, στις πιο εξειδικευμένες για την έρευνα πληροφορίες, όπως είναι για παράδειγμα οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών και η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα ειδικότερα των τραπεζών.

Σε ό,τι αφορά, από την άλλη, την πρωτογενή έρευνα, αυτή επιλέχτηκε να είναι μια ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίου. Ο λόγος για την επιλογή αυτή είναι το γεγονός ότι μια ποσοτική έρευνα επιτρέπει την ανάπτυξη στατιστικών δεδομένων για τον έλεγχο μιας θεωρίας, ενώ παράλληλα επιτρέπει την εξέταση σχέσης μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών, που ενδεχομένως επιδρούν στις απόψεις των συμμετεχόντων σε μια έρευνα.

4.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας

Για τη διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας ερωτηματολογίου και λόγω της ίδιας της φύσης του θέματός της, χρησιμοποιήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία, στην οποία το δείγμα επιλέγεται με βάση κάποια ειδικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει σε σύγκριση με τον γενικό πληθυσμό. Πιο συγκεκριμένα, καθώς σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα έπρεπε να είναι αποκλειστικά εργαζόμενοι σε ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 129 εργαζόμενοι ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Σημειώνεται ότι το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 325 εργαζομένους, από τους οποίους όμως μόνο οι 129 δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

4.4 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας αποτελεί, όπως προειπώθηκε, ένα ερωτηματολόγιο, που αποτελείται από τις εξής ενότητες:

- 1^η ενότητα – δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων: σε αυτήν την ενότητα υπάρχουν 5 ερωτήσεις, που αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την εργασιακή εμπειρία και τη θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμεύουν, ώστε στην έρευνα να διαπιστωθεί αν επιδρούν στις απόψεις των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις εδώ είναι είτε διχοτομικές είτε πολλαπλών επιλογών.

- 2^η ενότητα – ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση: σε αυτήν την ενότητα υπάρχουν 2 ερωτήσεις, από τις οποίες η πρώτη περιλαμβάνει 19 δηλώσεις, που αναζητούν τους λόγους για την εργασιακή ικανοποίηση ή όχι των συμμετεχόντων και η δεύτερη αναζητά αν οι συμμετέχοντες είναι συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ερωτήσεις εδώ είναι στο σύνολό τους 5-βάθμιας κλίμακας Likert του τύπου: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ, συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

- 3^η ενότητα - ερωτήσεις για τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της τράπεζας: σε αυτήν την ενότητα υπάρχουν 4 ερωτήσεις, από τις οποίες, η πρώτη εάν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας, η δεύτερη αν πιστεύουν ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία

τους, επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας και η τρίτη αν πιστεύουν ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Τέλος, η τέταρτη ερώτηση περιλαμβάνει 3 δηλώσεις, που αναζητούν από τους συμμετέχοντες να εξηγήσουν αν επειδή νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι παρακινημένοι προς μια αποδοτική εργασία, επιδεικνύουν αφοσίωση και εργάζονται αποδοτικά για την επίτευξη μιας αυξημένης αποτελεσματικότητας της τράπεζας, στην οποία εργάζονται.

Οι ερωτήσεις εδώ είναι και πάλι στο σύνολό τους 5-βάθμιας κλίμακας Likert του τύπου: διαφωνώ απόλυτα, ..., συμφωνώ απόλυτα.

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναπτύχθηκαν έχοντας ως βάση το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας.

4.5 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Για τη συλλογή των ερωτηματολογίων, που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα, αρχικά το ερωτηματολόγιο μετατράπηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του δωρεάν διαδικτυακού εργαλείου ανάπτυξης ερευνών ερωτηματολογίου, Google Forms, ώστε να καταστεί δυνατή η αποστολή του σε ενδεχόμενους ενδιαφερόμενους για συμμετοχή στην έρευνα εργαζομένους διαφορετικών ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε αναζήτηση στις ιστοσελίδες των διαφορετικών ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών, ώστε να βρεθούν λίστες με τηλέφωνα ή ηλεκτρονικά ταχυδρομεία των εργαζόμενων τους.

Αφού συγκεντρώθηκε μια λίστα με τα τηλέφωνα ή ηλεκτρονικά ταχυδρομεία από 260 εργαζομένους, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι επικοινωνήσαν και τους ζητήθηκε να συμμετάσχουν στην έρευνα. Από τους συμμετέχοντες αυτούς δέχτηκαν και συμμετείχαν στην έρευνα 86 εργαζόμενοι.

Καθώς το δείγμα αυτό δεν κρίθηκε επαρκές, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε εκ νέου σε άλλους 165 εργαζομένους (τα στοιχεία επικοινωνίας των οποίων αντλήθηκαν με την ίδια μέθοδο, οδηγώντας στην ανάπτυξη μιας νέας λίστας). Από αυτούς τους εργαζομένους, τελικά συμμετείχαν στην έρευνα άλλοι 43, με αποτέλεσμα το δείγμα της έρευνας να αποτελείται, όπως προειπώθηκε, από 129 συμμετέχοντες.

Η διαδικασία δεν επαναλήφθηκε για τρίτη φορά λόγω των χρονικών περιορισμών για την ολοκλήρωση της έρευνας, καθώς και λόγω του ότι όπως φάνηκε από τις δύο παραπάνω προσπάθειες συλλογής ενός μεγαλύτερου δείγματος, η ανταπόκριση των εργαζομένων στην έρευνα ήταν αρκετά μικρή σε σύγκριση με αυτή που αναμενόταν.

Σημειώνεται ότι ο χρόνος που απαιτήθηκε για να συγκεντρωθεί το δείγμα της έρευνας ήταν 1 μήνας (15 Ιουλίου – 15 Αυγούστου 2022).

Κατόπιν συγκέντρωσης των 129 ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μεταφέρθηκαν στα στατιστικά εργαλεία Microsoft Excel και SPSS προς στατιστική επεξεργασία και ανάλυση.

4.6 Ηθικά ζητήματα

Σε κάθε έρευνα ερωτηματολογίου είναι κρίσιμης σημασίας να ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, την εθελοντικής συμμετοχής τους και η συγκατάθεση της συμμετοχής στην έρευνα.

Για να καλυφθούν όλες αυτές οι προϋποθέσεις, τόσο κατά την επικοινωνία όσο και στο ερωτηματολόγιο και πριν την παράθεση των ερωτήσεων, εξηγήθηκε με σαφήνεια στους συμμετέχοντες ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι καθαρά εθελοντική και ότι οι όποιες πληροφορίες παρέχουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας.

Επιπλέον, κατά της επικοινωνίας, τους εξηγήθηκε ότι πρώτα θα έπρεπε να δώσουν τη συγκατάθεσή τους για συμμετοχή στην έρευνα, ενώ τους εξηγήθηκαν και οι ακριβείς λόγοι για τους οποίους θα χρησιμοποιούνταν οι απαντήσεις τους.

4.7 Σημαντικότητα της έρευνας

Η σημασία της έρευνας έγκειται αρχικά στο γεγονός ότι η έρευνα καλύπτει το κενό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σε ό,τι αφορά την εξέταση της επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα των ιδιωτικών τραπεζών στην Ελλάδα. Ειδικότερα, βάσει διεξοδικής έρευνας δε διαπιστώθηκε να έχει στο παρελθόν εκπονηθεί κάποια παρόμοια έρευνα ειδικά για τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες.

Η σημασία όμως της έρευνας έχει και πρακτικό αντίκτυπο, καθώς τα ευρήματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα ανώτερα στελέχη των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών.

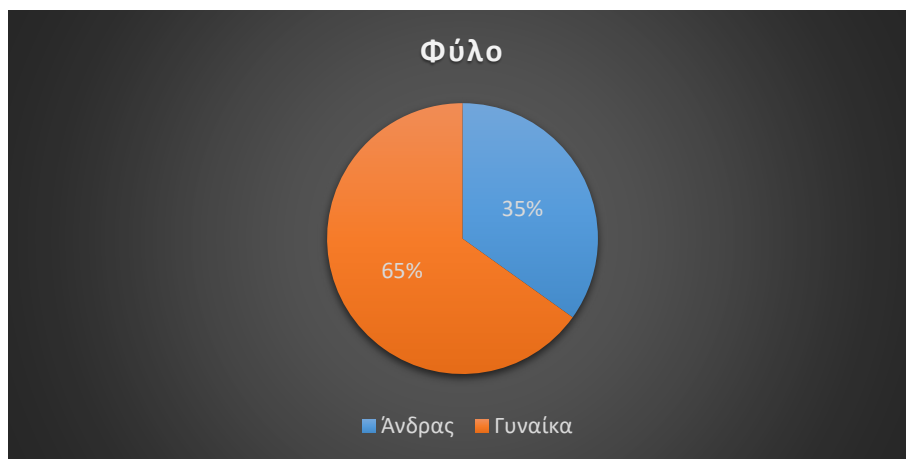
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των 129 συμμετεχόντων στην έρευνα. Η παρουσίαση και ανάλυση ακολουθεί την διάρθρωση του ερωτηματολογίου.

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

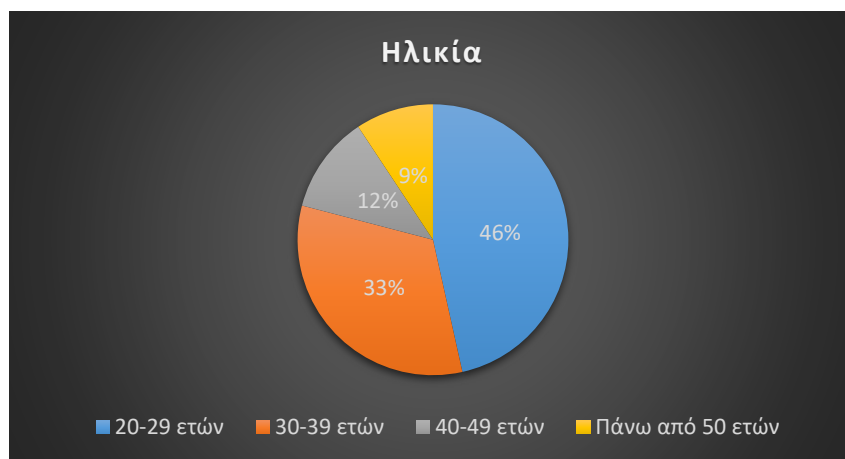
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε το φύλο των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες (65% ή 84 συμμετέχοντες).



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.1
Φύλο συμμετεχόντων

Σε ό,τι αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, που αποτελούσε τη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (46% ή 60 συμμετέχοντες) είναι ηλικίας 20 με 29 ετών. Ακολουθούν με 33% (ή 42 συμμετέχοντες) ανήκουν στο ηλικικό εύρος 30 με 39 ετών. Από την άλλη, οι συμμετέχοντες ηλικίας 40 με 49 ετών και πάνω από 50 ετών αποτελούν το 12% και 9% αντίστοιχα (15 και 12 συμμετέχοντες αντίστοιχα). Κατά συνέπεια, ένα 79% (η 102 συμμετέχοντες) είναι ηλικίας κάτω των 40 ετών.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.2
Ηλικία συμμετεχόντων

Επιπλέον οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους (56% ή 72 συμμετέχοντες) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των συμμετεχόντων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (37% ή 48 συμμετέχοντες), ενώ οι συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν μόνο ένα 7% (ή 9 συμμετέχοντες).



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.3
Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Από την άλλη, σε ό,τι αφορά την εργασιακή εμπειρία, που αποτελούσε την τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (44% ή 57 συμμετέχοντες) έχουν μια εργασιακή εμπειρία 2 με 5 ετών. Ακολουθούν με ένα 21% (ή 27 συμμετέχοντες) αυτοί που έχουν μια εργασιακή εμπειρία μέχρι και 1 έτους, με ένα 16% (ή 21 συμμετέχοντες) με εργασιακή εμπειρία 6 με 10 έτη, με ένα 12% (ή 15 συμμετέχοντες) με εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη και τέλος με ένα 7% (ή 15 συμμετέχοντες) με εργασιακή εμπειρία 11 με 20 έτη. Κατά συνέπεια, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 81% (ή 105 συμμετέχοντες) έχουν μια εργασιακή εμπειρία μέχρι και 10 έτη.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.4
Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων

Η τελευταία ερώτηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αφορούσε τη θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία είναι απλοί υπάλληλοι (77% ή 99 συμμετέχοντες). Διευθυντικά στελέχη είναι μόλις 30 συμμετέχοντες (ή 23%).



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.5

Θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα

Έτσι συγκεντρωτικά η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ηλικίας κάτω των 40 ετών, που είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και που εργάζονται σε τράπεζα για μέχρι και 10 έτη ως απλοί υπάλληλοι.

5.2 Ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση

Η δεύτερη ενότητα των ερωτήσεων αναφερόταν στην εργασιακή ικανοποίηση με την πρώτη ερώτηση να ζητά από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν αν νιώθουν ικανοποιημένοι ή όχι από την εργασία τους βάσει μιας σειράς από 19 δηλώσεων 5-βάθμιας κλίμακας Likert, απόλυτης διαφωνίας μέχρι απόλυτης συμφωνίας. Οι απαντήσεις τους συνοψίζονται στο Διάγραμμα 5.6. Ειδικότερα οι απαντήσεις τους έχουν ως εξής:

- 1^η δήλωση – μου αρέσει η εργασία που κάνω:
 - Η πλειοψηφία 42% (ή 54 συμμετέχοντες) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα
 - Ένα σημαντικό ποσοστό (35% ή 45 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί (δηλαδή είτε συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα)
 - Ένα 23% (ή 30 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί

- 2^η δήλωση – έχω έναν υποστηρικτικό προϊστάμενο:
 - Η πλειοψηφία 44% (ή 57 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
 - Ένα σημαντικό ποσοστό (37% ή 48 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί

Ένα 19% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί

- 3^η δήλωση – υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης:
Η πλειοψηφία 37% (ή 48 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα σημαντικό ποσοστό (33% ή 42 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (30% ή 39 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 4^η δήλωση – οι εργασιακές συνθήκες στην εργασία μου είναι καλές:
Η πλειοψηφία 47% (ή 60 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα σημαντικό ποσοστό (37% ή 48 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα μόλις 16% (ή 21 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 5^η δήλωση – νιώθω άνετα να μοιραστώ τις ιδέες και απόψεις μου με τους συνάδελφους και τους ανωτέρους μου:
Η πλειοψηφία 49% (ή 63 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα σημαντικό ποσοστό (37% ή 48 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα 21% (ή 27 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 6^η δήλωση – υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής:
Η πλειοψηφία 47% (ή 60 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα σημαντικό ποσοστό (35% ή 45 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα 19% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 7^η δήλωση – έχω αναγνώριση για τα καθήκοντα που εκτελώ:
Η πλειοψηφία 42% (ή 54 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (40% ή 51 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 19% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 8^η δήλωση – λαμβάνω την αμοιβή που μου αξίζει για τα καθήκοντα που εκτελώ:
Η πλειοψηφία 44% (ή 57 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 33% (ή 42 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί

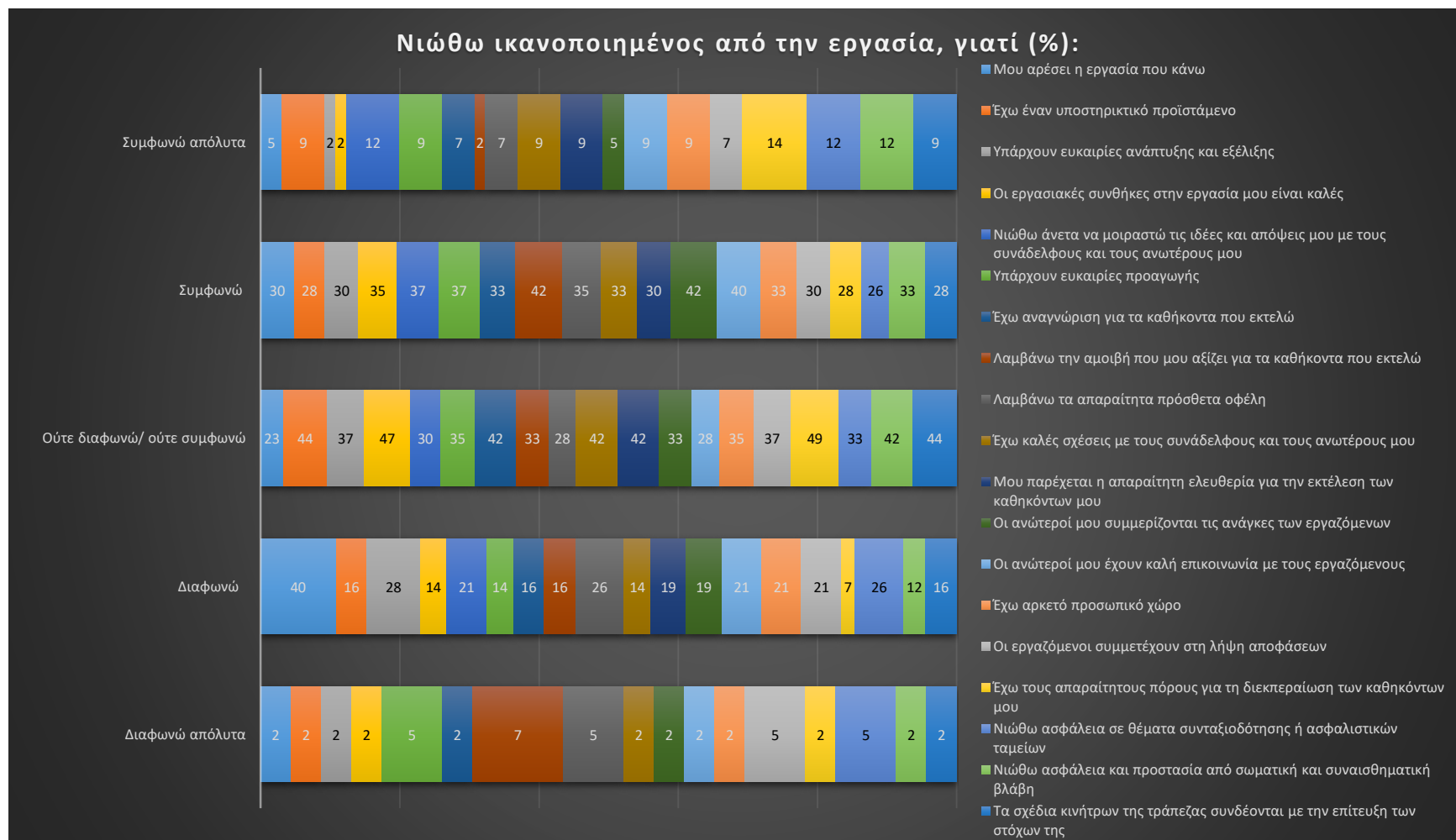
Ένα 23% (ή 30 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί

- 9^η δήλωση – λαμβάνω τα απαραίτητα πρόσθετα οφέλη:
Η πλειοψηφία 42% (ή 54 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 30% (ή 39 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (28% ή 36 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
- 10^η δήλωση – έχω καλές σχέσεις με τους συνάδελφους και τους ανωτέρους μου:
Με το ίδιο ποσοστό (42% ή 54 συμμετέχοντες) οι συμμετέχοντες είτε συμφωνούν είτε εκφράζουν ουδετερότητα (δηλαδή ούτε διαφωνούν/ ούτε συμφωνούν)
Ένα μόλις 16% (ή 21 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 11^η δήλωση – μου παρέχεται η απαραίτητη ελευθερία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου:
Η πλειοψηφία 42% (ή 54 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (40% ή 51 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 19% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 12^η δήλωση – οι ανώτεροί μου συμπεριφέρονται τις ανάγκες των εργαζόμενων:
Η πλειοψηφία 47% (ή 60 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 33% (ή 42 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα 21% (ή 27 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 13^η δήλωση – οι ανώτεροί μου έχουν καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους:
Η πλειοψηφία 49% (ή 63 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 28% (ή 36 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα 23% (ή 30 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 14^η δήλωση – έχω αρκετό προσωπικό χώρο:
Η πλειοψηφία 42% (ή 54 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί

Ένα 35% (ή 45 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί

Ένα 23% (ή 30 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί

- 15^η δήλωση – οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων:
Με το ίδιο ποσοστό (37% ή 48 συμμετέχοντες) οι συμμετέχοντες είτε συμφωνούν είτε εκφράζουν ουδετερότητα (δηλαδή ούτε διαφωνούν/ ούτε συμφωνούν)
Ένα 26% (ή 33 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 16^η δήλωση – έχω τους απαραίτητους πόρους για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου:
Η πλειοψηφία 49% (ή 63 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα σημαντικό ποσοστό (42% ή 54 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα μόλις 9% (ή 12 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 17^η δήλωση – νιώθω ασφάλεια σε θέματα συνταξιοδότησης ή ασφαλιστικών ταμείων:
Η πλειοψηφία 37% (ή 48 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 33% (ή 42 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (30% ή 39 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 18^η δήλωση – νιώθω ασφάλεια και προστασία από σωματική και συναισθηματική βλάβη:
Η πλειοψηφία 44% (ή 57 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό (42% ή 54 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα μόλις 14% (ή 18 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί
- 19^η δήλωση – τα σχέδια κινήτρων της τράπεζας συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της:
Η πλειοψηφία 44% (ή 57 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
Ένα 37% (ή 48 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
Ένα 19% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.6
Αίσθημα ικανοποίησης των συμμετεχόντων για την εργασία τους

Συγκεντρωτικά, σε καμιά από τις ερωτήσεις δεν παρατηρείται μια ξεκάθαρη πλειοψηφία (δηλαδή κατά ένα ποσοστό τουλάχιστον ίσο με 50%) στην άποψη (διαφωνία, συμφωνία ή ουδετερότητα) των συμμετεχόντων. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες μοιάζουν κυρίως διχασμένοι ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη συμφωνία. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η ουδέτερη άποψη επικρατεί σε 7 από τις 19 δηλώσεις που παρατέθηκαν από το ερωτηματολόγιο και ειδικότερα στις εξής:
 - Έχω έναν υποστηρικτικό προϊστάμενο, οι εργασιακές συνθήκες στην εργασία μου είναι καλές, έχω τους απαραίτητους πόρους για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου και τα σχέδια κινήτρων της τράπεζας συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της (η ουδετερότητα είναι ξεκάθαρη σε σύγκριση με τη συμφωνία, ενώ η διαφωνία κυμαίνεται σε ένα αρκετά χαμηλότερο ποσοστό)
 - Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, έχω αναγνώριση για τα καθήκοντα που εκτελώ, μου παρέχεται η απαραίτητη ελευθερία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου (η ουδετερότητα είναι μικρή σε σχέση με τη συμφωνία, ενώ η διαφωνία κυμαίνεται σε ένα αρκετά χαμηλότερο ποσοστό)
2. Η ουδέτερη άποψη και η συμφωνία εκφράζεται από τον ίδιο αριθμό συμμετεχόντων σε 2 από τις 19 δηλώσεις που παρατέθηκαν από το ερωτηματολόγιο και ειδικότερα στις εξής: έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (η διαφωνία και για τις 2 δηλώσεις κυμαίνεται σε αρκετά χαμηλότερο ποσοστό).
3. Συμφωνία επικρατεί σε 9 από τις 19 δηλώσεις που παρατέθηκαν από το ερωτηματολόγιο και ειδικότερα στις εξής:
 - Νιώθω άνετα να μοιραστώ τις ιδέες και απόψεις μου με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου, υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής, λαμβάνω την αμοιβή που μου αξίζει για τα καθήκοντα που εκτελώ, λαμβάνω τα απαραίτητα πρόσθετα οφέλη, οι ανώτεροί μου συμμερίζονται τις ανάγκες των εργαζομένων, οι ανώτεροί μου έχουν καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους και έχω αρκετό προσωπικό χώρο (η συμφωνία είναι ξεκάθαρη σε σύγκριση με την ουδετερότητα, ενώ η διαφωνία κυμαίνεται σε ένα αρκετά χαμηλότερο ποσοστό)

- Νιώθω ασφάλεια σε θέματα συνταξιοδότησης ή ασφαλιστικών ταμείων και νιώθω ασφάλεια και προστασία από σωματική και συναισθηματική βλάβη (η συμφωνία είναι μικρή σε σχέση με την ουδετερότητα, ενώ η διαφωνία κυμαίνεται σε αρκετά χαμηλότερο ποσοστό)

4. Διαφωνία επικρατεί σε 1 μόλις από τις 19 δηλώσεις που παρατέθηκαν από το ερωτηματολόγιο και ειδικότερα στην εξής: μου αρέσει η εργασία που κάνω (η συμφωνία είναι ξεκάθαρη σε σύγκριση πρώτα με τη συμφωνία και μετά με την ουδετερότητα).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η συμφωνία παρατηρείται σε 11 από τις 19 ερωτήσεις, ενώ η ουδετερότητα σε 9 από τις 19 ερωτήσεις (λόγω ισοψηφίας), ενώ η διαφωνία σε 1 μόλις ερώτηση.

Μάλιστα η συμφωνία μοιάζει να αναφέρεται κυρίως σε ζητήματα που αναφέρονται στις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, σε ζητήματα που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας (χώρος και ασφάλεια) και σε ζητήματα που σχετίζονται με την αμοιβή και άλλα οικονομικά οφέλη (ευκαιρίες προαγωγής, πρόσθετα οφέλη και συνταξιοδότηση ή ασφαλιστικά ταμεία).

Αντίθετα, η ουδετερότητα μοιάζει να αναφέρεται κυρίως σε ζητήματα που σχετίζονται με την αναγνώριση και την υποστήριξη (υλική με τη μορφή των πόρων ή άυλη με την μορφή της υποστήριξης από τον προϊστάμενο), την ελευθερία στην ατομική πρωτοβουλία και την εναρμόνιση ανάμεσα στα σχέδια κινήτρων της τράπεζας με την επίτευξη των στόχων της.

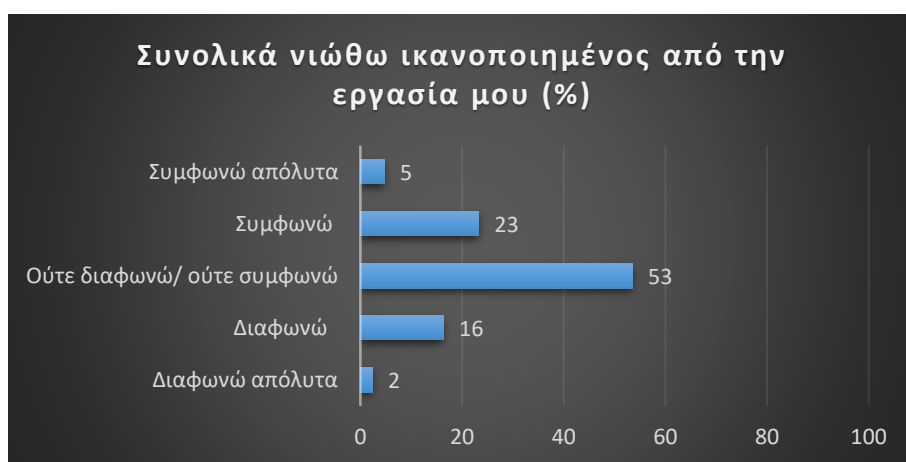
Από την άλλη, η διαφωνία αναφέρεται στον τύπο των καθηκόντων και της εργασίας που εξασκεί ο κάθε συμμετέχοντας.

Οι παραπάνω απαντήσεις μοιάζουν να υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες εκφράζουν μια ουδετερότητα είτε είναι μόνο οριακά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ειδικότερα μόνο από κάποιες από τις πτυχές αυτής. Αυτό γίνεται περισσότερο εμφανές από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην δεύτερη ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου,

που ζητούσε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν αν νιώθουν συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις στο Διάγραμμα 5.7, οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους (53% ή 69 συμμετέχοντες) δε νιώθουν συνολικά ούτε ικανοποιημένοι ούτε μη από την από την εργασία τους. Από την άλλη, ένα 28% (ή 36 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί ότι νιώθει συνολικά ικανοποιημένο και ένα 18% (ή 24 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί.

Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι κάποιες πτυχές μόνο (και κυρίως αυτές που σχετίζονται με οικονομικά κίνητρα και διαπροσωπικές σχέσεις) μοιάζουν να μην επαρκούν, ώστε οι συμμετέχοντες να νιώθουν συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Αυτό αποτελεί μια σαφή ένδειξη ότι οι ελληνικές τράπεζες θα πρέπει να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι πτυχές της εργασίας που σχετίζονται με α) την αναγνώριση και την υποστήριξη (υλική με τη μορφή των πόρων ή άυλη με την μορφή της υποστήριξης από τον προϊστάμενο), β) την ελευθερία στη ατομική πρωτοβουλία, γ) την εναρμόνιση ανάμεσα στα σχέδια κινήτρων της τράπεζας με την επίτευξη των στόχων της και δ) κυρίως τον τύπο των καθηκόντων, θα βελτιωθούν, ώστε να καλύπτουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες/ απαιτήσεις των εργαζομένων. Έτσι θα αυξηθεί τελικά ο αριθμός των ικανοποιημένων υπαλλήλων.



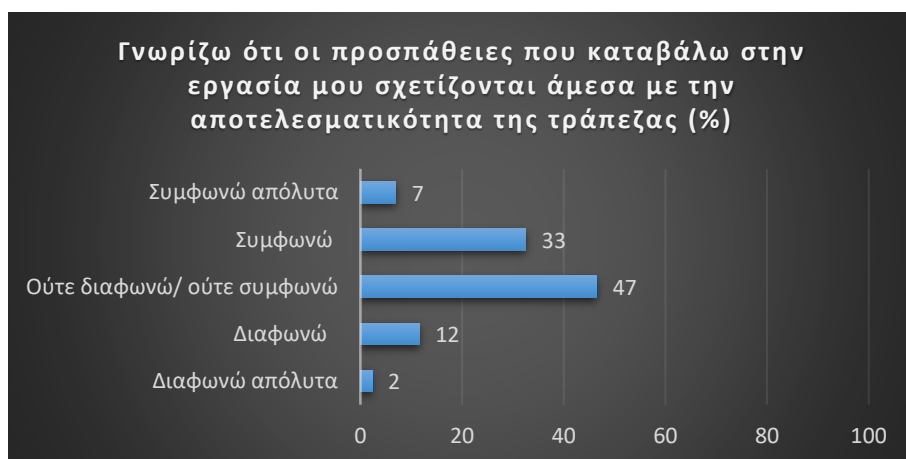
Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.7

Συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους

5.3 Ερωτήσεις για την σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της τράπεζας

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολόγιο αφορούσε τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της τράπεζας. Η πρώτη ερώτηση ζητούσε από τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τη συμφωνία τους ή όχι για το αν γνωρίζουν ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Από τις απαντήσεις τους, που φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί (47% ή 60 συμμετέχοντες). Από την άλλη, ένα 40% (ή 51 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί, ενώ ένα μόλις 14% (ή 18 συμμετέχοντες) τουλάχιστον διαφωνεί.

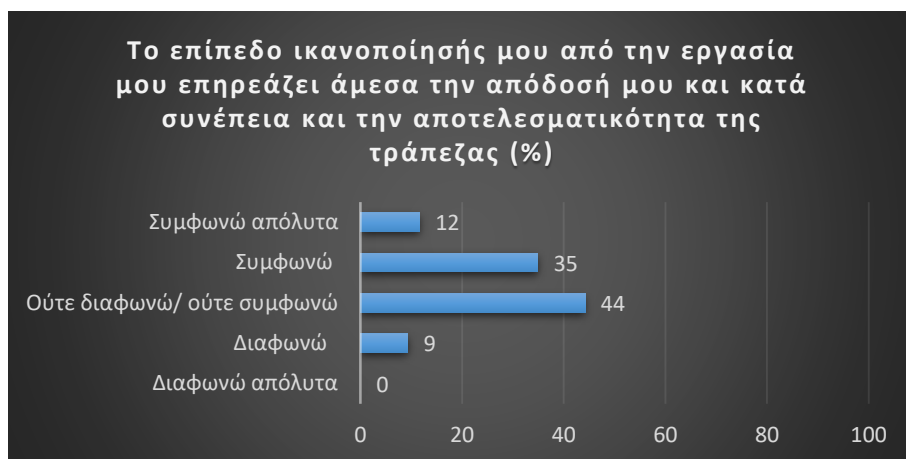


Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.8

Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τους συμμετέχοντες σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Η δεύτερη ερώτηση αναφερόταν στο αν οι συμμετέχοντες συμφωνούν ή όχι ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Οι συμμετέχοντες με μια πλειοψηφία της τάξης του 47% (ή 60 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνούν απόλυτα με τη συγκεκριμένη δήλωση. Ακολουθούν με ένα ελαφρώς μικρότερο ποσοστό (44% ή 57 συμμετέχοντες) οι συμμετέχοντες που ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν. Από την άλλη μόλις ένα 9% (ή 12 συμμετέχοντες) διαφωνεί.

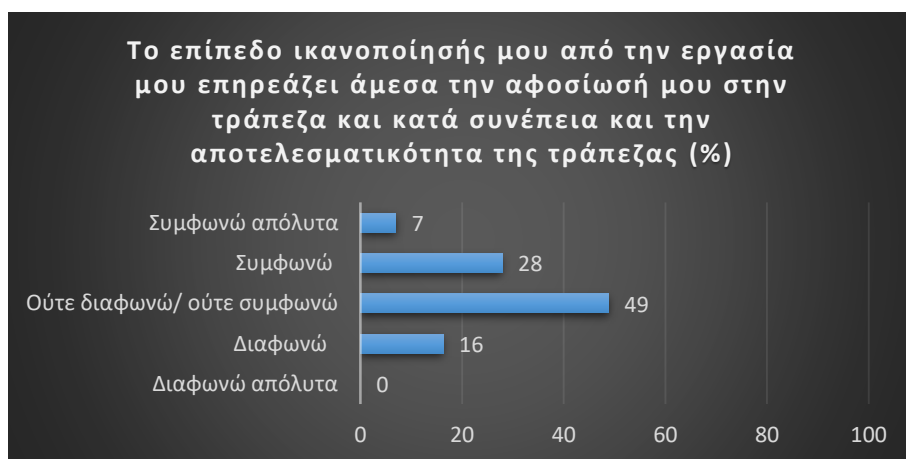


Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.9

Σχέση ικανοποίησης εργασίας και απόδοσης των συμμετεχόντων με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Η τρίτη ερώτηση αναφερόταν στο αν οι συμμετέχοντες συμφωνούν ή όχι ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Οι συμμετέχοντες με μια πλειοψηφία της τάξης του 49% (ή 63 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν με τη συγκεκριμένη δήλωση. Ακολουθούν με ένα 35% (ή 45 συμμετέχοντες) οι συμμετέχοντες που τουλάχιστον συμφωνούν. Από την άλλη ένα 16% (ή 21 συμμετέχοντες) διαφωνεί.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.10

Σχέση ικανοποίησης εργασίας και αφοσίωσης των συμμετεχόντων με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Η τέταρτη ερώτηση και η τελευταία τόσο της παρούσας ενότητας όσο και του ερωτηματολογίου ζητούσε από τους συμμετέχοντες με προϋπόθεση την ικανοποίηση από την εργασία τους να εκφράσουν τη συμφωνία τους ή όχι με τρεις διαφορετικές δηλώσεις. Οι απαντήσεις τους φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Διάγραμμα 5.11

Επίδραση ικανοποίησης εργασίας στην αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Ειδικότερα οι απαντήσεις τους και με την προϋπόθεση, όπως προειπώθηκε, της ικανοποίησης από την εργασία, έχουν ως εξής:

- 1η δήλωση – είμαι παρακινημένος σε μεγάλο βαθμό να εργάζομαι αποδοτικά στην εργασία μου, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας:
 - Η πλειοψηφία 47% (ή 60 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
 - Ένα 30% (ή 39 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί
 - Ένα 23% (ή 30 συμμετέχοντες) διαφωνεί
- 2^η δήλωση – επιδεικνύω μεγάλη αφοσίωση στην τράπεζα και εργάζομαι αποδοτικά στην εργασία μου, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας:
 - Η πλειοψηφία 49% (ή 63 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί
 - Ένα 37% (ή 48 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί

Ένα 14% (ή 30 συμμετέχοντες) διαφωνεί

- 3^η δήλωση – είμαι πλήρως αφοσιωμένος στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της τράπεζας:

Η πλειοψηφία 49% (ή 63 συμμετέχοντες) ούτε διαφωνεί/ ούτε συμφωνεί

Ένα 44% (ή 57 συμμετέχοντες) τουλάχιστον συμφωνεί

Ένα μόλις 7% (ή 9 συμμετέχοντες) διαφωνεί.

Από όλες τις παραπάνω απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες δεν πιστεύουν ή τουλάχιστον δεν θεωρούν ότι υπάρχει απαραίτητα σχέση ανάμεσα στην ικανοποίησή τους από την εργασία και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι δε θεωρούν ότι ούτε η αφοσίωση ούτε η απόδοσή τους οδηγούν σε μια αυξημένη αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Ίσως η αιτία από την άλλη να είναι ότι σε γενικές γραμμές προηγουμένως δε δήλωσαν και ιδιαίτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Ίσως ακόμη να πιστεύουν πως η αποτελεσματικότητα της τράπεζας, στην οποία εργάζονται, έχει ήδη επιτευχθεί ανεξάρτητα από το αν οι ίδιοι προσωπικά νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Μάλιστα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, που εξέφρασαν προηγουμένως, οδηγεί τους συμμετέχοντες να μην συμφωνούν, τουλάχιστον στην πλειοψηφία τους, ότι α) είναι παρακινημένοι σε μεγάλο βαθμό να εργάζονται αποδοτικά στην εργασία τους, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας, β) επιδεικνύουν μεγάλη αφοσίωση στην τράπεζα και εργάζονται αποδοτικά στην εργασία τους, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας και γ) είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της τράπεζας.

Έτσι, οι συμμετέχοντες φαίνεται να εργάζονται περισσότερο με διαικπεραιωτικό τρόπο παρά συμεριζόμενοι τους στόχους της τράπεζας στην οποία εργάζονται μεταξύ των οποίων είναι και η αυξημένη αποτελεσματικότητα αυτής.

Η συγκεκριμένη διαπίστωση καθιστά για ακόμα μια φορά επιτακτική την ανάγκη οι ελληνικές τράπεζες να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι περισσότερες πτυχές της εργασίας, από αυτές που ικανοποιούνται επί του παρόντος, θα ικανοποιούνται στο άμεσο

μέλλον. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί ενδεχομένως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και έτσι η αφοσίωση και απόδοση τους και τελικά κατ' επέκταση και η αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

5.4 Ανάλυση στατιστικής ανεξαρτησίας χ^2

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, στην παρούσα υποενοότητα, λαμβάνει χώρα μια εξέταση/ έλεγχος για το αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και των απαντήσεών τους σε ό,τι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση που δήλωσαν ότι τους χαρακτηρίζει.

Ειδικότερα, αρχικά εξετάζεται αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση, που τους ζητούσε να δηλώσουν αν νιώθουν συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Ωστόσο, με το σκεπτικό ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενδέχεται να επηρεάζουν και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα των τραπεζών, εξετάζεται επίσης και αν υπάρχει επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ερωτήσεις: α) οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας, β) οι συμμετέχοντες συμφωνούν ή όχι ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας και γ) οι συμμετέχοντες συμφωνούν ή όχι ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Επιπλέον και πέραν των δημογραφικών χαρακτηριστικών εξετάζεται αν το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων επιδρά στις παραπάνω τρεις πρώτες ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

Ο έλεγχος όλων των παραπάνω γίνεται με τα εξής βήματα:

1. Χρησιμοποιείται η ανάλυση στατιστικής ανεξαρτησίας χ^2 , για την οποία αναπτύσσονται μια σειρά από υποθέσεις, που ειδικότερα για όλα τα παραπάνω έχουν ως εξής:

- Έλεγχος σχέσης ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό και τη συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησής τους από την εργασία τους.

- Έλεγχος σχέσης ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό και τις απαντήσεις τους σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

- ✓ Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που οι συμμετέχοντες καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και της επίγνωσής τους ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και της επίγνωσής τους ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

- ✓ Το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

- ✓ Το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία και θέση στην τράπεζα) των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων

στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

- Έλεγχος σχέσης ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και τις απαντήσεις τους σε ό,τι αφορά τις εξής ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

- ✓ Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που οι συμμετέχοντες καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και της επίγνώσής τους ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και της επίγνώσής τους ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

- ✓ Το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

- ✓ Το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εργασία τους επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Μηδενική υπόθεση: δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Εναλλακτική υπόθεση: υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και την άμεση επίδραση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Κατόπιν ανάπτυξης των παραπάνω υποθέσεων, εφαρμόζεται η ανάλυση της στατιστικής ανεξαρτησίας χ^2 , χρησιμοποιώντας το στατιστικό εργαλείο SPSS, από την οποία προκύπτει σχέση ή όχι ανάμεσα στις παραπάνω εξεταζόμενες μεταβλητές. Ειδικότερα, όταν η τιμή p προκύπτει μικρότερη του 0,05, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια υπάρχει σχέση ανάμεσα στις εκάστοτε δύο εξεταζόμενες μεταβλητές.

2. Στην περίπτωση απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης, εφαρμόζεται περαιτέρω ο δείκτης Cramer's V, που αναλύει το επίπεδο συνάφειας, που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα:
 - Δείκτης Cramer's V < 0,1: χαμηλή συνάφεια
 - 0,1 < Δείκτης Cramer's V < 0,3: μέτρια συνάφεια
 - Δείκτης Cramer's V > 0,3: μεγάλη συνάφεια

3. Πέραν της εξέτασης του επιπέδου συνάφειας στη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, αναπτύσσονται συγκεντρωτικοί πίνακες, για να αναλυθεί επιπλέον αν υπάρχουν ροπές ή τάσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Για παράδειγμα, έστω ότι το φύλο των συμμετεχόντων επηρεάζει τη συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία τους με μια σχέση μεγάλης συνάφειας. Ο συγκεντρωτικός πίνακας θα δείξει αν οι γυναίκες ή οι άνδρες δήλωσαν με μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίηση από την εργασία τους ή το αντίστροφο.

Πριν την εφαρμογή των παραπάνω, σημειώνεται ότι στις απαντήσεις των συμμετεχόντων εφαρμόστηκε η εξής ομαδοποίηση:

- Οι δηλώσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα ομαδοποιήθηκαν σε απλά συμφωνώ
- Οι δηλώσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα ομαδοποιήθηκαν σε απλά διαφωνώ.
- Οι δηλώσεις σε ό,τι αφορά την συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων ομαδοποιήθηκαν σε ικανοποιημένος, ουδέτερος και μη ικανοποιημένος από την εργασία μου.

Η εξέταση των παραπάνω σχέσεων, γίνεται στις Υποεπόμενες που ακολουθούν.

5.4.1 Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Κατά την εφαρμογή του SPSS, η τιμή του p ήταν μεγαλύτερη του 0,05, όταν εξετάστηκε η σχέση με το φύλο, την ηλικία και τη θέση εργασία των συμμετεχόντων. Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και κατά συνέπεια δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο, την ηλικία και τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων και τη συνολική ικανοποίησή τους από την εργασία.

Αντίθετα, η τιμή p ήταν μικρότερη του 0,05, όταν εξετάστηκε το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Μορφωτικό επίπεδο: το αποτέλεσμα που έδωσε το SPSS είναι το ακόλουθο: $\chi^2(6, 129) = (15,11, \mathbf{0,019}, 0,27)$. Όπως διαπιστώνεται η τιμή του p (0,019) είναι μικρότερη του 0,05.

Άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και έτσι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους. Μάλιστα, η τιμή του δείκτη Cramer's V (0,27) υποδηλώνει μια σχέση μέτριας συνάφειας.

Εφαρμόζοντας στη συνέχεια, το αντίστοιχο συγκεντρωτικό πίνακα, προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 5.1

Σχέση μορφωτικού επιπέδου και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	Μορφωτικό επίπεδο		
	Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου
Διαφωνώ	0	18	6
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	6	33	30
Συμφωνώ	3	21	12
Σύνολο	9	72	48

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Μετατρέποντας τα δεδομένα του συγκεντρωτικού σε ποσοστά ανά κατηγορία μορφωτικού επιπέδου, προέκυψε ο εξής Πίνακας:

Πίνακας 5.2

Ποσοστά στη σχέση μορφωτικού επιπέδου και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	Μορφωτικό επίπεδο		
	Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (%)	Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (%)	Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (%)
Διαφωνώ	0	25	13

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	67	46	63
Συμφωνώ	33	29	25
Σύνολο	100	100	100

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Από τον Πίνακα 5.2 μπορεί να διαπιστωθεί ότι η συμφωνία των συμμετεχόντων ότι είναι συνολικά ικανοποιημένοι μειώνεται, καθώς αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Ωστόσο, η διαφωνία δεν αυξάνεται με αντίστοιχο τρόπο. Ο λόγος είναι ο μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων που ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου δήλωσαν ότι δεν είναι συνολικά ούτε ικανοποιημένοι ούτε μη.

Έτσι, συγκεντρωτικά μπορεί να θεωρηθεί ότι παρατηρείται μια εν μέρει συμφωνία με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και πιο συγκεκριμένα με τους Green (2000) και Jothibas (2016), που υποστηρίζουν ότι όσο το μορφωτικό επίπεδο αυξάνεται τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία με πιθανές αιτίες να αποτελούν η ρουτίνα των καθηκόντων και οι αυξημένες απαιτήσεις από την εργασία.

2. Εργασιακή εμπειρία: το αποτέλεσμα που έδωσε το SPSS είναι το ακόλουθο: $\chi^2(6, 129) = (16,39, \mathbf{0,008}, 0,35)$. Όπως διαπιστώνεται η τιμή του p (0,008) είναι μικρότερη του 0,05.

Άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και έτσι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους. Μάλιστα, η τιμή του δείκτη Cramer's V (0,35) υποδηλώνει μια σχέση μεγάλης συνάφειας.

Εφαρμόζοντας στη συνέχεια, το αντίστοιχο συγκεντρωτικό πίνακα, προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 5.3

Σχέση εργασιακής εμπειρίας και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	Εργασιακή εμπειρία				
	0-1 έτη	1-5 έτη	6-10 έτη	11-20 έτη	Πάνω από 20 έτη
Διαφωνώ	6	12	3	3	0
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	15	24	15	3	12
Συμφωνώ	6	21	3	3	3
Σύνολο	27	57	21	9	15

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Μετατρέποντας τα δεδομένα του συγκεντρωτικού σε ποσοστά ανά κατηγορία μορφωτικού επιπέδου, προέκυψε ο εξής Πίνακας:

Πίνακας 5.4

Ποσοστά στη σχέση εργασιακής εμπειρίας και συνολικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων

Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	Εργασιακή εμπειρία				
	0-1 έτη (%)	1-5 έτη (%)	6-10 έτη (%)	11-20 έτη (%)	Πάνω από 20 έτη (%)
Διαφωνώ	22	21	14	33	0
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	56	42	71	33	80
Συμφωνώ	22	37	14	33	20
Σύνολο	100	100	100	100	100

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Από τον Πίνακα 5.4 μπορεί να διαπιστωθεί ότι είτε η συμφωνία είτε η διαφωνία των συμμετεχόντων ότι είναι συνολικά ικανοποιημένοι δεν παρουσιάζει κάποια συγκεκριμένη τάση και έτσι δεν μπορεί να εξαχθεί κάποιο πιο περαιτέρω συμπέρασμα ή κάποια σύγκριση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

5.4.2 Σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αποτελεσματικότητας των τραπεζών

Κατά την εφαρμογή του SPSS, η τιμή του p ήταν μεγαλύτερη του 0,05, όταν εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τρεις πρώτες ερωτήσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών και κάποιο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Έτσι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και κατά συνέπεια δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα σε κάποιο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

5.4.3 Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και αποτελεσματικότητας των τραπεζών

Κατά την εφαρμογή του SPSS, η τιμή του p ήταν μικρότερη του 0,05, όταν εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις τρεις πρώτες ερωτήσεις αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών και τη συνολική ικανοποίησή τους. Ειδικότερα:

1. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση και επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας: το αποτέλεσμα που έδωσε το SPSS είναι το ακόλουθο: $\chi^2(9, 129) = (14,56, \mathbf{0,039}, 0,25)$. Όπως διαπιστώνεται η τιμή του p (0,039) είναι μικρότερη του 0,05.

Άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και έτσι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και την επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας. Μάλιστα, η τιμή του δείκτη Cramer's V (0,25) υποδηλώνει μια σχέση μέτριας συνάφειας.

Εφαρμόζοντας στη συνέχεια, το αντίστοιχο συγκεντρωτικό πίνακα, προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 5.5

Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που καταβάλω στην εργασία μου σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος
Διαφωνώ	9	9	0
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	15	39	6
Συμφωνώ	0	21	30
Σύνολο	24	69	36

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Μετατρέποντας τα δεδομένα του συγκεντρωτικού σε ποσοστά ανά κατηγορία εργασιακής ικανοποίησης, προέκυψε ο εξής Πίνακας:

Πίνακας 5.6

Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και επίγνωση των συμμετεχόντων ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Επίγνωση ότι οι προσπάθειες που καταβάλω στην εργασία μου σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος (%)	Ουδέτερος (%)	Ικανοποιημένος (%)
Διαφωνώ	38	13	0
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	63	57	17
Συμφωνώ	0	30	83
Σύνολο	100	100	100

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Από τον Πίνακα 5.6 μπορεί να διαπιστωθεί ότι η συμφωνία των συμμετεχόντων ότι η επίγνωση ότι οι προσπάθειες που οι συμμετέχοντες καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας αυξάνεται, καθώς αυξάνεται η συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Το αντίθετο συμβαίνει με τη διαφωνία.

Έτσι, συγκεντρωτικά μπορεί να θεωρηθεί ότι σε γενικές γραμμές όσο αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων, τόσο αυτοί αναγνωρίζουν ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν στην εργασία τους σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

2. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση και άμεση επίδραση αυτής στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας: το αποτέλεσμα που έδωσε το SPSS είναι το ακόλουθο: $\chi^2(6, 129) = (15,53, \mathbf{0,025}, 0,35)$. Όπως διαπιστώνεται η τιμή του p (0,025) είναι μικρότερη του 0,05.

Άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και έτσι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους. Μάλιστα, η τιμή του δείκτη Cramer's V (0,35) υποδηλώνει μια σχέση μεγάλης συνάφειας.

Εφαρμόζοντας στη συνέχεια, το αντίστοιχο συγκεντρωτικό πίνακα, προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 5.7

Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την απόδοσή μου και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος
Διαφωνώ	9	3	0
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	15	39	3
Συμφωνώ	0	27	33
Σύνολο	24	69	36

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Μετατρέποντας τα δεδομένα του συγκεντρωτικού σε ποσοστά ανά κατηγορία εργασιακής ικανοποίησης, προέκυψε ο εξής Πίνακας:

Πίνακας 5.8

Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την απόδοσή μου και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος (%)	Ουδέτερος (%)	Ικανοποιημένος (%)
Διαφωνώ	38	4	0

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	63	57	8
Συμφωνώ	0	39	92
Σύνολο	100	100	100

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Από τον Πίνακα 5.8 μπορεί να διαπιστωθεί ότι και πάλι η συμφωνία ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων έχει άμεση επίδραση στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών αυξάνεται, καθώς αυξάνεται η συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Το αντίθετο συμβαίνει με τη διαφωνία.

Έτσι, συγκεντρωτικά μπορεί να θεωρηθεί ότι σε γενικές γραμμές όσο αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων, τόσο αυτοί αναγνωρίζουν ότι την άμεση επίδρασή της στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

3. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση και άμεση επίδραση αυτής στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας: το αποτέλεσμα που έδωσε το SPSS είναι το ακόλουθο: $\chi^2(6, 129) = (15,24, \mathbf{0,021}, 0,37)$. Όπως διαπιστώνεται η τιμή του p (0,021) είναι μικρότερη του 0,05.

Άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και έτσι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους. Μάλιστα, η τιμή του δείκτη Cramer's V (0,37) υποδηλώνει μια σχέση μεγάλης συνάφειας.

Εφαρμόζοντας στη συνέχεια, το αντίστοιχο συγκεντρωτικό πίνακα, προέκυψαν τα εξής:

Πίνακας 5.9

Σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή μου στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος	Ουδέτερος	Ικανοποιημένος
Διαφωνώ	6	12	3
Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	18	39	6
Συμφωνώ	0	18	27
Σύνολο	24	69	36

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Μετατρέποντας τα δεδομένα του συγκεντρωτικού σε ποσοστά ανά κατηγορία εργασιακής ικανοποίησης, προέκυψε ο εξής Πίνακας:

Πίνακας 5.10

Ποσοστά στη σχέση συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων και άμεσης επίδρασης αυτής στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας

Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή μου στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας	Συνολική εργασιακή ικανοποίηση		
	Μη ικανοποιημένος (%)	Ουδέτερος (%)	Ικανοποιημένος (%)
Διαφωνώ	25	17	8

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	75	57	17
Συμφωνώ	0	26	75
Σύνολο	100	100	100

Πηγή: ίδια επεξεργασία

Από τον Πίνακα 5.10 μπορεί να διαπιστωθεί ότι για ακόμη μια φορά η συμφωνία ότι η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων έχει άμεση επίδραση στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών αυξάνεται, καθώς αυξάνεται η συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Το αντίθετο συμβαίνει με τη διαφωνία.

Έτσι, συγκεντρωτικά μπορεί να θεωρηθεί ότι σε γενικές γραμμές όσο αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων, τόσο αυτοί αναγνωρίζουν ότι την άμεση επίδρασή της στην αφοσίωσή τους στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση επιδρά θετικά στην αναγνώριση από τους συμμετέχοντες της σημασίας των προσπαθειών τους στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών, καθώς και στην αυξημένη απόδοση και αφοσίωσή τους με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών. Το εύρημα αυτό είναι σε συμφωνία με τις έρευνες των Sarker (2014), Al-dalahmeh et al. (2018), Hariyonyoto, Musnadi και Majid (2019) και Imran, Ismail και Hussain (2021), που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο και στις οποίες συνολικά αναδείχτηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών. Ειδικότερα, σκοπός ήταν να μελετηθεί η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου κλάδου, αυτού των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.

Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μια πρωτογενής έρευνα ερωτηματολογίου, στην οποία συμμετείχαν 129 εργαζόμενοι ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών. Από τους συμμετέχοντες αυτούς, η πλειοψηφία ήταν γυναίκες, ηλικίας κάτω των 40 ετών, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που εργάζονται κυρίως ως απλοί υπάλληλοι, που εργάζονται σε κάποια ελληνική ιδιωτική τράπεζα για μέχρι και 10 έτη.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εξήχθησαν μια σειρά από ενδιαφέροντα στοιχεία και πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες φάνηκε να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους κυρίως σε ζητήματα που αναφέρονται στις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, σε ζητήματα που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας (χώρος και ασφάλεια) και σε ζητήματα που σχετίζονται με την αμοιβή και άλλα οικονομικά οφέλη (ευκαιρίες προαγωγής, πρόσθετα οφέλη και συνταξιοδότηση ή ασφαλιστικά ταμεία).

Αντίθετα, μοιάζουν να εκφράζουν ουδετερότητα ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση κυρίως σε ζητήματα που σχετίζονται με την αναγνώριση και την υποστήριξη (υλική με τη μορφή των πόρων ή άυλη με την μορφή της υποστήριξης από τον προϊστάμενο), την ελευθερία στη ατομική πρωτοβουλία και την εναρμόνιση ανάμεσα στα σχέδια κινήτρων της τράπεζας με την επίτευξη των στόχων της. Από την άλλη, η διαφωνία τους αναφέρεται στον τύπο των καθηκόντων και της εργασίας που εξασκεί ο κάθε συμμετέχοντας.

Τα παραπάνω μοιάζουν να υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες εκφράζουν μια ουδετερότητα είτε είναι μόνο οριακά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ειδικότερα μόνο από κάποιες από τις πτυχές αυτής. Μάλιστα, οι πτυχές που τους οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση αναφέρονται κυρίως σε άυλα κίνητρα, τα οποία μάλιστα, όπως φάνηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και ειδικότερα τις μελέτες των Sarker (2014) και των Imran, Ismail και Hussain (2021), στις οποίες επίσης τα άυλα κίνητρα ήταν κρισιμότερα από υλικά κίνητρα, όπως αυτό της ανταμοιβής.

Η παραπάνω ουδετερότητα ή/ και οριακή μόνο συμφωνία έγινε πιο αισθητή, στην ερώτηση που αφορούσε την συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Ειδικότερα το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν νιώθουν συνολικά ούτε ικανοποιημένοι, αλλά ούτε και μη ικανοποιημένοι από την εργασία τους, φάνηκε να εξηγείται από το ότι οι κάποιες πτυχές μόνο, οι οποίες και ικανοποιούνται, δεν μοιάζουν να επαρκούν, ώστε οι συμμετέχοντες να νιώθουν συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Αυτό το εύρημα αποτελεί μια σαφή ένδειξη ότι οι ελληνικές τράπεζες θα πρέπει να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι πτυχές της εργασίας που σχετίζονται με α) την αναγνώριση και την υποστήριξη (υλική με τη μορφή των πόρων ή άυλη με την μορφή της υποστήριξης από τον προϊστάμενο), β) την ελευθερία στη ατομική πρωτοβουλία, γ) την εναρμόνιση ανάμεσα στα σχέδια κινήτρων της τράπεζας με την επίτευξη των στόχων της και δ) κυρίως τον τύπο των καθηκόντων, θα βελτιωθούν, ώστε να καλύπτουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες/ απαιτήσεις των εργαζομένων. Έτσι, θα αυξηθεί τελικά ο αριθμός των ικανοποιημένων εργαζομένων.

Στη συνέχεια και αναφορικά με τις ερωτήσεις που σχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών, οι συμμετέχοντες φάνηκε ότι δεν πιστεύουν ή τουλάχιστον δεν θεωρούν ότι υπάρχει απαραίτητα σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίησή τους και την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε τράπεζας. Αυτό αποδόθηκε είτε α) στο γεγονός ότι ενδεχομένως θεωρούν ότι ούτε η αφοσίωση ούτε η απόδοσή τους οδηγούν σε μια αυξημένη αποτελεσματικότητα της τράπεζας, β) είτε στο ότι σε γενικές γραμμές προηγουμένως δε δήλωσαν και ιδιαίτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, γ) είτε ακόμη στο ότι ίσως να πιστεύουν πως η αποτελεσματικότητα της τράπεζας, στην οποία εργάζονται, έχει

ήδη επιτευχθεί ανεξάρτητα από το αν οι ίδιοι προσωπικά νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Μάλιστα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, που εξέφρασαν προηγουμένως, οδήγησε τους συμμετέχοντες να μην συμφωνούν, τουλάχιστον στην πλειοψηφία τους, ότι α) είναι παρακινήμενοι σε μεγάλο βαθμό να εργάζονται αποδοτικά στην εργασία τους, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας, β) επιδεικνύουν μεγάλη αφοσίωση στην τράπεζα και εργάζονται αποδοτικά στην εργασία τους, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας και γ) είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της τράπεζας.

Έτσι, οι συμμετέχοντες φάνηκε να εργάζονται περισσότερο με διεκπεραιωτικό τρόπο παρά συμεριζόμενοι τους στόχους της τράπεζας στην οποία εργάζονται μεταξύ των οποίων είναι και η αυξημένη αποτελεσματικότητα αυτής.

Η συγκεκριμένη διαπίστωση καθιστά για ακόμα μια φορά επιτακτική την ανάγκη οι ελληνικές τράπεζες να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι περισσότερες πτυχές της εργασίας, από αυτές που ικανοποιούνται επί του παρόντος, θα ικανοποιούνται στο άμεσο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί ενδεχομένως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και έτσι η αφοσίωση και αποδόσή τους και τελικά κατ' επέκταση και η αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Στα παραπάνω πορίσματα σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι αναδείχτηκε σχέση:

1. Μέτριας συνάφειας ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και την συνολική εργασιακή τους ικανοποίησης, με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση σε κάποια αντιστοιχία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, να μειώνεται όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.
2. Μεγάλης συνάφειας ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων και την συνολική εργασιακή τους ικανοποίησης, χωρίς, ωστόσο, να διαφαίνεται κάποια περαιτέρω ροπή ή τάση στις απαντήσεις τους.

3. Μεγάλης συνάφειας ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση στην αυξημένη αναγνώριση από τους συμμετέχοντες της σημασίας των προσπαθειών τους στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών, καθώς και στην αυξημένη απόδοση και αφοσίωσή τους με αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών. Μάλιστα, το εύρημα αυτό είναι σε συμφωνία με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, στο οποίο συνολικά αναδείχτηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των τραπεζών.

6.2 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά και βάσει όσων προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι ή τουλάχιστον οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεν μοιάζουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό το γεγονός δεν τους καθιστά ούτε πολύ αφοσιωμένους ούτε πολύ αποδοτικούς ούτε ακόμη ιδιαίτερα παρακινημένοι, ώστε να καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των τραπεζών.

Καθώς μάλιστα, μοιάζουν κυρίως μη ικανοποιημένοι από τα άυλα κίνητρα, που προσφέρει η τράπεζα, στην οποία εργάζονται, μοιάζει κρίσιμη και επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές τράπεζες να «εργαστούν» παραπάνω για την εξασφάλιση ότι περισσότερες πτυχές της εργασίας, από αυτές που ικανοποιούνται επί του παρόντος, θα ικανοποιούνται στο άμεσο μέλλον. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί ενδεχομένως η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και έτσι η αφοσίωση και απόδοσή τους και τελικά κατ' επέκταση και η αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Ο μόνος περιορισμός της έρευνας σχετίζεται με το μικρό σχετικά δείγμα της έρευνας. Ωστόσο, οι χρονικοί περιορισμοί για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας και κυρίως η απροθυμία των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών να συμμετάσχουν στην έρευνα, δεν κατέστησαν δυνατή τη συγκέντρωση ενός μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων.

6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σαν προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προτείνονται τα εξής:

1. Λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμό της παρούσας έρευνας, προτείνεται η εκ νέου διεξαγωγή της με ένα μεγαλύτερο δείγμα, ώστε τα αποτελέσματά της να αυξηθούν σε εγκυρότητα και να μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των εργαζομένων των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών.
2. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας με την συμπερίληψη εργαζόμενων σε ελληνικές δημόσιες τράπεζες, ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις ανάμεσα στους εργαζομένους των ιδιωτικών και των δημόσιων τραπεζών της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alexander, J., Liechtenstein, R. and Hellmann, E. 1998. A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long term psychiatric setting. *Research in Nursing and Health*, 21(5), 415-427.

Al-dalahmeh, M., Masa'deh, A., Khalaf, R. and Obeidat, B. 2018. The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Amiresmaili, M. and Moosazadeh, M. 2013. Determining job satisfaction of nurses working in hospitals of Iran: A systematic review and meta-analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 18, 343-348.

Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human resource Management Practice*. Kogan Page Publishing.

Arnold, H. and Feldman, D. 1996. *Organisational Behaviour*. McGraw Hill.

Azadeh A. και Ahranjani, M. 2014. The impact of job security, satisfaction and stress on performance assessment and optimization of generation companies. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 32, 343-348.

Azeem, S. and Akhtar, N. 2014. The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18-24.

Bateman, T. and Snell, S. (2014). *Management leadership and cooperation in a competitive world*. PT Salemba Empat.

Bitsch, V. and Hogberg, M. 2004. Employee Retention: Components of Job Satisfaction of Green Industry Employees. Στο *2004 Annual meeting*, Denver, American Agricultural Economics Association (1-20).

Bitsch, V. and Hogberg, M. 2005. Exploring horticultural employees' attitudes towards their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's theory of job satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37(1), 659-671.

Boone, L. and Kurtz, D. 2012. *Management*. McGraw Hill.

- Cameron, S. and Whetten, D. 2013. *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press.
- Certo, S. 2010. *Supervision: Concepts and Skill-Building*. McGraw-Hill Medical Publishing.
- Christiansen, B. και Chandan, H. 2017. *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development*. IGI Global.
- De Pablos, P. and Tennyson, R. 2016. *Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce*. IGI Global.
- Du Toit, G., Erasmus, B. and Strydom, J. 2008. *Introduction to Business Management*. Oxford University Press.
- Fahed-Sreih, J. 2020. *Career Development and Job Satisfaction*. Books on Demand.
- Faragher, B., Cass, M. and Cooper, C. 2005. The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Grawitch, M. and Ballard, D. 2016. *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-win Environment for Organizations and Employees*. American Psychological Association.
- Green, J. 2000. *Job satisfaction of community college chairpersons* (διδασκτορική διατριβή). Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Greenberg, J., and Baron, R. 2008. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson Prentice Hall.
- Gunlu, E., Aksarayli, M. and Perçin, N. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hariyonyoto, F., Musnadi, S. and Majid, S. 2019. Commitment, Job Satisfaction and Work Insecurity on Turnover Intention and Its Impact on the Organizational Performance of Bank Aceh Syariah. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(4), 23-32.
- Hitt, M., Miller, C. and Colella, A. 2009. *Organizational Behaviour: a strategic approach*. John Wiley and Sons.
- Hom, P., Allen, D. and Griffeth, R. 2019. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. Routledge.

- Imran, M., Ismail, F. and Hussain, K. 2021. Job Satisfaction and Organizational Performance: Empirical Evidence from Pakistan's Banking sector. Στο Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Sao Paolo (1616-1625).
- Jain, N. 2005. *Organisational Behaviour*. Atlantic Publishers & Distributors.
- Joshua, D. 2008. *Internal factors influencing job satisfaction in a freight forwarding company* (μεταπτυχιακή διπλωματική). Durban University of Technology.
- Jothibas, S. 2016. *A study on the stress management practices and job satisfaction of women employees in the state bank of India, Tamil Nadu*. Laxmi Book Publication.
- Khan, M. Khan, N. Ahmed, S. and Ali, M. (2012). Connotation of Organizational Effectiveness and Factor Affecting it. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2 (9), 21-30.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2007. *Organizational Behaviour*. McGraw Hill.
- Leonard, N., Beauvais, L. and Scholl, R. 1999. Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.
- Linkov, I. and Trump, B. 2019. *The Science and Practice of Resilience*. Springer.
- Locke, E. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Στο M. Dunnette (εκδ.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Rand McNally.
- Locke, E. και Latham, G. 2012. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *Journal of American Psychologists*, 57(9): 705-717.
- Luthans, F. 2009. *Organisational Behaviour*. McGill.
- McShane, S. and Von Glinow, M. 2008. *Organizational behavior. Emerging realities for the workplace revolution*. McGraw Hill Irwin.
- Miner, J. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. McGraw-Hill Inc.
- Mobley, W. and Locke, E. 1970. The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483.
- Moodley, P. 2014. *Factors influencing satisfaction and security of personal trainers employed at gymnasiums* (μεταπτυχιακή διπλωματική). University of KwaZulu Natal.
- Moser, K. (1997). Commitment in organizations. *Psychologies*, 41 (4), 160-170.

- Mullins, L. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall.
- Nel, P., Van Dyk, P., Haarsboek, G., Schultz, H., Sono, T. and Werner, A. 2011. *Human Resources Management*. Oxford University Press.
- Nerkar, A., McGrath R. and MacMillan, I. 1996. Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11, 167-188.
- Normore, A., Javidi, M. and Long, L. 2019. *Handbook of Research on Strategic Communication, Leadership, and Conflict Management in Modern Organizations*. IGI Global.
- O'Neill, M. 1998. *Ergonomic Design for Organizational Effectiveness*. CRC Press.
- Oosthuizen, F. 2007. *Management tasks for managerial success*. Future/Vision Business Consultants.
- Osbourne, R. 2015. *Job Satisfaction: Determinants, Workplace Implications and Impacts on Psychological Well-being*. Nova Science Publishers.
- Ozturk, B., Hancer, M. & Jin, Y. 2014. Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 294-313.
- Peerbhai, R. 2005. *Job satisfaction at IT SME's in Durban* (μεταπτυχιακή διπλωματική). Durban University of Technology.
- Perera, G. Khatibi, A., Navaratna, N. and Chinna, K. 2014. Gap Analysis of Employee-Organization Congruence Factors: Perspective of Factory employees in Sri Lankan Apparel Sector. *International Journal of Academic Research in Management*, 2(3), 55-66.
- Randeree, K. and Chaudhry, A. 2012. Leadership-Style, Satisfaction and Commitment: An Exploration in the United Arab Emirates' Construction Sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19, 61-85.
- Robbins, S. 2009. *Organisational Behaviour*. Prentice Hall.
- Robbins, S. and Judge, T. 2007. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall.
- Robbins, S., Judge, T., Odendaal, A. and Roodt, G. 2009. *Organizational Behavior: Global South Africa Perspective*. Prentice Hall.

- Robbins, S., Judge, T. and Sanghi, S. 2009. *Organizational Behaviour*. Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Rollinson, D. 2008. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Pearson Education.
- Sarker, A. 2014. Increasing employee job satisfaction as well as organizational performance through effective HRM practices in private commercial banking sector of Bangladesh. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(10), 157-164.
- Schneider, B. and Smith, B. 2004. *Personality and Organizations*. Psychology Press.
- Schultz, H., Bagraim, J., Potgieter, T., Viedge, C. and Werner, A. 2003. *Organisational behaviour: A contemporary South African perspective*. Van Schaik Publishers.
- Smerek, R. and Peterson, M. 2007. Examining Herzberg's theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.
- Spector, P. 2021. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- Steyn, G. & Van Wyk, J. 1999. Job Satisfaction. Perceptions of the Principals and Teachers in Urban Black Schools in South Africa. *South African Journal of Education*, 19(1), 37-43.
- Topolosky, P. 2014. *Linking Employee Satisfaction to Business Results*. Routledge.
- Ucho, A., Mkavga, T. and Onyish, I. 2012. Job satisfaction, gender, tenure and turnover intentions among civil servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(3), 378-387.
- Williams, L. and Anderson, S. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Worrell, T. 2004. *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later* (διδακτορική διατριβή). Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Zhang, X. and Li, B. 2013. Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει αναπτυχθεί για την ολοκλήρωση της έρευνας της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα κρίνεται κρίσιμη, αφού συμβάλει άμεσα στην ολοκλήρωση της παραπάνω έρευνας.

Σημειώστε ότι η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι καθαρά εθελοντική και ότι οι όποιες πληροφορίες παρέχετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Επιπλέον, δε θα σας ζητηθεί να δηλώσετε κανένα προσωπικό σας δεδομένο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη 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

Μέρος Β: Ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση**1. Νιώθω ικανοποιημένος από την εργασία, γιατί:**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μου αρέσει η εργασία που κάνω					
Έχω έναν υποστηρικτικό προϊστάμενο					
Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης					
Οι εργασιακές συνθήκες στην εργασία μου είναι καλές					
Νιώθω άνετα να μοιραστώ τις ιδέες και απόψεις μου με τους συνάδελφους και τους ανωτέρους μου					
Υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής					
Έχω αναγνώριση για τα καθήκοντα που εκτελώ					
Λαμβάνω την αμοιβή που μου αξίζει για τα καθήκοντα που εκτελώ					

Λαμβάνω τα απαραίτητα πρόσθετα οφέλη					
Έχω καλές σχέσεις με τους συνάδελφους και τους ανωτέρους μου					
Μου παρέχεται η απαραίτητη ελευθερία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου					
Οι ανώτεροί μου συμπερίζονται τις ανάγκες των εργαζόμενων					
Οι ανώτεροί μου έχουν καλή επικοινωνία με τους εργαζόμενους					
Έχω αρκετό προσωπικό χώρο					
Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
Έχω τους απαραίτητους πόρους για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων μου					
Νιώθω ασφάλεια σε θέματα συνταξιοδότησης ή ασφαλιστικών ταμείων					
Νιώθω ασφάλεια και προστασία από σωματική και συναισθηματική βλάβη					
Τα σχέδια κινήτρων της τράπεζας συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της					

2. Συνολικά νιώθω ικανοποιημένος από την εργασία μου:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Μέρος Γ: Ερωτήσεις για την σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της τράπεζας

1. Γνωρίζω ότι οι προσπάθειες που καταβάλω στην εργασία μου σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2. Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την απόδοσή μου και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3. Το επίπεδο ικανοποίησής μου από την εργασία μου επηρεάζει άμεσα την αφοσίωσή μου στην τράπεζα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της τράπεζας:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4. Επειδή αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου:

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

Είμαι παρακινημένος σε μεγάλο βαθμό να εργάζομαι αποδοτικά στην εργασία μου, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας					
Επιδεικνύω μεγάλη αφοσίωση στην τράπεζα και εργάζομαι αποδοτικά στην εργασία μου, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τράπεζας					
Είμαι πλήρως αφοσιωμένος στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της τράπεζας					