

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ : ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

Επιμέλεια : ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΤΣΕΒΑ

Αθήνα, Μάιος 2004

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Η λογική πίσω από αυτή την έρευνα είναι να εξετάσουμε τη σχέση ανάμεσα στα ανθρώπινα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Έχοντας αυτό ως σκοπό, ερευνήθηκαν μια σειρά από ενδογενή και εξωγενή κίνητρα, ενώ ταυτόχρονα εξήχθησαν συμπεράσματα για τους παράγοντες που ουσιαστικά εξηγούν τη μέγιστη απόδοση.

Εξετάστηκαν σχετικές θεωρίες για τα κίνητρα και την απόδοση και διεξήχθη μια έρευνα. Επιπλέον, τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν με τη μορφή ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν τυχαία σε 88 εργαζομένους σε τέσσερις Ελληνικές τράπεζες.

Τα συμπεράσματα αφορούν ανώτατα, ανώτερα και μεσαία στελέχη (Διευθυντές και υποδιευθυντές Διοίκησης, Δ/ντες καταστημάτων, Προϊσταμένους και Στελέχη Διοίκησης) και λοιπό προσωπικό(απλοί υπάλληλοι και λοιπό προσωπικό). Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι η απόδοση των διοικητικών στελεχών εξηγείται από το γεγονός ότι είναι ικανοποιημένοι με τις χρηματικές τους απολαβές , την αυτονομία –ελευθερία κινήσεων που έχουν, καθώς και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας τους. Αντίθετα η απόδοση των μη διοικητικών στελεχών εξηγείται από τις ευκαιρίες που ανοίγονται μπροστά τους , τις χρήσιμες συμβουλές που παίρνουν από τους προϊσταμένους τους, καθώς και από τη μισθολογική διαφοροποίηση που συνειδητοποιούν, συγκρινόμενοι με άλλους εργαζόμενους σε αντίστοιχες θέσεις, σε άλλους οργανισμούς.

Επιπλέον, σε αυτή τη μελέτη επιχειρούνται κάποιες προτάσεις για μορφές/ στυλ διοίκησης καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των διαφόρων δυσκολιών που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.0 ΣΚΟΠΟΣ ΑΥΤΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	4
1.1 ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	4
1.2 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ.....	5
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	6
2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	6
2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	7
2.3 ΕΙΔΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	7
2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	8
2.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ABRAHAM MASLOW	8
2.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG....	10
2.4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG	12
2.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ‘Χ’ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ‘Υ’ ΤΟΥ Mc GREGOR	14
2.4.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM.....	14
2.4.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ.....	16
2.4.7 Mc CLELLAND: ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ	18
2.5.0 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	19
2.5.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	20
2.5.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT).....	21
2.5.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES).....	22
2.5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΤΡΑΠΕΖΑ).....	23
2.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	31
3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	31
3.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ	31
3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	32

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ	32
3.2.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	32
3.2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	33
3.2.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	34
3.2.5 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	34
3.2.6 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ	35
3.2.7 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	36
3.2.8 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΕΣΤ	36
3.2.9 ΠΕΡΙΛΗΨΗ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	38
4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	38
4.1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	38
4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ.....	39
4.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥ PEARSON	40
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	42
4.4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ (MANAGERS)	43
4.4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ	45
4.4.3 ΤΕΣΤ LEVENE	46
4.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΕΠΙΛΟΓΟΣ	49
5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	49
5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
5.2 ΑΝΟΙΧΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	50
5.2.1 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ (MANAGERS).....	50
5.2.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΗ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ.....	50
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	51
5.4 ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	52
5.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.0 ΣΚΟΠΟΣ ΑΥΤΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σκοπός της μελέτης είναι να εξετάσουμε και να αναλύσουμε τη σχέση ανάμεσα στα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους και την απόδοση στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα διεξήχθη στην Αθήνα, σε τέσσερις μεγάλες τράπεζες. Αυτές είναι: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Τράπεζα Πίστεως, Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς. Συνεπώς, θα καταλήξουμε σε γενικότερα συμπεράσματα που αφορούν το σύνολο του Ελληνικού τραπεζικού τομέα και σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μπορούν πραγματικά να υποκινηθούν από τους εργοδότες εάν οι τελευταίοι χρησιμοποιήσουν τα διάφορα μέσα εσωτερικής και εξωτερικής υποκίνησης.

1.1 ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι Ελληνικές τράπεζες λειτουργούν σε ένα ασταθές και εναλλασσόμενο περιβάλλον όπου η γρήγορη ανάπτυξη και ο έντονος ανταγωνισμός αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου. Εξαιτίας αυτών των χαρακτηριστικών καθώς και της ανάγκης των τραπεζών να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα σε αυτές τις ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν καθημερινό φαινόμενο. Μερικές από τις πιο πρόσφατες εξαγορές ήταν αυτή της Τράπεζας Εργασίας από την Eurobank και της Ιονικής Τράπεζας από την Άλφα Τράπεζα Πίστεως.

Επιπλέον, οι Ελληνικές Τράπεζες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην αναβάθμιση του επιπέδου και της ποιότητας των υπηρεσιών και προσπαθούν να βρουν πρόσθετους τρόπους για να ενισχύσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους. Εφ' όσον λειτουργούν σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι πρόκληση για τον ερευνητή να εξετάσει πως οι Ελληνικές τράπεζες μπορούν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα παρέχοντας στους υπαλλήλους τους οικονομικά και ηθικά ή άλλης μορφής κίνητρα, ώστε αυτοί να δουλεύουν καλύτερα και να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις.

1.2 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ

Με τον όρο κίνητρα της συμπεριφοράς αποδίδουμε στα ελληνικά τον όρο motivation, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ). Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο φαινόμενο που επηρεάζει και επηρεάζεται από μία πληθώρα παραγόντων στο οργανωτικό επαγγελματικό περιβάλλον. Επίσης, σχετίζεται με ό,τι ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και με τον τρόπο με τον οποίο μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να επαναληφθεί. (Steers & Porter, 1991, σελ.3). Η σημασία του να εξετάσει κανείς την ανθρώπινη υποκίνηση βρίσκεται στο γεγονός ότι υπάρχει μια δυνατή, θετική σχέση ανάμεσα στα κίνητρα και την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, όπως ισχυρίζεται ο Armstrong, “τα αυξημένα κίνητρα θα πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερη προσπάθεια και βελτιωμένη απόδοση.” (Armstrong, 1994, σελ.167). Συνεπώς, αφού οι οργανισμοί ενδιαφέρονται σοβαρά για την αυξανόμενη παραγωγικότητα και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, οτιδήποτε δίνει κίνητρο στα άτομα, αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και δεν μπορεί να υποτιμηθεί.

1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η εν λόγω έρευνα διαιρείται σε πέντε κεφάλαια. Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο πρόλογος ολόκληρης της έρευνας καθώς και η σημασία της και που πραγματοποιείται αυτή, έτσι ώστε να δώσει στον αναγνώστη μια πρώτη ιδέα για τα σχετικά με την έρευνα θέματα. Το δεύτερο κεφάλαιο “Θεωρητικό Πλαίσιο” περιλαμβάνει το θεωρητικό μέρος της εργασίας όπου θα εξεταστούν οι διάφορες θεωρίες για τα κίνητρα και την απόδοση. Επιπλέον θα τεθεί η θεωρητική υπόθεση στην οποία βασίστηκε η έρευνα. Το τρίτο κεφάλαιο “Υπόθεση και Μεθοδολογία” παρουσιάζει την προς διερεύνηση υπόθεση, η οποία σχετίζεται με τις θεωρίες που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα εξεταστεί αυτή η υπόθεση. Το τέταρτο κεφάλαιο ‘Ανάλυση’, παρέχει τα αποτελέσματα της έρευνας και την ερμηνεία τους, έτσι ώστε να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο “Συμπεράσματα”, αναφέρεται σε γενικά συμπεράσματα και σχόλια σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την απόδοση του προσωπικού στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα. Επιπλέον, προτείνονται υποδείξεις προς τους εργοδότες, και αναφέρονται σημεία που επιδέχονται βελτίωση και προσφέρονται για περαιτέρω έρευνα, ενώ, τέλος, θα σημειωθούν τα διάφορα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να διατηρήσουν υψηλή την εργασιακή απόδοση και κατά συνέπεια έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στο πώς μπορούν να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους για την επίτευξη του στόχου αυτού. (Armstrong,1999).

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας και θα εξεταστούν θεωρίες που αφορούν τόσο την υποκίνηση όσο και την απόδοση. Οι θεωρίες των κινήτρων μπορούν να διακριθούν σε θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και σε θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας που παρουσιάζονται είναι η Ιεράρχηση των Αναγκών του Mashlow, η θεωρία των δύο παραγόντων της υποκίνησης του Herzberg και η θεωρία Χ και θεωρία Υ του McGregor. Αντίστοιχα, οι σχετικές με τη διαδικασία θεωρίες που παρουσιάζονται, είναι η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της Ισότητας και η θεωρία της Επιτυχίας -Επίτευξης του στόχου του McClelland. Θα αναφερθούν επίσης θεωρίες σχετικές με την απόδοση. Με τον τρόπο αυτό θα αναλυθεί ένα μοντέλο υποκίνησης της απόδοσης καθώς και θεωρίες σχετικές με τη διαχείριση της απόδοσης (Performance Management) και τη διοίκηση βάση αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives).

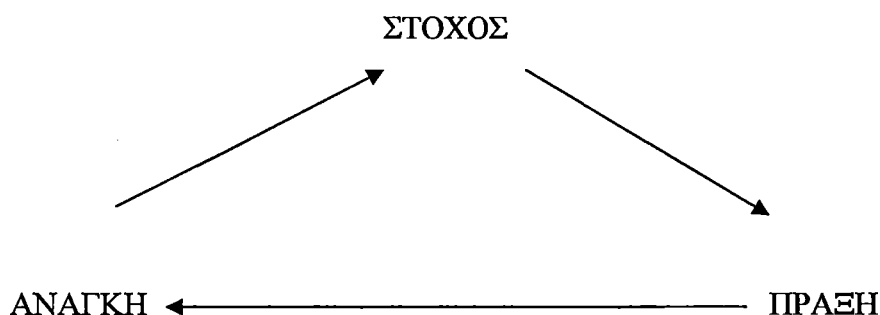
2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό των Buchanan και Huczynski, (1997), 'η υποκίνηση είναι η εσωτερική ψυχολογική διαδικασία ανάληψης, ενεργοποίησης, κατεύθυνσης και διατήρησης του στόχου- κατευθυνόμενη συμπεριφορά'. (Buchanan & Huczynski,1997, σελ. 68). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Mitchell, η υποκίνηση μπορεί να θεωρηθεί ως 'ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο θέλει και επιλέγει να δεσμευτεί σε κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές,' (Mullins, 1999,σελ. 406)

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η διαδικασία της υποκίνησης ξεκινά με τη συνειδητή ή ασυνειδητή εξακρίβωση ανικανοποίητων αναγκών. Αντίστοιχα, αυτές οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν. (Armstrong, 1999). Έτσι καθορίζεται ο στόχος που θα ικανοποιήσει την ανάγκη και ορίζονται μια σειρά πράξεων που θα οδηγήσουν σε αυτόν το στόχο και στην ικανοποίηση της ανάγκης.(Fischer,1995). Η διαδικασία της υποκίνησης περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 2.1 Η διαδικασία της υποκίνησης



Πηγή: (Fisher,1995, σελ. 23)

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι ένας συνεχής κύκλος εξ' αιτίας του γεγονότος ότι όταν μία ανάγκη ικανοποιείται, τότε μια άλλη βγαίνει στην επιφάνεια. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να μην ικανοποιούνται με αυτά που έχουν και να πολλαπλασιάζονται οι ανάγκες τους συνεχώς. (Fisher, 1995).

2.3 ΕΙΔΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Υπάρχουν δυο είδη υποκίνησης. Η υποκίνηση που προέρχεται από ενδογενή αίτια περιλαμβάνει εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς συγκεκριμένους τρόπους δράσης και κατευθύνσεις, και προσδίδει στο άτομο στοιχεία όπως είναι η υπευθυνότητα, η ελευθερία κινήσεων, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, η ανάπτυξη των

δεξιοτήτων και ικανοτήτων και το ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός για την εργασία. Αντίθετα, η υποκίνηση που προέρχεται από εξωγενείς παράγοντες, συμπεριλαμβάνει πράξεις που γίνονται από ανθρώπους για να υποκινήσουν άλλα άτομα. Τέτοιες είναι οι ανταμοιβές όπως ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, οι συνθήκες εργασίας και ασφάλειας. (Mullins,1999)

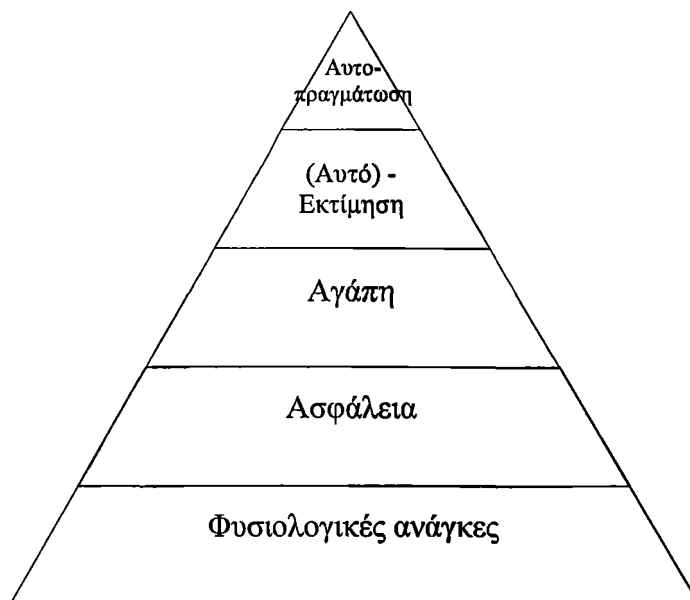
Πάραυτα, ένας μεγάλος αριθμός συγγραφέων τονίζουν ότι οι ιδανικές συνθήκες υποκίνησης μπορούν να επιτευχθούν συνδυάζοντας τους ενδογενείς και εξωγενείς μηχανισμούς υποκίνησης. Για παράδειγμα κάνοντας τη δουλειά συναρπαστική (ενδογενής υποκίνηση), και παρέχοντας τις κατάλληλες χρηματικές απολαβές μετά την ολοκλήρωση της δουλειάς (εξωγενής υποκίνηση), επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο πλήρους υποκίνησης. (Vroom & Deci,1992).

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ABRAHAM MASLOW

Ένα σημαντικό σημείο εκκίνησης για να μελετήσει κανείς την υποκίνηση είναι η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow. Σύμφωνα με τον Maslow τα ανθρώπινα κίνητρα εμφανίζονται σαν ένα συνεχές μοτίβο, σε μια ιεραρχημένη δομή που περιλαμβάνει πέντε ανάγκες. Δυο βασικές αρχές εντοπίζονται στη θεωρία των αναγκών του Maslow. Πρώτον, οι ανικανοποίητες ανάγκες υποκινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. (Gray & Stark,1988) Δεύτερον, άπαξ και ικανοποιηθεί μια ανάγκη, δεν λειτουργεί πλέον σαν ισχυρό κίνητρο. Με άλλα λόγια “μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί κίνητρο” (Hall & Nougaim,1968,σελ 13). Η ιεράρχηση των αναγκών παρουσιάζεται συχνά με τη μορφή πυραμίδας όπως απεικονίζεται παρακάτω.

Σχήμα 2.2 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow



Πηγή: (Mullins,1999, σελ. 416)

Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν τις βασικές ατομικές και συλλογικές ανάγκες για επιβίωση, όπως είναι ανάγκη για σίτιση, νερό, οξυγόνο και η ανάγκη σεξουαλικής έκφρασης. (Buchanan & Huczynski, 1997). Η ασφάλεια περιλαμβάνει τη σωματική, συναισθηματική και επαγγελματική ασφάλεια καθώς και την ανάγκη για ίση αντιμετώπιση και δικαιοσύνη. (McKenna, 1999). Η ανάγκη για αγάπη ή σύναψη σχέσεων περιλαμβάνει την τρυφερότητα, τη φιλία, το αίσθημα της κατοχής και την ανάγκη δύο ατόμων τόσο να δώσουν όσο και να πάρουν αγάπη. Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, περικλείει όχι μόνο τον αυτοσεβασμό, την επιθυμία για αυτοπεποίθηση, ελευθερία, επιτυχία και σεβασμό από τους άλλους, αλλά και την αναγνώριση, την προσοχή και την εκτίμηση. (Mullins,1999). Τέλος, η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης αναφέρεται στην ανάγκη για την ολοκλήρωση του ατόμου, με άλλα λόγια, “την τάση του ατόμου να γίνει αυτό που δύναται να γίνει”.(Maslow,1943,σελ.44).

Παρ’ όλα αυτά, η θεωρία των αναγκών του Maslow έχει δεχθεί κριτικές. Οι ανάγκες δεν μπορούν να ιεραρχηθούν, παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι άνθρωποι φαίνεται να έχουν τις ίδιες βασικές ανάγκες, σχεδόν με την ίδια σειρά που υποδεικνύονται από τον

Maslow. Για παράδειγμα, για κάποιους ανθρώπους η αυτό-εκτίμηση μπορεί να είναι πιο σημαντική από την αγάπη. (Maslow, 1943). Επιπλέον, ενώ η θεωρία του Maslow δηλώνει ότι τα άτομα θα επιδιώξουν να ικανοποιήσουν τις πιο σύνθετες ανάγκες μόνο αφ' ότου ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες, πολλοί άνθρωποι φαίνεται να επιδιώκουν την ικανοποίηση των πιο σύνθετων αναγκών ακόμα και αν οι βασικές συναισθηματικές ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί πλήρως. (Bennet, 1994).

Επιπλέον στοιχεία εμφανίζονται κατά την εφαρμογή της θεωρίας στον εργασιακό χώρο. Για παράδειγμα, οι πιο σύνθετες ανάγκες μπορεί να μην ικανοποιούνται στη δουλειά, αλλά σε κάποιον άλλο τομέα της ανθρώπινης ζωής (Torrington & Hall, 1991). Κατά τον ίδιο τρόπο, κάποιοι άνθρωποι ίσως να προτιμούν να έχουν περισσότερη επαγγελματική ασφάλεια σε κάποιο γραφειοκρατικό οργανισμό, παρά μια καλοπληρωμένη και με περισσότερο κύρος θέση σε ένα λιγότερο ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, οι άνθρωποι υποκινούνται από διαφορετικούς παράγοντες (Mullins, 1999). Αυτές οι διαφορές παραμένουν γιατί οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί, έχουν διαφορετικές κοινωνικές αναπαραστάσεις, έχουν επομένως διαφορετικές αντιλήψεις για τις ίδιες ανάγκες και ενεργούν διαφορετικά για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Βάσει μιας έρευνας που διεξήχθη από τους Hall και Nougaim (1968, σελ.26) ανακαλύφθηκε ότι 'ο μηχανισμός ιεράρχησης λειτουργεί κυρίως για δύο είδη αναγκών- τις βασικότερες και τις ιδιαίτερα σύνθετες. Για παράδειγμα, ένα άνεργο άτομο μπορεί να θεωρεί ότι τα πάντα είναι λιγότερο σημαντικά από την εύρεση εργασίας, άρα να προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του για ασφάλεια. Συνεπώς, όταν αυτή η βασική ανάγκη ικανοποιηθεί, το άτομο θα επιδιώξει να ικανοποιήσει κάποια από τις λιγότερο βασικές ανάγκες. (Hall & Nougaim, 1968).

2.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Μια άλλη σημαντική θεωρία για την υποκίνηση στον επαγγελματικό χώρο συντάχθηκε από τον Herzberg (1996). Βασιζόμενοι στην ακόλουθη έρευνα: ζητήθηκε από διακόσιους μηχανικούς και λογιστές στο Πίτσμπουργκ να θυμηθούν μια στιγμή που ένιωσαν ιδιαίτερα καλά για τη δουλειά τους. (Herzberg, 1996). Οι απαντήσεις από την έρευνα έδειξαν ότι ο παράγοντες εκείνοι που οδηγούν σε ένα αίσθημα ικανοποίησης στην εργασία είναι διαφορετικοί από εκείνους που οδηγούν σε επαγγελματική απογοήτευση. (Veccio, 1991) Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι θεωρητικά

διαφορετικοί παράγοντες που προκαλούνται από διαφορετικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο.(Gray & Stark,1998).

Ο Herzberg συμπέρανε ότι μια ομάδα παραγόντων, τα «κίνητρα», προκαλούσε επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ μια άλλη ομάδα παραγόντων, «οι παράγοντες υγιεινής», προκαλούσε δυσαρέσκεια. (Herzberg 1996). Τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής στη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2.1 Κίνητρα και παράγοντες υγιεινής

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ
Επιτυχία	Η διαπροσωπική σχέση με τους υφισταμένους και τους συναδέλφους
Αναγνώριση	Η ασφάλεια από την εργασία
Η εργασία αυτή καθ' αυτή	Ο μισθός
Υπευθυνότητα	Οι συνθήκες εργασίας
Δυνατότητα εξέλιξης (πρόοδος)	Η κοινωνική θέση
Προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	Η πολιτική της εταιρείας και η ποιότητα της εποπτείας
	Η προσωπική ζωή
	Άλλα οφέλη από την εργασία

Πηγή: (Gray and Stark,1988, σελ.112)

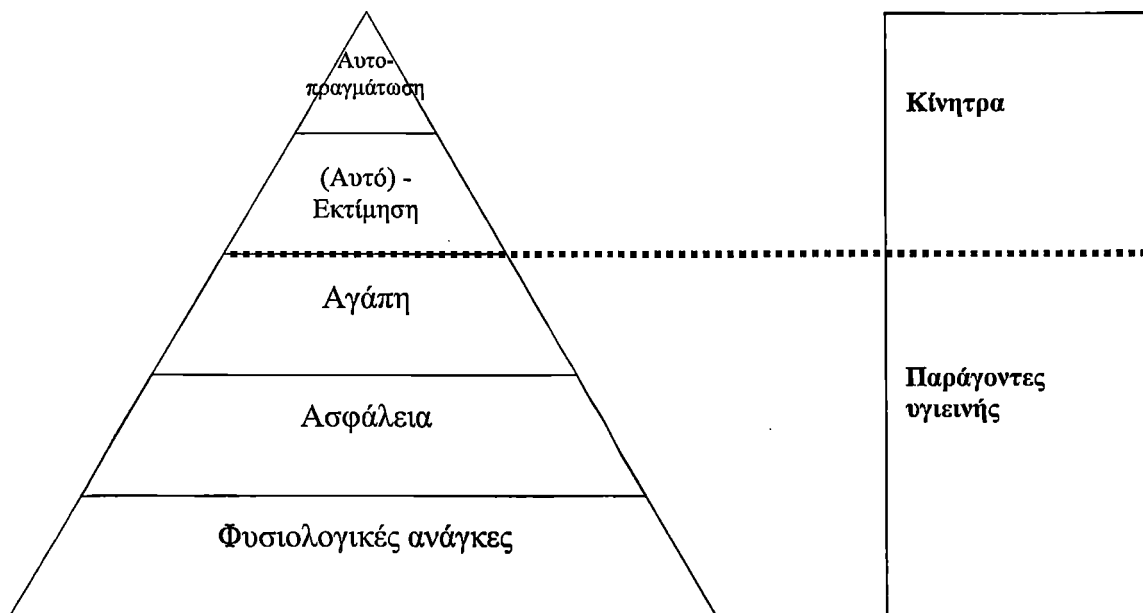
Όπως μπορούμε να δούμε από τον παραπάνω πίνακα τα κίνητρα σχετίζονται με το ίδιο το περιεχόμενο της δουλειάς, δηλαδή με τη φύση της δουλειάς, ενώ οι παράγοντες υγιεινής έχουν να κάνουν με πράγματα σχετικά με τη δουλειά, δηλαδή με τις συνθήκες εργασίας .(Gray & Stark). Οι παράγοντες αυτοί στην πραγματικότητα δεν υποκινούν το άτομο προς υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ούτε σε καλύτερη απόδοση στην εργασία.(Herzberg, et al,1959). Τέλος, ο Herzberg δηλώνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι διαφορετικές εφ' όσον “είναι διαφορετικές οι πηγές της κάθε μιας.” (Gray & Stark,1998).

Ο Herzberg είχε στην πραγματικότητα αναλύσει τις συμπεριφορές του διοικητικού προσωπικού που διέθετε προσόντα, χωρίς να σκεφτεί τους εργάτες που μπορεί να ενδιαφέρονταν περισσότερο για θέματα όπως οι οικονομικές ανταμοιβές. Παρόλα αυτά το πιο αντιφατικό στοιχείο στη θεωρία του Herzberg είναι ότι ο μισθός και οι πρόσθετες αμοιβές κατατάσσονται ως παράγοντες υγιεινής και όχι ως κίνητρα. Έχοντας υπ' όψιν ότι η έρευνα βασίστηκε σε διοικητικό προσωπικό, είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι αυτοί οι υπάλληλοι ανέφεραν ότι τα χρήματα δεν αποτελούν παράγοντα υποκίνησης, πράγμα το οποίο δεν αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα. (Benett, 1994).

2.4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERZBERG

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σημαντικό να συζητηθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές αυτών των δυο βασικών θεωριών της υποκίνησης.

Σχήμα 2.3 Σύγκριση των δυο θεωριών



Πηγή: (Gray and Stark, 1988,σελ. 115)

Η βασική ομοιότητα ανάμεσα στα δυο μοντέλα είναι ότι και ο Herzberg και ο Maslow συμπεραίνουν ότι συγκεκριμένες ανάγκες ενεργοποιούν την συμπεριφορά και ταυτόχρονα υπάρχει συμφωνία στο σύνολο των αναγκών. Επιπλέον τα κίνητρα του Herzberg αντιστοιχούν στις πιο σύνθετες ανάγκες του Maslow (ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης), ενώ οι παράγοντες υγιεινής ταιριάζουν με τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες, καθώς και την ανάγκη για ασφάλεια του Maslow. Αντίστοιχα, αν θεωρήσουμε ότι οι βασικότερες ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, τότε είναι λογικό να σκεφτούμε ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν θα υποκινήσουν το άτομο. Από την άλλη πλευρά, τα κίνητρα του Herzberg θα ενεργήσουν ως υποκίνηση εφ' όσον αντιπροσωπεύουν τις γενικά ανικανοποίητες σύνθετες ανάγκες των ατόμων. Παρ' όλα αυτά θα ήταν σημαντικό να χρησιμοποιήσουμε αυτό το μοντέλο με προσοχή, αφού κάθε άτομο είναι ξεχωριστή προσωπικότητα. (Gray and Stark, 1998)

Τα δυο μοντέλα έχουν και διαφορές. Αυτές απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.2 Διαφορές στις θεωρίες υποκίνησης των Maslow και Herzberg

ΘΕΜΑΤΑ	Maslow	Herzberg
Είδος θεωρίας	Περιγραφική	
Σχέση επιδόσεων-ικανοποίησης αναγκών	Οι ανικανοποίητες ανάγκες ενεργοποιούν την συμπεριφορά. Αυτή η συμπεριφορά προκαλεί καλύτερη απόδοση.	Οι ανάγκες προκαλούν απόδοση.
Επιδράσεις από την ικανοποίηση των αναγκών	Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί παράγοντα υποκίνησης.	Μια ικανοποιημένη ανάγκη υγιεινής δεν υποκινεί ενώ άλλες ικανοποιημένες ανάγκες υποκινούν.
Σειρά των αναγκών	Ιεράρχηση των αναγκών	Καμία ιεράρχηση των αναγκών.
Επιδράσεις που συνεπάγεται η αμοιβή	Η αμοιβή αποτελεί παράγοντα υποκίνησης.	Η αμοιβή δεν αποτελεί παράγοντα υποκίνησης.
Επίπεδο εργαζομένων	Αναφέρεται σε όλους τους εργαζομένους.	Ίσως καταλληλότερη για τους μορφωμένους υπαλλήλους γραφείου.

Πηγή : (Gray & Stark,1998, p.117)

2.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ‘Χ’ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ‘Υ’ ΤΟΥ Mc GREGOR

Σύμφωνα με τον Mc Gregor, ‘πίσω από κάθε διοικητική απόφαση ή πράξη, βρίσκονται συμπεράσματα για την ανθρώπινη φύση και την ανθρώπινη συμπεριφορά’. (Mc Gregor, 1960, σελ. 33). Βασιζόμενος στην εμπειρία του ο Mc Gregor πρότεινε ότι οι διευθυντές βγάζουν σιωπηρά συμπεράσματα για τις αποδόσεις των υφισταμένων τους και αυτά τα συμπεράσματα επηρεάζουν και καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης που θα υιοθετήσουν. Αυτά τα δύο συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ονομάζονται θεωρία Χ και θεωρία Υ. (Smith, 1991)

Οι διευθυντές που ασπάζονται τη θεωρία Χ πιστεύουν ότι ‘ο μέσος άνθρωπος αισθάνεται μια έμφυτη δυσαρέσκεια για τη δουλειά και θα την αποφύγει εάν μπορεί’ (Mc Gregor, 1960, σελ. 33). Κατά συνέπεια αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να τιμωρούνται με σκοπό να καταβάλλουν επαρκείς προσπάθειες για την εκτέλεση των διοικητικών και οργανωτικών στόχων. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Υ ‘ο μέσος άνθρωπος δεν αποστρέφεται τη δουλειά εκ φύσεως’ (Mc Gregor, 1960, σελ. 47) και συνεπώς ο εξωτερικός έλεγχος και τιμωρία δεν θεωρούνται ως μέσα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Παρ’ όλα αυτά, ο βαθμός στον οποίο τα άτομα θα εξασκήσουν τον έλεγχο και την καθοδήγηση για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων, εξαρτάται από το πόσο αποφασισμένοι είναι να πετύχουν τον στόχο. (Mc Gregor, 1960).

Μέχρι στιγμής είδαμε τις κύριες θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης, οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν γιατί κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι είναι πιο σημαντικοί για ορισμένους ανθρώπους παρά για άλλους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της υποκίνησης, οι οποίες επικεντρώνονται στο να εξετάσουν τους λόγους για τους οποίους τα άτομα συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. (Benett, 1994).

2.4.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), επιχειρεί να εξηγήσει την υποκίνηση από την σκοπιά των ατομικών προσδοκιών. Έχει να κάνει δηλαδή με την ικανότητά του ατόμου να αποδώσει ικανοποιητικά στην εργασία του καθώς και με το είδος της ανταμοιβής που περιμένει να λάβει από αυτήν (Arnold & Feldman, 1986). Η θεωρία της προσδοκίας περιλαμβάνει τρεις βασικές αρχές: α) την Ισχύ ή Αξία (Valence), β) την προσδοκία επίδοσης-

αποτελέσματος ή αμοιβής (Instrumentality), γ) την προσδοκία προσπάθειας –επίδοσης (Expectancy)

Σύμφωνα με τον Vroom , η θεωρία της ισχύος αναφέρεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι προσανατολίζονται προς κάποια κατεύθυνση με βάση το αποτέλεσμα που θα αποκομίσουν από αυτήν. Κάθε αποτέλεσμα έχει διαφορετική ισχύ ή αξία για κάθε άνθρωπο. Αυτό συμβαίνει γιατί η αξία κάθε πράγματος συνδέεται με τις ατομικές ανάγκες και αντιλήψεις του ατόμου, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

Η θεωρία επίδοσης -αποτελέσματος ή αμοιβής (instrumentality) ορίζεται ως σχέση ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα. Παρ' όλα αυτά η ερμηνεία που δίνεται αναφέρεται όχι μόνο στη σχέση ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα, αλλά και στην πιθανότητα να έχει κανείς ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, την προσδοκία δηλαδή ότι μία υψηλή απόδοση μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση κάποιας αμοιβής.

Η θεωρία προσπάθειας –επίδοσης είναι μια υποκειμενική προσδοκία που αναφέρεται στο γεγονός ότι το άτομο περιμένει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή απόδοση να επιφέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.(Buchanan & Huczynsi,1991). Η θεωρία προσπάθειας –επίδοσης αναφέρεται συχνά ως $e \rightarrow p$. (Eerde & Thierry,1996).

Αυτή η θεωρία επίσης δηλώνει ότι “η δύναμη ή η ισχύς που υποκινεί ένα άτομο να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο” μπορεί να εκφρασθεί ως:

$$M = \Sigma (E \times V)$$

Όπου: -M είναι τα κίνητρα της συμπεριφοράς

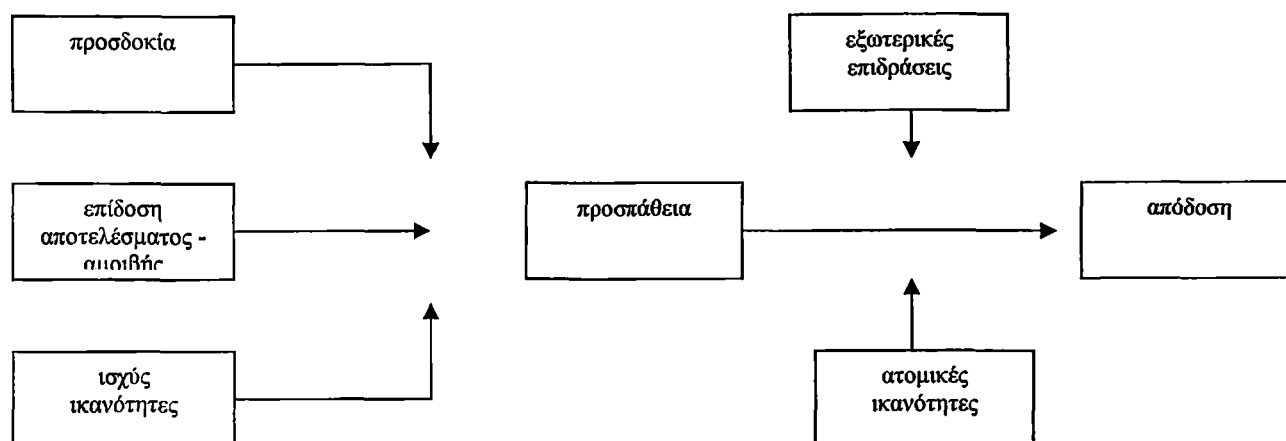
-E είναι η υποκειμενική προσδοκία ότι μια συμπεριφορά θα καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα

-V είναι η δύναμη της προτίμησης για το αποτέλεσμα και

-Σ είναι το σύνολο των αξιών που περιλαμβάνονται στις παρενθέσεις.

Τα μέρη που αναφέρονται παραπάνω απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα:

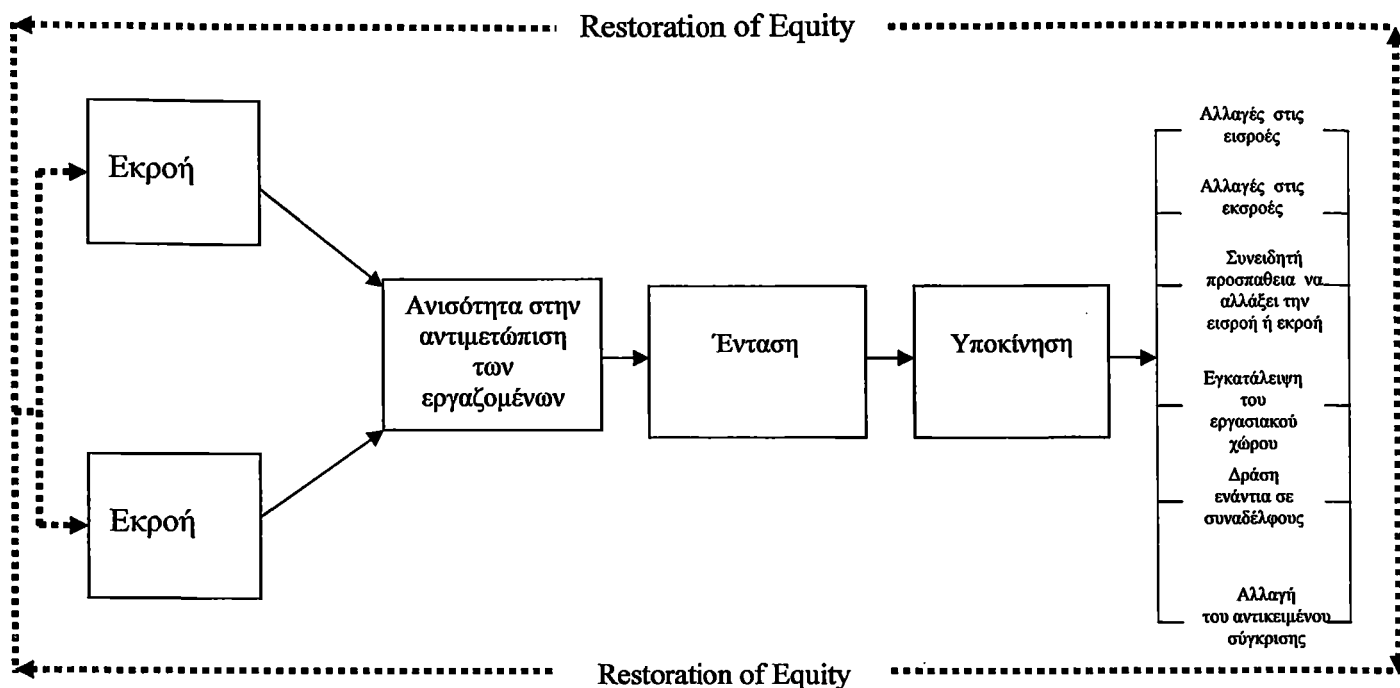
Σχήμα: 2.4 μοντέλο της θεωρίας της προσδοκίας



Πηγή: (Mebey and Salaman, 1995, σελ 191)

2.4.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Μια άλλη θεωρία της υποκίνησης είναι η θεωρία της ισότητας που είναι στενά συνδεδεμένη με το έργο του Adams (1965). Η θεωρία της ισότητας επικεντρώνεται στην αντίληψη των ανθρώπων για το πόσο δίκαια έχουν αμειφθεί σε σύγκριση με άλλα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι αμοιβές (εισροές) θεωρούνται δίκαιες μόνο όταν η αναλογία συνεισφοράς (εκροή)- αμοιβής (εισροή) είναι ίση ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης. Αντίστοιχα, όταν οι αναλογίες (εισροή –εκροή) είναι άνισες ανάμεσα σε δύο εργαζομένους, τότε υπάρχει αδικία η οποία δημιουργεί εντάσεις και υποκινεί το άτομο να αποκαταστήσει τη ισότητα. (Harder,1991). Η αποκατάσταση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Αυτό απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Πηγή: (Mullins, 1999, σελ. 436)

Βάσει αυτού του σχήματος, ένα άτομο μπορεί είτε να αυξήσει είτε να μειώσει το επίπεδο της συνεισφοράς του (εκροή) ή ακόμα να αλλάξει το επίπεδο των εισροών, για παράδειγμα τον μισθό ή τις συνθήκες εργασίας, χωρίς να αλλάξει τη συνεισφορά του. Ανάλογα μπορεί να αλλάξει είτε την συνεισφορά του ή την αμοιβή του για να πετύχει τα ίδια αποτελέσματα, ή ακόμα να βρει άλλες πιο ευεργετικές συνθήκες όπως είναι η μετάθεση σε καλύτερη θέση. Τέλος, ένα άτομο μπορεί να προσπαθήσει να στραφεί ενάντια στους άλλους. Για παράδειγμα να προσπαθήσει να υποβιβάσει την απόδοσή τους ή να επιδιώξει να αλλάξει το άτομο με το οποίο υπάρχει η σύγκριση. Με σκοπό να αποφευχθεί η άνιση αντιμετώπιση ανάμεσα στο προσωπικό, οι διευθυντές λαμβάνουν μέτρα για να μειώσουν την ένταση, επηρεάζοντας αυτές τις συμπεριφορές. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι, για παράδειγμα, να αλλάξουν την ανταμοιβή του εργαζομένου.(Mullins,1999).

2.4.7 Mc CLELLAND: ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

Αντί να αναλύσει την υποκίνηση γενικά, ο Mc Clelland εξέτασε συγκεκριμένα κίνητρα σε μεγαλύτερο βάθος, ενώ τα ευρήματά του φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με το εργασιακό περιβάλλον. Το σημείο εκκίνησης της έρευνάς του ήταν *η ανάγκη για επιτυχία*, αλλά επέκτεινε την έρευνά του και σε άλλα ψυχολογικά κίνητρα όπως είναι *η ανάγκη για ισχύ* και *η ανάγκη για σύναψη σχέσεων* (κοινωνικό κίνητρο). (Smith, 1991)

Η ανάγκη για επιτυχία ορίζεται ως 'η ανάγκη να αποδώσεις καλά, με μέτρο σύγκρισης την τελειότητα' (Smith, 1991). Ο Mc Clelland ανακάλυψε ότι η ανάγκη για επιτυχία ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην οικονομική ανάπτυξη, αφού τα άτομα που ενδιαφέρονται να κάνουν τα πράγματα καλύτερα είχαν γίνει δυναμικοί επιχειρηματίες που ενεργοποιούσαν την ανάπτυξη των διαφόρων οργανισμών που αποτελούν την βάση μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας. Έτσι οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονη ανάγκη για επιτυχία, δεν εξαρτώνται από άλλους, αλλά ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την δική τους απόδοση. (Mc Clelland, 1961). Κατά τον ίδιο τρόπο, για τους ανθρώπους που στοχεύουν στην επιτυχία, τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, αλλά μπορεί να χρησιμεύσουν ως κριτήριο της απόδοσής τους. (Mullins, 1999).

Η ανάγκη για ισχύ ή εξουσία μπορεί να οριστεί ως 'η ανάγκη να επηρεάζεις τη συμπεριφορά των άλλων για το καλό ολόκληρου του οργανισμού' (Mc Clelland & Burnham, 1969). Όταν εξετάστηκε ένας αριθμός διευθυντών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κορυφαίοι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν έντονη την ανάγκη για ισχύ, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι πρέπει να επηρεάζουν τους άλλους. Παρ' όλα αυτά, η ανάγκη για ισχύ έπρεπε να αντιμετωπιστεί με επιφύλαξη έτσι ώστε να στοχεύει στο όφελος του οργανισμού και όχι στην προσωπική ανάδειξη του διοικητή. (Mc Clelland & Burnham, 1969).

Η ανάγκη για σύναψη κοινωνικών δεσμών ορίζεται ως 'η ανάγκη για ζεστές, φιλικές σχέσεις με τους άλλους. (Armstrong, 1999). Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τον Mc Clelland και τον Boyatzis αν και η ισχύς είναι σημαντική, αφού έχει την ικανότητα να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων, η απλούστερη ανάγκη για σύναψη σχέσεων είναι σημαντική απλά και μόνο επειδή διευκολύνει τους διευθυντές να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις χωρίς να ανησυχούν για το αν θα γίνουν αντιπαθείς.

Επιπλέον, ο υψηλός αυτοέλεγχος είναι αξιοσημείωτος ,εφ' όσον μαρτυρά ότι ο manager ενδιαφέρεται να υποστηρίξει τα οργανωτικά συστήματα και να ακολουθήσει τις κατάλληλες διαδικασίες. (Mc Clelland κι Boyatzis, 1982).

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, αφού τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους, είναι λογικό να αισθάνονται σε διαφορετικό βαθμό τις προαναφερθείσες ανάγκες. Για παράδειγμα, κάποιοι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται μεγαλύτερη ανάγκη για επιτυχία, άλλοι να επιδιώκουν να συνάπτουν κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ άλλοι να έχουν έντονη την ανάγκη να επηρεάζουν τους άλλους, δηλαδή την ανάγκη για ισχύ. (Armstrong, 1999).

2.5.0 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Μέχρι στιγμής έγινε μια απόπειρα να παρουσιάσουμε τις βασικές θεωρίες των κινήτρων. Σε αυτό το σημείο θα ήταν απαραίτητο να επικεντρωθούμε στις θεωρίες που σχετίζονται με την απόδοση. Σύμφωνα με τον Bernadin και τους συνεργάτες του, η απόδοση θα έπρεπε να ορίζεται ως “τα αποτελέσματα της δουλειάς, επειδή αυτά συνδέουν περισσότερο τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού με την ικανοποίηση των πελατών και τις οικονομικές συνεισφορές” (Armstrong, 1999). Απόδοση ουσιαστικά είναι η εκτέλεση έργου, συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ως συμπεριφορά, δηλαδή ως ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί, οι ομάδες και τα άτομα διεκπεραιώνουν το έργο τους. (Armstrong, 1999).

Εφ’ όσον η συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται από την υποκίνηση, η απόδοσή τους είναι προϊόν όχι μόνο του βαθμού ικανότητάς τους, αλλά και της υποκίνησης. Με άλλα λόγια:

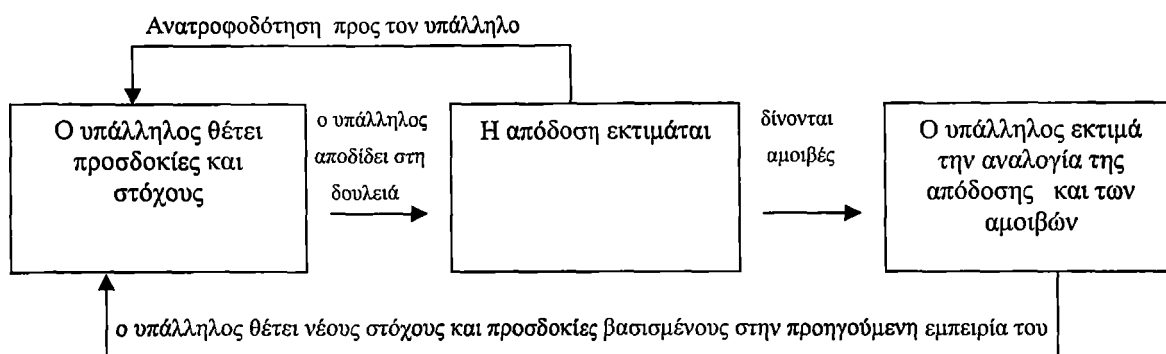
$$\text{Απόδοση} = \text{λειτουργία (ικανότητα} \times \text{υποκίνηση)}$$

Ακόμα και ένα πολύ ικανό άτομο, δεν θα αποδώσει καλά, εκτός και αν υποκινηθεί σωστά. (Robertson et al, 1992). Συνεπώς εάν τα στελέχη της διοίκησης ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την απόδοση των οργανισμών τους, τότε θα πρέπει να δοθεί σημασία στα μέσα που χρησιμοποιούν προκειμένου να υποκινήσουν τους υφιστάμενούς τους.

Υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις ότι ‘η απόδοση αυξάνεται όταν υπάρχει αύξηση στο μέγεθος της ανταμοιβής που προσφέρεται για την επιτυχημένη απόδοση’ (Vroom, 1964, σελ.230). Κατά συνέπεια όσο πιο πολύ υποκινείται ο υπάλληλος να αποδώσει αποτελεσματικά, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η απόδοσή του. (Vroom, 1964)

2.5.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Οι υπάλληλοι έχουν την αντίληψη ότι η απόδοσή τους θα αμειφθεί ανάλογα. Η σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την απόδοση μπορεί να απεικονισθεί ως εξής:



σχήμα 2.5

πηγή: (Carrell and Kuzmits, 1986, σελ. 311)

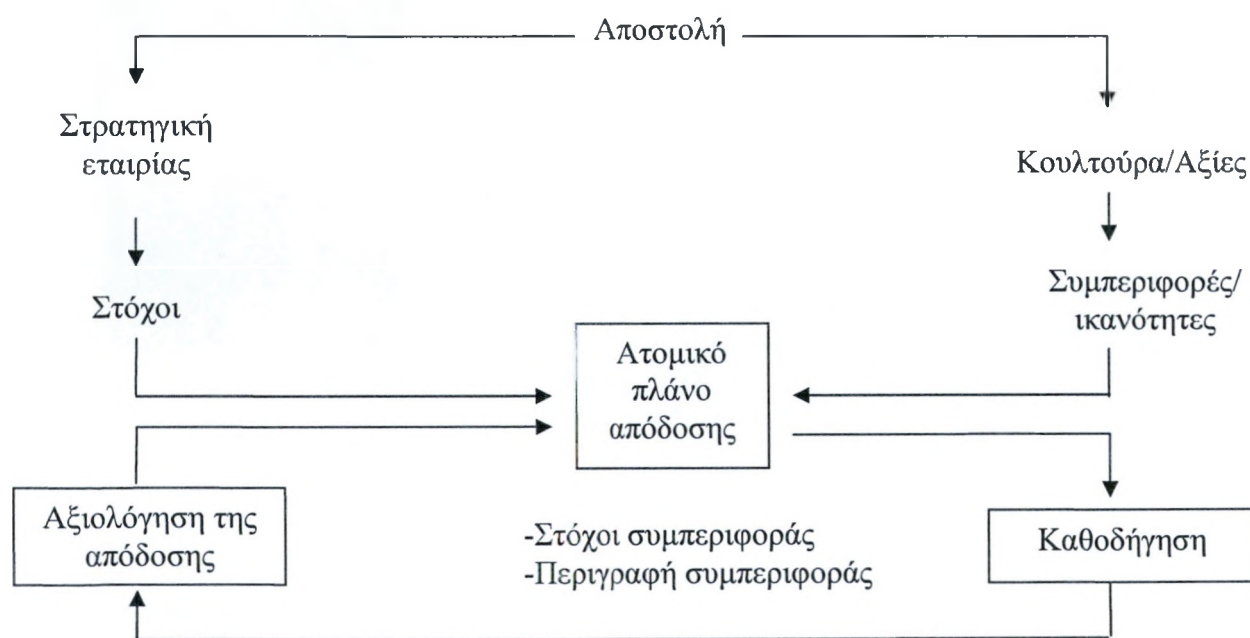
Σύμφωνα με αυτό το σχήμα οι υπάλληλοι έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για την αμοιβή που θα λάβουν εάν διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Αυτές οι προσδοκίες καθορίζουν με τη σειρά τους το δυνατό επίπεδο απόδοσης. Εκείνοι οι υπάλληλοι που αποδίδουν αποτελεσματικά και φτάνουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, περιμένουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανταμοιβής. Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση των υπαλλήλων και προσφέρουν αμοιβές όπως προαγωγές, επαίνους, εκπαίδευση, αναγνώριση και υψηλό κύρος. (Carrell & Kuzmits, 1986).

Οι υπάλληλοι με τη σειρά τους κρίνουν την σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή καθώς και την ισότητα αυτής της σχέσης. Τέλος οι υπάλληλοι θέτουν νέους στόχους και προσδοκίες βασισμένες στην προηγούμενη εμπειρία τους μέσα στην επιχείρηση. Στις περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι κατανοούν ότι η μεγάλη τους απόδοση αναγνωρίζεται και κατά συνέπεια αμείβεται, τότε θέτουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, με σκοπό να πάρουν ακόμα μεγαλύτερες αμοιβές. Αντίστοιχα, εάν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει σωστή αναλογία ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή, τότε θέτουν μικρότερους στόχους, απλά και μόνο για να διατηρήσουν τη δουλειά τους. (Carrell & Kuzmits, 1986).

2.5.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Όπως ορίζεται από τους Armstrong και Baron, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια ‘στρατηγική’ και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την παροχή επιτυχίας σε οργανισμούς, βελτιώνοντας την απόδοση των ατόμων που εργάζονται σε αυτούς. (Armstrong, 1999, σελ.140) Ακόμα, είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που περιλαμβάνει τόσο τους managers, όσο και εκείνους που διοικούνται, με σκοπό την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα υπαγορεύει πώς αυτοί μπορούν να δουλέψουν μαζί καλύτερα. (Armstrong, 1999). Σκοπός της διαχείρισης της απόδοσης είναι να συνδυάσει, να ξεκαθαρίσει και να ενδυναμώσει τη σχέση ανάμεσα στους οργανωτικούς στόχους, τα προγράμματα ανάπτυξης των υπαλλήλων, και την αξιολόγηση και εκτίμηση της απόδοσης. (McAfee & Champagne, 1993). Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει ένα συνολικό πρόγραμμα διαχείρισης της απόδοσης.

Σχήμα 2.7



Πηγή: (Mitrani, Dalziel and Fitt, 1993, σελ. 103)

Το παραπάνω σχήμα δείχνει τους στόχους τόσο των οργανισμών, όσο και των ατόμων, που είναι η ενίσχυση της συλλογικής και ατομικής απόδοσης αντίστοιχα. (Mitrani, et al, 1993). Κατά τον ίδιο τρόπο, η συλλογική στρατηγική και οι στόχοι συνδυασμένοι με τις αξίες του οργανισμού και τις ατομικές ικανότητες και συμπεριφορές, οδηγούν στη δημιουργία ατομικών σχεδίων απόδοσης. Τα άτομα με αυτόν τον τρόπο εκπαιδεύονται και

καθοδηγούνται και στο τέλος κρίνεται η απόδοσή τους, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ταύτιση των επαγγελματικών στόχων και η συμπεριφορά προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι απαραίτητη γιατί προκαλεί καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους, κατανοώντας και ελέγχοντας την απόδοση μέσα σε ένα περιεκτικό πλαίσιο προγραμματισμένων στόχων, κριτηρίων και ικανοτήτων. (Armstrong, 1999).

2.5.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES)

Σύμφωνα με τον Drucker (1954) και τον McGregor (1960), σχεδόν όλοι τα είδη οργανισμών κάνουν αυξανόμενη χρήση αυτής της μεθόδου. Η διοίκηση βάση στόχων είχε οριστεί ως “ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη πιο αντικειμενικών κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης.”(Tosi & Carroll, 1970). Ανακαλύφθηκε ότι η συμμετοχή στον καθορισμό του στόχου είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν τα επίπεδα της ανάμειξης του ‘εγώ’ και να ενισχυθεί η υποκίνηση, η οποία είχε σημαντική επίδραση στην απόδοση.(Tosi & Carroll, 1970).

Τα τρία βασικά στοιχεία της διοίκησης όπως αναφέρεται και στο σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης προσωπικού στον τραπεζικό τομέα, είναι οι στόχοι και ο καθορισμός των στόχων, η συμμετοχή και η ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με ευρήματα ερευνών, όταν τα άτομα έχουν συγκεκριμένους στόχους να θέσουν σε εφαρμογή, τότε η απόδοσή τους είναι αυξημένη σε σύγκριση με στόχους που είναι γενικοί και όχι ξεκάθαρα ορισμένοι. Κατά τον ίδιο τρόπο, μελέτες έχουν δείξει ότι, όταν τα άτομα θεωρούν τη συμμετοχή τους ισότιμη, τότε η παραγωγικότητα και η απόδοσή τους αυξάνονται. Η ανατροφοδότηση με τη σειρά της, όταν είναι ξεκάθαρη, αυξάνει την ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων και βελτιώνει την απόδοση. (Tosi & Carroll, 1970).

Παρ’ όλα αυτά, η διοίκηση που προσβλέπει σε στόχους έχει δεχθεί κριτική εξαιτίας των περιορισμών της, επειδή δεν είναι πάντα εύκολο να θέτει κανείς συγκεκριμένους στόχους, και γιατί όταν οι στόχοι είναι δύσκολο να οριστούν και να μετρηθούν, υπάρχει ο κίνδυνος της παράβλεψής τους. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος προϋποθέτει ότι υπάρχει έλλειψη συγκρούσεων και ότι οι συλλογικοί και ατομικοί στόχοι ταυτίζονται, πράγμα το οποίο φυσικά δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. (Mullins, 1999)

2.5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΤΡΑΠΕΖΑ)

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού των τραπεζών γίνεται στις περισσότερες των περιπτώσεων, με τη χορήγηση ειδικού ερωτηματολογίου (Παράρτημα II). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται από τραπεζικούς οργανισμούς (διαφοροποιημένο ανάλογα με τον οργανισμό και τους στόχους του), για την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως επιπέδου και θέσης, αρκεί να έχουν συμπληρώσει ένα εξάμηνο εργασίας στην τράπεζα. Οι αξιολογητές είναι συνήθως δύο: ο άμεσος προϊστάμενος Α' αξιολογητής και ο επικεφαλής του αμέσως επόμενου ιεραρχικού επιπέδου από τον αξιολογητή Α', Β' αξιολογητής.

Ο συγκεκριμένος τραπεζικός οργανισμός που χρησιμοποιείται ως πηγή πληροφοριών για την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας, λαμβάνει διάφορα μέτρα για την αποφυγή μη αντικειμενικής και ανακριβούς αξιολόγησης. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί, σε περίπτωση μετακινήσεων το έντυπο αξιολόγησης συντάσσεται από τη Διεύθυνση που ο εργαζόμενος υπηρέτησε το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και πιο κοντά προς την περίοδο αξιολόγησης. Επίσης, η αξιολόγηση από τον Β' αξιολογητή παραλείπεται στην περίπτωση που του ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο είναι η διοίκηση και η οποία είναι πιθανό να μην έχει άμεση γνώμη για την απόδοση του αξιολογούμενου. Προκειμένου λοιπόν να δοθούν ανακριβή στοιχεία, η Β' αξιολόγηση παραλείπεται.

Όπως αναφέρθηκε, η αξιολόγηση της απόδοσης των τραπεζικών υπαλλήλων γίνεται με τη χορήγηση ενός εντύπου επτά σελίδων (Παράρτημα II), το οποίο είναι κοινό για όλους του εργαζόμενους και χορηγείται μια φορά το χρόνο. Με τη διαδικασία αυτή αξιολογούνται τα αποτελέσματα που πέτυχε στους δώδεκα μήνες σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους, αλλά και η απόδοση σε σχέση με τα γενικά κριτήρια, τα οποία αναφέρονται στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του εν λόγω τραπεζικού οργανισμού, έχει τρεις επιμέρους φάσεις:

1. Καθορισμός στόχων / Ενημέρωση
2. Παρακολούθηση / Καθοδήγηση
3. Συνέντευξη αξιολόγησης / Συμπλήρωση εντύπων

ΦΑΣΗ 1^η: Καθορισμός Στόχων

Στη φάση αυτή γίνεται η περιγραφή των βασικών στόχων της εταιρίας, ο επιμερισμός σε λειτουργικούς στόχους, η σύνδεση των στόχων αυτών με τις διαφορετικές θέσεις εργασίας που υπάρχουν στον οργανισμό, ο προσδιορισμός του συντελεστή βαρύτητας των στόχων κατά άτομο, η συμφωνία και ο καθορισμός του ρεαλιστικού επιπέδου απόδοσης και η εξασφάλιση της αλληλεξάρτησης των στόχων. Τα κύρια χαρακτηριστικά των στόχων είναι ότι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, παρακινητικοί, κοινά αποδεκτοί, προσωπικοί. Κατά κανόνα, οι στόχοι αυτοί ορίζουν τι ακριβώς περιμένει η εταιρία να κάνει ο εργαζόμενος, πότε να έχουν ολοκληρωθεί αυτά και πως πρέπει τελικά ο εργαζόμενος να εργαστεί προκειμένου να τους επιτύχει.

ΦΑΣΗ 2^η : Παρακολούθηση / Καθοδήγηση

Η συγκεκριμένη φάση κρίνεται απαραίτητη από το τραπεζικό οργανισμό για:

- Την έγκαιρη πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την πορεία τους στην επίτευξη των στόχων
- Την έγκαιρη επέμβαση και την ανάπτυξη / βελτίωση μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Την μεγιστοποίηση της **παρακίνησης**
- Την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας

Η φάση αυτή είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αποτύπωσης σημειώσεων, παρατηρήσεων, και ακριβών πληροφοριών. Για να επιτευχθεί η σωστή ολοκλήρωση της φάσης αυτής απαιτούνται ουσιαστικές συζητήσεις σε προκαθορισμένη περιοδική βάση, αλλά και συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού στο μέσο της χρονικής περιόδου.

ΦΑΣΗ 3^η : Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η φάση αυτή δεν είναι παρά η ανταλλαγή απόψεων αξιολογητή - αξιολογούμενου σε κλίμα συνεργασίας, στα πλαίσια πάντα μιας δομημένης και ειλικρινούς συζήτησης με στόχο:

- Την επίτευξη συμφωνίας αναφορικά με την απόδοση του αξιολογούμενου και συμπλήρωση τελικής βαθμολογίας στο έντυπο
- Τον από κοινού εντοπισμό αδυναμιών ή προβλημάτων και των ενδεχόμενων τρόπων βελτίωσης ή επίλυσής τους
- Τον προσδιορισμό καινούριων στόχων

Οι αρμόδιοι υπάλληλοι του τμήματος προσωπικού του οργανισμού, κρίνουν αναγκαία τη τήρηση αρχών από την πλευρά του αξιολογητή προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική και σωστή μέτρηση της απόδοσης. Συγκεκριμένα:

- Δημιουργούν ευχάριστο κλίμα και κλίμα εμπιστοσύνης
- Αναζητούν συνεργατικό πνεύμα και αποφεύγουν την ανοιχτή σύγκρουση
- Συζητούν σχετικά με την εργασία, στηρίζονται σε γεγονότα, κάνουν συναισθηματική συζήτηση
- Κάνουν τις σωστές ερωτήσεις στη σωστή στιγμή
- Προσέχουν, ακούν, βλέπουν και καταγράφουν τις αντιδράσεις του άλλου
- Ανακεφαλαιώνουν και επαναλαμβάνουν για επιβεβαιώσουν τις απαντήσεις του αξιολογούμενου
- Είναι ειλικρινείς. Κρίνουν αντικειμενικά αλλά και επιβραβεύουν
- Εκδηλώνουν πραγματικό ενδιαφέρον

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των στόχων, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν άμεση σχέση με το job description της θέσης, είναι προσωπικοί, δεν ξεπερνούν σε αριθμό τους επτά, έχουν καθορισμένο συντελεστή βαρύτητας ο καθένας (οι συντελεστές εκφράζονται σε ποσοστά και το άθροισμα τους είναι πάντα 100) και τέλος είναι μετρήσιμοι, και ρεαλιστικοί. Η 5βάθμια κλίμακα βαθμολόγησης έχει ως εξής:

80-85 : ανεπαρκής

86-95: μέτρια

96-105 καλή

106-115: πολύ καλή

116-120: εξαιρετική

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι από τους στόχους που θέτουν οι τράπεζες: (τα παρακάτω στοιχεία βοηθούν στην κατανόηση της λειτουργίας της χορήγησης του εντύπου αξιολόγησης- Παράρτημα II)

Χορήγηση συγκεκριμένου αριθμού καρτών VISA μέχρι συγκεκριμένη ημερομηνία, προσέλκυση συγκεκριμένου αριθμού πελατών/εταιριών από το συναλλασσόμενο κοινό μηνιαίως, διατήρηση των πελατών ευθύνης του σε ποσοστό π.χ 95% κ.ά.

Τα κριτήρια που αξιολογούνται είναι η γνώση του αντικείμενου εργασίας, ή λήψη αποφάσεων και η άμεση και ουσιαστική επίλυση προβλημάτων, η διοίκηση των υφισταμένων (όταν αυτό περιλαμβάνεται στα καθήκοντα της θέσης), ο

προγραμματισμός , η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, η επικοινωνία και η συνεργασιμότητα, η λήψη πρωτοβουλιών, η αντοχή στην πίεση, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία Η 5βάθμια κλίμακα βαθμολόγησης έχει ως εξής:

80- ανεπαρκής

90- μέτρια

100- καλή

110- πολύ καλή

120- εξαιρετική

Ο τελικός βαθμός της γενικής αξιολόγησης προκύπτει από τη βαθμολόγηση των στόχων και τη βαθμολόγηση των κριτηρίων με βάση τις κλίμακες που αναφέρθηκαν. Ο βαθμός αυτός αντιστοιχεί σε ένα γενικό χαρακτηρισμό ο οποίος ερμηνεύεται ως εξής:

Ανεπαρκής (από 80 έως 85 βαθμούς)	Απόδοση συνήθως κατώτερη από τα ελάχιστα ανεκτά όρια
Μέτρια (από 86 έως 95 βαθμούς)	Απόδοση που αντιστοιχεί στα κατώτερα όρια των απαιτήσεων της θέσης
Καλή (από 96 έως 105 βαθμούς)	Απόδοση ανάλογη με τις απαιτήσεις της θέσης.
Πολύ καλή (από 106 έως 115 βαθμούς)	Σαφώς ανώτερη απόδοση από την αναμενόμενη
Εξαιρετική (από 116 έως 120 βαθμούς)	Διακεκριμένη απόδοση. Εργαζόμενοι συνήθως έτοιμοι για προαγωγή. «δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης»

Ασφαλώς δεν θα ήταν δυνατό να μην υπάρχουν σφάλματα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο, όπως και σε κάθε επαγγελματικό χώρο (Κάντας, 1998).

- **Επιείκεια ή αυστηρότητα.** Πρόκειται για την τάση ορισμένων βαθμολογητών να είναι υπερβολικά αυστηροί ή επιεικείς στις αξιολογήσεις τους λόγω της ιδιοσυγκρασίας τους.
- **Μέση βαθμολογία. Κεντρική Τάση.** Πρόκειται για την περίπτωση που ο αξιολογητής δεν χρησιμοποιεί όλη την γκάμα της βαθμολογίας , αλλά περιορίζεται σε μεσαίους βαθμούς. Έτσι τα αποτελέσματα δίνουν αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους

γιατί όλες είναι στα ίδια επίπεδα και έτσι δεν μπορεί να γίνει η περαιτέρω αξιολόγηση.

- Επηρεασμός από ένα κριτήριο ή τη γενική εντύπωση (halo/horn effect)
- Επηρεασμός από τη χρονική στιγμή της αξιολόγησης.
- Προσωπικές προκαταλήψεις.

Τα παραπάνω σφάλματα αξιολόγησης προκύπτουν όταν χρησιμοποιείται υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό κάθε τραπεζικός οργανισμός οφείλει να ακολουθεί ένα σύστημα διοίκησης που θα αξιολογεί αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων μέσα από κριτήρια και διαδικασίες διαφανείς, που βασίζονται στη συμμετοχή, τη συνεργασία και την αντικειμενικότητα.

2.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου ήταν να δώσει μια εικόνα των θεωριών που σχετίζονται με την υποκίνηση και την απόδοση. Εξετάστηκαν θεμελιώδεις απόψεις όπως η θεωρία των αναγκών του Maslow σύμφωνα με την οποία οι ανικανοποίητες ανάγκες είναι αυτές που υποκινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Herzberg από την άλλη πλευρά όρισε δύο παράγοντες: τα 'κίνητρα' που σχετίζονται με τη φύση της δουλειάς, και τους 'παράγοντες υγιεινής' που σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία. Έγινε επίσης σύγκριση ανάμεσα σε αυτές τις δύο θεωρίες. Τα 'κίνητρα' και οι 'παράγοντες υγιεινής' του Herzberg αντιστοιχούν στις ανάγκες ανωτέρου και κατωτέρου επιπέδου του Maslow.

Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor τα μέλη του διοικητικού προσωπικού βγάζουν συμπεράσματα για τους υφισταμένους τους, με βάση τα οποία καθορίζουν τον τρόπο διοίκησής τους. Η θεωρία X συνεπάγεται ότι οι υπάλληλοι πρέπει να κατευθύνονται και να ελέγχονται, ενώ η θεωρία Y τονίζει ότι δεν υπάρχει ανάγκη για έλεγχο και τιμωρία προκειμένου να υλοποιηθούν οι οργανωτικοί στόχοι.

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom τονίζει ότι τα άτομα περιμένουν ότι θα αμειφθούν για την καλή τους απόδοση, ενώ η θεωρία της ισότητας του Adams επικεντρώνεται στο πως αντιλαμβάνονται τα άτομα την ισότητα και τη δικαιοσύνη στο επαγγελματικό περιβάλλον. Τέλος, ο McClelland ανέλυσε τρία κίνητρα: την ανάγκη για επιτυχία, την ανάγκη για ισχύ – ηγεσία και την κοινωνική ανάγκη για σύναψη σχέσεων.

Παρ' όλα αυτά, αξίζει να αναφέρουμε ότι, αν και αυτές οι θεωρίες αποτελούν το θεμέλιο για να εξετάσουμε την ανθρώπινη υποκίνηση, πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικές οντότητες που δρουν και αντιλαμβάνονται τα πράγματα διαφορετικά.

Επιπλέον, εξετάστηκαν θεωρίες που αφορούν την απόδοση και έγινε αναφορά σε συγκεκριμένο τρόπο που ακολουθεί ελληνικός τραπεζικός οργανισμός για τον σκοπό αυτό. Έχοντας αναφέρει την σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την απόδοση, έγινε μια ανάλυση της διαχείρισης της απόδοσης (Performance Management), η οποία επικεντρώνεται στην αυξανόμενη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης. Η διοίκηση βάση αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives), αποτελεί την τελευταία θεωρία απόδοσης, η οποία δίνει έμφαση στον καθορισμό των στόχων που πρέπει να υλοποιηθούν.

Έχει ήδη αναφερθεί ότι όσο πιο πολλά κίνητρα έχει ο υπάλληλος, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η απόδοσή του. (Vroom, 1964). Συνεπώς, η σχέση ανάμεσα στην

υποκίνηση και την απόδοση είναι απαραίτητη για την ευημερία των οργανισμών. Σε σχέση με αυτό και έχοντας εξετάσει τις σχετικές θεωρίες τόσο για την υποκίνηση, όσο και για την απόδοση, το ερώτημα που τίθεται σε αυτήν την έρευνα είναι εάν οι υπάλληλοι στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα θα αποδώσουν καλύτερα εάν οι εργοδότες τους χρησιμοποιήσουν τους διάφορους τρόπους εσωτερικής και εξωτερικής υποκίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να διατυπώσει τη βασική υπόθεση και αντίστοιχα να παρουσιάσει λεπτομερώς τη μεθοδολογία που θα ελέγξει αυτήν την υπόθεση. Εξαιτίας του γεγονότος ότι σκοπός μας είναι να ερευνήσουμε εάν τα μέσα υποκίνησης που χρησιμοποιούνται από τους εργοδότες συντελούν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, η υπόθεση θα διατυπωθεί ως εξής:

3.1 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ

Ho: Η χρήση τόσο των ενδογενών κινήτρων (υπευθυνότητα, ελευθερία κινήσεων, ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη), όσο και των εξωγενών κινήτρων (μισθός και πρόσθετες παροχές) από τους εργοδότες, δεν συντελεί στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Hi: Η χρήση τόσο των ενδογενών κινήτρων (υπευθυνότητα, ελευθερία κινήσεων, ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη), όσο και των εξωγενών κινήτρων (μισθός και πρόσθετες παροχές) από τους εργοδότες οδηγεί στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Με τη διατύπωση της υπόθεσης, έγινε μια προσπάθεια να εξεταστεί η επίδραση μιας ή δυο μεταβλητών σε μια άλλη μεταβλητή. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο είδη μεταβλητών: οι εξαρτημένες και οι ανεξάρτητες.

Στην παραπάνω υπόθεση, η απόδοση των εργαζομένων που επηρεάζεται από τα διάφορα μέσα υποκίνησης, αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ ενδογενή (υπευθυνότητα, ελευθερία κινήσεων, ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ευκαιρίες για εξέλιξη), και εξωγενή κίνητρα(μισθός και πρόσθετες παροχές), αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η μέθοδος δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των ατόμων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα. Μιλώντας γενικά, υπάρχουν δύο κατηγορίες μεθόδων δειγματοληψίας. Αυτά είναι τα δείγματα πιθανότητας και τα δείγματα μη πιθανότητας. Στην πρώτη περίπτωση κάθε άτομο έχει γνωστή και μη μηδενική πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Αντίθετα σε ένα δείγμα μη πιθανότητας δεν υπάρχει τρόπος να υπολογιστεί η πιθανότητα που έχει κάθε άτομο να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Έτσι δεν μπορούμε να ξέρουμε εάν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Η πιο κατάλληλη μέθοδος δειγματοληψίας για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία (δείγματα πιθανοτήτων) που αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιημένη μέθοδο. (Mc Daniel & Gates,1998).

Όπως ορίζεται από τους Mc Daniel & Gates, η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η μέθοδος στην οποία κάθε δείγμα επιλέγεται με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε άτομο από το σύνολο του πληθυσμού, να έχει ίση πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα.

Συνεπώς, κάθε υπάλληλος που εργάζεται στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, στην Alpha Bank, στην Τράπεζα Eurobank και στην Τράπεζα Πειραιώς, έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η τυχαία δειγματοληψία έχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην πραγματικότητα αυξάνει την πιθανότητα το δείγμα που θα ληφθεί να εκπροσωπεί με ακρίβεια ολόκληρο τον πληθυσμό. (Grimm,1993). Επιπλέον πρέπει να σκεφτούμε ότι το δείγμα πρέπει να είναι απαλλαγμένο από κάθε μορφή προκατάληψης και η τυχαία δειγματοληψία είναι η μόνη μέθοδος που είναι αμερόληπτη. (Harper,1998)

3.2.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ο συνολικός πληθυσμός σε αυτήν την έρευνα περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που εργάζονται σε όλες τις παρακάτω τράπεζες,(Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Bank, Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς), ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία ή την κοινωνική

τους κατάσταση (παντρεμένοι ή ανύπαντροι). Όμως, εξαιτίας του γεγονότος ότι το δείγμα χρησιμοποιείται για την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων για τον πληθυσμό, το μέγεθος του δείγματος πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο έτσι ώστε να βγουν ακριβή συμπεράσματα που αφορούν το σύνολο του πληθυσμού.

3.2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος είναι ένα σημαντικό θέμα που θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν. Ένας χρήσιμος τρόπος για να καθοριστεί το μέγεθος του δείγματος είναι μέσω μιας πιλοτικής έρευνας και χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο:

$$n=P(100-p)/E^2$$

Όπου: n είναι το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος,

P είναι το ποσοστό εμφάνισης της κατάστασης και

E είναι το μέγιστο απαιτούμενο ποσοστό λάθους (Easterby –Smith, 1999,σελ. 124)

Σε ολόκληρη την πιλοτική έρευνα (τμήμα 3.2.7), βρέθηκε ότι 83% , δηλαδή πέντε στους έξι ανθρώπους συμφώνησαν ότι ‘οι πρόσθετες ανταμοιβές θα έπρεπε να ακολουθούν την βελτιωμένη απόδοση.(Ερώτημα 8) . Υποθέτοντας ότι το μέγιστο ποσοστό λάθους δεν θα ήταν περισσότερο από 4% έχουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

$$n=83(100-83)/4^2=88$$

Αντίστοιχα το δείγμα θα περιλαμβάνει 88 υπαλλήλους, 22 από κάθε τράπεζα. Θα γίνει επίσης μια προσπάθεια εκ μέρους του ερευνητή να κάνει μια διάκριση ανάμεσα στους διοικούντες και τους μη διοικούντες. Ο σκοπός αυτής της διάκρισης είναι να βοηθήσει τον ερευνητή να βγάλει πρόσθετα συμπεράσματα για το αν οι διευθυντές και οι υφιστάμενοί τους υποκινούνται διαφορετικά από τους μη διοικούντες. Αν δηλαδή οι διάφοροι υποκινητικοί παράγοντες έχουν διαφορετική ισχύ, όταν ασκούνται σε μάνατζερς και διαφορετική ισχύ, όταν ασκούνται στους υφισταμένους τους.

3.2.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Θα χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια για τη συλλογή των δεδομένων. Σύμφωνα με τους McDaniel & Gates, τα ερωτηματολόγια αντιπροσωπεύουν «ένα σύνολο ερωτήσεων οι οποίες είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να παράγουν τα απαραίτητα δεδομένα για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας.»

Υπάρχει μια διάκριση ανάμεσα στις ερωτήσεις που σχετίζονται με πραγματικά-αντικειμενικά δεδομένα και τις ερωτήσεις “προσωπικής γνώμης”. Παραδείγματα ερωτήσεων που αφορούν το ‘πραγματικό’ είναι οι ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία και τη θέση στον οργανισμό, ενώ ερωτήσεις “προσωπικής γνώμης” είναι αυτές για τις οποίες δεν ορίζεται σωστή ή λανθασμένη απάντηση. (Smith et al, 1999). Εφ’ όσον ο ερευνητής δεν ενδιαφέρεται για τις δημογραφικές παραμέτρους, (φύλο και ηλικία), μόνο μια ερώτηση που αφορά το ‘πραγματικό’ θα τοποθετηθεί στο ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για αυτήν που αφορά τη θέση του ερωτώμενου στον οργανισμό.

Μια άλλη διάκριση που μπορεί να γίνει αφορά το βαθμό στον οποίο μια ερώτηση είναι “ανοιχτή” ή “κλειστή”. “Ανοιχτές” είναι εκείνες οι ερωτήσεις που επιτρέπουν στον ερωτώμενο να απαντήσει με το δικό του τρόπο, ενώ ‘κλειστές’ είναι οι ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει από μια καθορισμένη λίστα με προκαθορισμένες απαντήσεις. (McDaniel & Gates, 1998)

3.2.5 ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας βασίζεται τόσο σε ανοικτές, όσο και σε κλειστές ερωτήσεις, ενώ ταυτόχρονα περιλαμβάνει ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής είναι εκείνες στις οποίες ο απαντών πρέπει να επιλέξει, ανάμεσα στις εναλλακτικές απαντήσεις, εκείνη που εκφράζει την προσωπική του άποψη. (McDaniel & Gates, 1998). Οι κλειστές ερωτήσεις θα ελεγχθούν με το στατιστικό πακέτο προγράμματος για ηλεκτρονικούς υπολογιστές SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Από την άλλη πλευρά, οι ανοικτές ερωτήσεις θα βοηθήσουν τον ερευνητή να συγκεντρώσει πρόσθετες πληροφορίες για τις αντιλήψεις των ανθρώπων σχετικά με την σχέση υποκίνησης και απόδοσης.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, ενώ κάποιες από τις ερωτήσεις, και πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 10 και 11, υιοθετήθηκαν από το ερωτηματολόγιο των

Hackman και Oldham (1977). Τέλος η πλειοψηφία των ερωτήσεων μετρώνται με την κλίμακα Likert.

Η έρευνα διεξήχθη στην Αθήνα την εβδομάδα από Δευτέρα 17 Ιουλίου έως Παρασκευή 21 Ιουλίου 2003. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν τυχαία τόσο σε διοικούντες, όσο και σε μη διοικούντες σε αυτές τις τέσσερις Ελληνικές τράπεζες στην ώρα εργασίας τους, δηλαδή από τις οκτώ το πρωί έως τις τρεις το μεσημέρι.

3.2.6 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Προτού ξεκινήσουμε να ασχολούμαστε με τα στατιστικά test που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτήν την έρευνα, είναι απαραίτητο να λάβουμε υπ' όψιν δύο σημαντικούς παράγοντες που είναι εξαιρετικής σημασίας για μια σωστή μέτρηση. *Η αξιοπιστία* μπορεί να οριστεί ως “ο βαθμός στον οποίο ένα test ή διαδικασία παράγει όμοια αποτελέσματα σε σταθερές συνθήκες, σε κάθε περίπτωση”(Bell, 1987,σελ.50). Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από τυχαίο σφάλμα και κατά συνέπεια παράγουν σταθερές πληροφορίες. Έτσι, τα λιγότερα σφάλματα έχουν ως αποτέλεσμα πιο αξιόπιστες παρατηρήσεις.(McDaniels & Gates, 1998)

Η εγκυρότητα μπορεί να οριστεί ως “ο βαθμός στον οποίο ένα όργανο μετρά αυτό που υποτίθεται ή προορίζεται να μετρήσει”(Oppenheim, 1992, σελ.160). Εάν ασχοληθούμε με ένα αντικείμενο που είναι αναξιόπιστο, εκ των πραγμάτων αυτό το αντικείμενο δεν θα είναι έγκυρο. Παρ' όλα αυτά, ένα αξιόπιστο αντικείμενο δεν αποδεικνύεται πάντα έγκυρο.(Bell, 1987). Η εγκυρότητα ενός μέτρου αντικατοπτρίζει μια κατάσταση όπου τόσο το όργανο μέτρησης, όσο και η διαδικασία είναι απαλλαγμένα από κάθε συστηματικό ή τυχαίο σφάλμα. Συνεπώς μια συσκευή μέτρησης είναι έγκυρη “εάν οι διαφορές στη βαθμολογία απλά και μόνο αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές διαφορές στα χαρακτηριστικά που προσπαθούμε να μετρήσουμε και όχι τα συστηματικά ή τυχαία σφάλματα”.(McDaniels & Gates, 1998, σελ.233)

3.2.7 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η πιλοτική έρευνα εκτελείται μετά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον Hoinville και τους συνεργάτες του, τα καλά ερωτηματολόγια πρέπει να βασίζονται όχι μόνο στην προοπτική του ερευνητή, αλλά πρέπει και να δοκιμάζονται. Για το λόγο αυτό διεξήχθη πιλοτική έρευνα. (Hoinville, et al, 1978). Έξι υπάλληλοι επιλέχθηκαν στην τύχη και τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Διαπιστώθηκαν κάποιες δυσκολίες στην ερμηνεία των ερωτήσεων και κατά συνέπεια αυτές οι ερωτήσεις απλουστεύτηκαν. Ωστόσο, εφ' όσον ο ερευνητής εξετάζει διάφορες διαστάσεις σε μια κλίμακα τύπου Likert, είναι δύσκολο να εξασφαλίσουμε μονοδιάστατα αποτελέσματα, τα οποία και θα αποτελούσαν αδυναμία της μεθόδου. Το μέγεθος του δείγματος έχει επίσης καθοριστεί.

Παρόλα αυτά, διαπιστώθηκε ότι αρχικά ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων δίστασε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Αυτό οφειλόταν κυρίως στο γεγονός ότι το να απαντούν ειλικρινά στο ερωτηματολόγιο, θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία τους κυρίως με θέματα που φανερώνουν έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, βρέθηκε ότι οι υπάλληλοι δεν χρειάζονται παραπάνω από πέντε λεπτά για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, γεγονός που βοήθησε ιδιαίτερα στη διεξαγωγή της έρευνας.

3.2.8 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΕΣΤ

Εξαιτίας του γεγονότος ότι η υπόθεση περιλαμβάνει δυο ομάδες ανεξάρτητων μεταβλητών (ενδογενή και εξωγενή μέσα υποκίνησης), το κατάλληλο στατιστικό τεστ είναι η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Όπως ορίζεται από τους McDaniel και Gates, η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης είναι μια διαδικασία για την πρόβλεψη της τιμής ή του μεγέθους μιας εξαρτημένης μεταβλητής βάσει των μεταβολών στις τιμές μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. (McDaniel & Gates, 1998, σελ 406)

Η πολλαπλή παλινδρόμηση συχνά χρησιμοποιείται στις κοινωνικές επιστήμες, επειδή συνδυάζει περισσότερες από μια μεταβλητές και δίνει πιο ακριβή αποτελέσματα της εξαρτημένης μεταβλητής. (Grimm, 1993)

Επιπλέον, θα εξεταστεί η ανάλυση συσχέτισης. Σύμφωνα με τους McDaniel και Gates η τεχνική αυτή αποτελεί 'την ανάλυση του βαθμού στον οποίο οι αλλαγές σε μια

μεταβλητή σχετίζονται με αλλαγές σε μια άλλη'(McDaniels & Gates, 1998,σελ 405). Συνεπώς η ανάλυση συσχέτισης παρέχει μια εικόνα του βαθμού στον οποίο τα μέσα υποκίνησης (ενδογενή και εξωγενή) που παρέχονται από τους εργοδότες, έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των υπαλλήλων.

Τέλος , εξαιτίας του γεγονότος ότι ο ερευνητής ενδιαφέρεται να ανακαλύψει εάν η μέση απόδοση που προκαλείται από υποκίνηση είναι διαφορετική ανάμεσα σε διοικούντες και μη διοικούντες, οι μεταβλητές θα εξεταστούν με τη χρήση του τεστ του Levene για τα κριτήρια ισοδυναμίας.

Από την ανάλυση των δεδομένων θα εξαχθούν γενικά συμπεράσματα για το αν οι τράπεζες θα έπρεπε να χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα υποκίνησης για κάθε ομάδα με σκοπό να πετύχουν τη μέγιστη απόδοση.

3.2.9 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε όλο αυτό το κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια να διατυπώσουμε την υπόθεση καθώς και να δούμε τη μεθοδολογία με την οποία θα εξετάσουμε αυτήν την υπόθεση. Ανάλογα θα εφαρμοσθεί μια μέθοδος έρευνας, ενώ το δείγμα που περιλαμβάνει 88 υπαλλήλους θα επιλεγεί στην τύχη, βάσει του συνόλου των εργαζομένων που απασχολούνται στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα. Τα ερωτηματολόγια θα διανεμηθούν τυχαία στις τέσσερις τράπεζες που θα αποτελέσουν τη βάση για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Τέλος τα δεδομένα θα εξεταστούν με την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης και την ανάλυση συσχέτισης. Το τεστ Levene θα χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνουμε την μέση επίδραση της υποκίνησης στην απόδοση τόσο των μάνατζερ, όσο και των υφισταμένων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με τα ευρήματα της έρευνας. Τα ποσοτικά δεδομένα που αποτελούν τα ερωτηματολόγια θα αναλυθούν με τη χρήση του SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Επιπλέον οι ανοιχτές ερωτήσεις θα συμβάλουν παρέχοντας πρόσθετα σχόλια στην ολοκλήρωση της έρευνας. Τα συνολικά αποτελέσματα θα βοηθήσουν τον ερευνητή να εκτιμήσει εάν η χρήση ενδογενών και εξωγενών μέσων υποκίνησης έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων.

4.1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το μέγεθος του δείγματος είναι 88 υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 22 είναι διοικητές και οι 66 υφιστάμενοί τους. Η πρώτη ερώτηση είχε να κάνει με τα είδη των αμοιβών που δίνονται στους υπαλλήλους στις Ελληνικές Τράπεζες. Βρέθηκε ότι το 65% πληρώνεται μόνο με μισθό, το 30% πληρώνεται με μισθό και πρόσθετες παροχές και μόνο ένα 4% λαμβάνει τον μισθό συν μετοχές ή ομόλογα. Τα αποτελέσματα που αναφέρονται παραπάνω, απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.1 Είδη αμοιβών (%)

ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ
Μισθός	65%	57 στους 88
Πρόσθετες παροχές	30%	27 στους 88
Μετοχές και ομόλογα	5%	4 στους 88

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

Προτού ξεκινήσουμε την ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών, είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι εφ' όσον ο ερευνητής ενδιαφέρεται να κάνει ένα διαχωρισμό ανάμεσα σε διοικούντες και μη διοικούντες, η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει δύο φορές. Με άλλα λόγια τα δύο είδη υπαλλήλων θα εξεταστούν ξεχωριστά.

Ο διαχωρισμός θα βοηθήσει τον ερευνητή να εξετάσει εάν υπάρχουν διαφορές στους παράγοντες που υποκινούν τους διοικούντες και τους υφισταμένους τους να αποδίδουν καλύτερα.

Όπως ορίζεται από τον Grimm οι περιγραφικές στατιστικές είναι “στατιστικοί δείκτες που δείχνουν συνοπτικά και εξηγούν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός πίνακα κατανομής”.(Grimm, 1993,σελ.48) Οι στατιστικές που παρέχονται από το SPSS είναι ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση καθώς και η μέγιστη και ελάχιστη απόκριση για κάθε ερώτηση. Ο μέσος όρος αντιπροσωπεύει τις πιο συνηθισμένες βαθμολογίες των ερωτηθέντων, ενώ η κανονική απόκλιση μπορεί να οριστεί ως ένας “τρόπος μέτρησης της διαφοράς των βαθμολογιών από τον μέσο όρο του δείγματος.” (Wright 1997,σελ.30) Η διακύμανση είναι το τετράγωνο της τυπικής απόκλισης και δείχνει τη διασπορά των δεδομένων γύρω από τον μέσο όρο. (Bryman & Cramer,1997) Τα αποτελέσματα από το SPSS παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 4.2 περιγραφικές στατιστικές

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	Managers				Υφιστάμενοι					
	ΕΛΑΧ.	ΜΕΓ.	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΤΑΒΛ.	ΕΛΑΧ.	ΜΕΓ.	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΤΑΒΛ.
ΑΠΟΔΟΣΗ	1.00	4.00	1.7727	.8125	.660	1.00	4.00	1.5455	.7271	.529
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ	1.00	3.00	1.8636	.7192	.504	1.00	5.00	2.4848	1.0265	1.054
ΕΥΘΥΝΕΣ	1.00	4.00	1.7273	.7673	.589	2.00	5.00	3.8182	.9593	.920
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1.00	4.00	2.4545	1.2239	1.498	1.00	5.00	3.2273	.9080	.824
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ	1.00	3.00	1.9091	.6838	.468	1.00	5.00	3.1515	.9805	.961
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	1.00	4.00	1.8182	.7950	.632	1.00	4.00	1.7273	.7348	.540
ΙΣΟΤΗΤΑ	1.00	4.00	2.7727	1.1098	1.232	1.00	5.00	1.8939	.8616	.742
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	1.00	3.00	1.7727	.6119	.374	2.00	5.00	3.3485	.9526	.907
ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ	1.00	5.00	3.1364	1.0821	1.171	1.00	5.00	2.1212	.8323	.693

Από τον παραπάνω πίνακα βρέθηκε ότι για τους διευθυντές(managers), ο μέσος όρος των αρμοδιοτήτων (1.7273) ήταν ο χαμηλότερος. Επιπλέον, ο μέσος όρος της απόδοσης(1.7727) (Σημειώνουμε ότι αυτή η μεταβλητή δηλώνει ότι πρόσθετες αμοιβές θα ακολουθούν την αυξημένη απόδοση), της αυτονομίας (1.7727), των ευκαιριών(1.8182), της ικανοποίησης από την οικονομική ανταμοιβή(1.8636) και του ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της εργασίας(1.9091) ήταν επίσης αρκετά χαμηλός. Ο μέσος όρος στις ικανότητες(2.4545) και την δικαιοσύνη(2.7727) είναι ελαφρώς υψηλότερα, αλλά και πάλι είναι κάτω από τον μέσο όρο. Τέλος η υψηλότερη μέση τιμή η οποία είναι πάνω από τον μέσο όρο, βρέθηκε στην κριτική(3.1364).

Συγκρίνοντας αυτές τις τιμές με εκείνες που παίρνουμε από τους μη διοικούντες, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η χαμηλότερη τιμή βρίσκεται στην απόδοση (1.5455), ενώ οι ευκαιρίες(1.7273) και η δικαιοσύνη (1.8939) είναι λίγο υψηλότερες. Η κριτική(2.1212) και η ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή(2.4848) είναι αρκετά χαμηλές , ενώ το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας(3.1515) , οι ικανότητες(3.2273) και η αυτονομία(3.3485) είναι πάνω από τον μέσο όρο. Συνεπώς, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις μέσες τιμές για τους διοικούντες και τους μη διοικούντες.

Επιπλέον η χαμηλότερη τυπική απόκλιση σχετικά με τους διοικούντες βρέθηκε στην αυτονομία(0.611) , ενώ η χαμηλότερη τυπική απόκλιση στους μη διοικούντες βρέθηκε στην απόδοση(.7271), πράγμα που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν κοντά στον μέσο όρο. Αντιθέτως, η υψηλότερη τυπική απόκλιση στους διοικούντες βρέθηκε στις ικανότητες(1.22389), που αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη απόκλιση από τον μέσο όρο. Τέλος, η υψηλότερη τυπική απόκλιση από τον μέσο όρο στους μη διοικούντες βρέθηκε στην ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή.(1.0265)

4.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥ PEARSON

Όπως ορίζεται από τους Runyon και Harper η ανάλυση συσχέτισης του Pearson “αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο τα ίδια άτομα ή γεγονότα καταλαμβάνουν την ίδια θέση σε δύο μεταβλητές”.(Runyon & Harper, 1977,σελ. 128) Ένα σημαντικό συμπέρασμα σχετικά με την ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν θα έπρεπε να συσχετίζονται η μια με την άλλη. Αυτό μπορεί να το δει κανείς από τον πίνακα συσχέτισης, ο οποίος παρουσιάζει όλους τους συσχετισμούς ανάμεσα σε κάθε μεταβλητή στην ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα ένας τρόπος να εξετάσουμε εάν οι ανεξάρτητες

μεταβλητές συσχετίζονται η μια με την άλλη, είναι να δούμε τις βαθμολογίες που είναι μεγαλύτερες από το .30. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ευθυγράμμιση/ συγγραμμικότητα η οποία μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην ανάλυση της παλινδρόμησης.(McDaniel & Gates,1998).

Πίνακας 4.3 Ανάλυση συσχέτισης του Pearson για τους μη διοικούντες.

Συσχετίσεις

		PERFORM.	FINANCE	RESPONS	SKILLS	CHALLENG	OPPORTUN.	FAIRNESS	AUTONOMY	FEED BACK
Pearson Correlation	PERFORM	1.000	.114	.012	-.028	.098	.628	.757	.032	.525
	FINANCE	.114	1.000	.107	-.302	-.196	.035	.216	.123	.020
	RESPONS	.012	.107	1.000	-.199	-.150	-.202	.032	.155	.047
	SKILLS	-.028	-.302	-.199	1.000	-.005	.094	-.106	.067	.024
	CHALLENG	.098	-.196	-.150	-.005	1.000	.208	.001	.058	.015
	OPPORTUN.	.628	.035	-.202	.094	.208	1.000	.391	-.214	.056
	FAIRNESS	.757	.216	.032	-.106	.001	.391	1.000	.027	.447
	AUTONOMY	.032	.123	.155	.067	.058	-.214	.027	1.000	.043
	FEEDBACK	.525	.020	.047	.024	.015	.256	.447	.043	1.000

Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3 οι ανεξάρτητες μεταβλητές για τους μη διοικούντες δεν σχετίζονται μεταξύ τους ενώ μόνο οι μεταβλητές που μετρούν τις ευκαιρίες και τη δικαιοσύνη (.391) είναι ελαφρώς υψηλότερες από το .30. Όσον αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές , είναι ξεκάθαρο από τον πίνακα ότι οι υψηλότερες τιμές ανήκουν στις ευκαιρίες (.628), την δικαιοσύνη (.757) και την κριτική (.525).

Πίνακας 4.4 Ανάλυση συσχέτισης του Pearson για τους διοικούντες

		PERFORM.	FINANCE	RESPONS	SKILLS	CHALLENG	OPPORTUN.	FAIRNESS	AUTONOMY	FEED BACK
Pearson Correlation	PERFORM	1.000	.769	.660	-.083	.818	.744	-.218	.753	.037
	FINANCE	.769	1.000	.540	.020	.562	.460	-.343	.692	.211
	RESPONS	.660	.540	1.000	-.115	.495	.695	-.300	.369	.219
	SKILLS	-.083	.020	-.115	1.000	.052	-.107	.185	-.046	-.085
	CHALLENG	.818	.562	.495	.052	1.000	.494	-.091	.517	.018
	OPPORTUN.	.744	.460	.695	-.107	.494	1.000	-.157	.498	-.025
	FAIRNESS	-.218	-.343	-.300	.185	-.091	-.157	1.000	-.430	-.013
	AUTONOMY	.753	.682	.369	-.046	.517	.498	-.430	1.000	.121
	FEEDBACK	.037	.211	.219	-.085	.018	-.025	-.013	.121	1.000

Από την άλλη πλευρά, εξετάζοντας τη συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην περίπτωση των διοικούντων (πίνακας 4.4), μπορεί να αναφερθεί ότι ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών συσχετίζονται μεταξύ τους . Για παράδειγμα οι αρμοδιότητες συσχετίζονται με τις ευκαιρίες (.695), πράγμα το οποίο θα μπορούσε να δημιουργήσει πρόβλημα.

Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τον Ghauri και τους συνεργάτες του αυτή η κατάσταση είναι αρκετά συχνή σε επαγγελματικές έρευνες και εφ' όσον όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν σχετίζονται υπερβολικά μεταξύ τους, αυτό το πρόβλημα θα μπορούσε να ξεπεραστεί. (Ghauri et al, 1995)

Παρατηρώντας τους συσχετισμούς ανάμεσα στις εξαρτημένες μεταβλητές (απόδοση) και τις ανεξάρτητες μεταβλητές, είναι ξεκάθαρο από τον πίνακα ότι οι μεγαλύτερες τιμές ανήκουν στην ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή (.769), τις αρμοδιότητες (.660), το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας (.818) και τις ευκαιρίες (.744).

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Καθ' όλη τη χρήση της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης η υπόθεση ελέγχθηκε δύο φορές, μία για τους διοικούντες και μια για τους μη διοικούντες. Τα αποτελέσματα που πάρθηκαν από το SPSS καθώς και από την ανάλυση, παρουσιάζονται στις ακόλουθες σελίδες.

4.4.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ (MANAGERS)

Ο πρώτος πίνακας που προήλθε κατόπιν χρήσης του SPSS και ονομάσθηκε 'Περίληπτικό Μοντέλο' (Πίνακας 4.5) παρουσιάζει τις ανεξάρτητες μεταβλητές που εισήχθησαν στο μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης. Το R που ισούται με το .969 δείχνει την συσχέτιση ανάμεσα στις οκτώ ανεξάρτητες μεταβλητές, (επαγγελματικές συμβουλές και κριτική της εργασίας από τους συνεργάτες, δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων , ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, επαγγελματικές ευκαιρίες, ικανοποιητικές οικονομικές ανταμοιβές, αυτονομία και υπευθυνότητα) με την εξαρτημένη μεταβλητή (απόδοση). Επιπλέον το R τετράγωνο ισούται με .939, το οποίο σημαίνει ότι η απόδοση εξηγείται από τις αλλαγές που συμβαίνουν σε όλες τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές. Επιπλέον το τυπικό σφάλμα κυμαίνεται στο 2540.

Πίνακας 4.5 Περίληπτικό Μοντέλο

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.969	.939	.902	.2540

a Predictors : (Constant), FEEDBACK , FAIRNESS, CHALLENGE, SKILLS, OPPORTUN, FINANCE, AUTONOMY, RESPONSE

Πίνακας 4.6 ANOVA

Model		Sum of squares	df	Mean of square	F	Sig.
1	Regression	13.025	8	1.628	25.229	.000
	Residual	.839	13	6453E-02		
	Total	13.864	21			

a Predictors : (Constant), FEEDBACK , FAIRNESS, CHALLENGE, SKILLS, OPPORTUN, FINANCE, AUTONOMY, RESPONSE

b Dependent Variable: PERFORM

Συνεχίζοντας με τον πίνακα ANOVA, (πίνακας 4.6) φαίνεται ότι η τιμή F που ισούται με 25.229 είναι σημαντική στο επίπεδο .05. Ακόμα, ο πρώτος αριθμός στην στήλη “βαθμοί ελευθερίας” παρουσιάζει τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών (8), ο δεύτερος αριθμός (13) δείχνει τον αριθμό αυτών που απάντησαν στις ερωτήσεις μείον τις ανεξάρτητες μεταβλητές (8) μείον 1, ενώ ο τελευταίος αριθμός (21) είναι το μέγεθος του δείγματος μείον 1.

Ο τελευταίος πίνακας που ονομάζεται Παράγοντες, (πίνακας 4.7) μας επιτρέπει να δούμε ποιες από αυτές τις οκτώ ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές προκειμένου να εξηγήσουμε τη διακύμανση στην ανεξάρτητη μεταβλητή, με άλλα λόγια την απόδοση.

Πίνακας 4.7 Συντελεστές (για τους managers)

		Unstandarized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-.803	.340		-2.360	.035
	FINANCE	.288	.125	.252	2.308	.038
	RESPONS	.123	.124	.116	.987	.341
	SKILLS	-5.552E-02	.047	-.084	-1.176	.261
	CHALLENG	.449	.111	.378	4.057	.001
	OPPORTUN.	.232	.114	.227	2.037	.063
	FAIRNESS	7.884E-02	.062	.108	1.279	.223
	AUTONOMY	.371	.150	.279	2.472	.028
	FEEDBACK	-6.165E-02	.057	-.082	-1.082	.299

Dependent variable: PERFORM

Έχοντας εξετάσει τους συντελεστές, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μόνο τρεις μεταβλητές –το ενδιαφέρον του αντικειμένου εργασίας, η αυτονομία και η ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή- είναι σημαντικές, εφ’ όσον οι πιθανότητες τους είναι κάτω από .0.5. Παρ’ όλα αυτά, οι μεταβλητές ευθύνες, κριτική-συμβουλές ,ικανότητες, ισότητα και ευκαιρίες, δεν είναι σημαντικές και συνεπώς οποιεσδήποτε αλλαγές από αυτές δεν επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των managers.

Επιπλέον, όταν στις ανεξάρτητες μεταβλητές – το ενδιαφέρον για την εργασία, η αυτονομία και η ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή ανεβαίνει μια τυπική απόκλιση, τότε και η τυπική απόκλιση στην απόδοση ανεβαίνει .378 , .379 και .252 αντίστοιχα. Συνεπώς ο ερευνητής απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση (null hypothesis) με 95% βεβαιότητα.

4.4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΕΣ

Το R στην περίπτωση των μη διοικούντων (πίνακας 4.8) ισούται με .864, πράγμα που σημαίνει ότι οι οκτώ ανεξάρτητες μεταβλητές σχετίζονται σε ποσοστό 86.4% με την εξαρτημένη μεταβλητή εξαιτίας του γεγονότος ότι ελήφθησαν υπ' όψιν οι ενδοσυσχετισμοί ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές. Επιπροσθέτως, το R τετράγωνο ισούται με .746, που σημαίνει ότι ένα 74.6 % αλλαγή στην απόδοση εξηγείται από τις αλλαγές που συμβαίνουν σε όλες τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές. Το τυπικό σφάλμα του υπολογισμού ισούται με .3911.

Πίνακας 4.8 Περιληπτικό μοντέλο (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864	.746	.711	.3911

a Predictors : (Constant), FEEDBACK , FAIRNESS, CHALLENGE, SKILLS, OPPORTUN, FINANCE, AUTONOMY, RESPONSE

Πίνακας 4.9 ANOVA

Model		Sum of squares	Df	Mean of square	F	Sig.
1	Regression	25.645	8	3.206	20.958	.000
	Residual	8.718	57	.153		
	Total	34.364	65			

a Predictors : (Constant), FEEDBACK , FAIRNESS, CHALLENGE, SKILLS, OPPORTUN, FINANCE, AUTONOMY, RESPONSE

b Dependent Variable: PERFORM

Ακόμα, ο πίνακας ANOVA (4.9) δείχνει ότι η αξία $F (20.958)$ είναι σημαντική στο .05 επίπεδο, συνεπώς ο ερευνητής θα απορρίψει την μηδενική υπόθεση και θα δεχθεί την εναλλακτική σε ένα ποσοστό 95%. Παρ' όλα αυτά θα ήταν εξαιρετικά σημαντικό να εξεταστεί σε βάθος ποιες ανεξάρτητες μεταβλητές θα έχουν την μεγαλύτερη σημασία στην προσπάθεια να εξηγηθούν οι μεταβολές στην απόδοση.

Σχετικά με τα παραπάνω και σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παίρνουμε από τον πίνακα με τους συντελεστές (4.10), μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μόνο οι επαγγελματικές ευκαιρίες, η ισότητα (ανάμεσα στο προσωπικό της εταιρείας) και η κριτική-συμβουλές είναι σημαντικά. Όσον αφορά, για παράδειγμα, τη μεταβλητή 'ισότητα', ο καθορισμένος της συντελεστής δείχνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην μεταβλητή, θα υπάρχει μια αλλαγή στην τυπική απόκλιση της τάξεως του .514. Παρ' όλα αυτά, οι άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές –ικανοποίηση από την οικονομική ανταμοιβή, ευθύνες και αυτονομία- δεν εξηγούν ικανοποιητικά τις μεταβολές στην απόδοση των μη διοικούντων.

Πίνακας 4.10

		Unstandarized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-.613	.435		-1.409	.164
	FINANCE	-2.779E-02	.053	-.039	-.527	.600
	RESPONS	4.240E-02	.054	.056	.788	.434
	SKILLS	-1.892E-02	.059	-.024	-.322	.749
	CHALLENG	2.586E-03	.053	.003	.049	.961
	OPPORTUN.	.411	.079	.415	5.193	.000
	FAIRNESS	.434	.069	.514	6.282	.000
	AUTONOMY	7.403E-02	.055	.097	1.351	.182
	FEEDBACK	.160	.066	.183	2.416	.019

4.4.3 ΤΕΣΤ LEVENE

Με σκοπό να βγουν συμπεράσματα για το αν η μέση απόδοση που προέρχεται από τις πρόσθετες αμοιβές, είναι διαφορετική ανάμεσα στους διοικούντες και τους υφισταμένους τους, διεξήχθη ένα τεστ Levene. Όπως ορίζεται από τους Bryman και Cramer το τεστ

Levene είναι 'μια μονόδρομη ανάλυση της διακύμανσης στη βαθμολογία απόλυτης απόκλισης των ομάδων, όπου ο μέσος όρος της ομάδας αφαιρείται από καθεμία από τις ατομικές βαθμολογίες μέσα σε αυτήν την ομάδα.(Bryman & Cramer,1997, σελ.144)

Πίνακας 4.11. Ομαδικές Στατιστικές

	ΟΜΑΔΑ	N	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέσος όρος τυπικού σφάλματος
Απόδοση	1.00	22	1.7727	.8125	.1732
	2.00	66	1.5455	.7271	8.950E-02

Table 4.12. Independent Samples Test

	Levene Για την ισότητα των διακυμάνσεων		T-test για ισότητα Μέσων όρων						
	F	Sig	t	df	Sig. (2- tailed)	M.O. διαφοράς	Διαφορά τυπικού σφάλμα- τος	95% Confidence interval of the difference	
								lower	upper
Περιλαμβά- νονται ίσες διακυμάνσεις	.002	.966	1.233	86	.221	.2273	.1844	-.1392	.5938
Δεν Περιλαμβά- νονται ίσες διακυμάνσεις			1.166	32.949	.252	.2273	.1950	-.1694	.6240

Έχοντας ορίσει τους διοικούντες ως Ομάδα 1 και τους μη διοικούντες ως ομάδα 2 (πίνακας 4.11) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι διακυμάνσεις δεν είναι διαφορετικές απλά επειδή η αξία P που προήλθε από το τεστ Levene ισούται με .966. Εφόσον οι διακυμάνσεις

δεν είναι διαφορετικές, η προσοχή δίνεται στην αξία t που βασίζεται σε ίσες διακυμάνσεις. (πίνακας 4.12). Παρ' όλα αυτά η αξία t δεν είναι σημαντική με το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη να ισούται με .221.

Ο ερευνητής λοιπόν συμπεραίνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μέση απόδοση που προέρχεται από τις πρόσθετες αμοιβές στους διοικούντες και τους μη διοικούντες.

4.5 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο η υπόθεση ελέγχθηκε δυο φορές ενώ ο ερευνητής κατάφερε και στις δύο περιπτώσεις να απορρίψει τη μηδενική υπόθεση και να δεχθεί την εναλλακτική. Από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που αναφέρθηκε παραπάνω, παρατηρήθηκαν διαφορές ανάμεσα στους διοικούντες και τους μη διοικούντες, παρ' όλο που το τεστ Levene έδειξε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην μέση απόδοση που προκαλείται από τις πρόσθετες αμοιβές.

Ωστόσο, η απόδοση των διοικούντων φαίνεται ότι επηρεάζεται περισσότερο από την ικανοποίηση που βιώνουν μέσω των οικονομικών ανταμοιβών που τους παρέχονται, το ενδιαφέρον του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται, καθώς και από την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και την ελευθερία κινήσεων. Αντιθέτως, η απόδοση των μη διοικούντων επηρεάζεται περισσότερο από άλλους παράγοντες όπως είναι οι ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο και εξέλιξη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και η δίκαιη κατανομή των αμοιβών ανάμεσα στους άλλους μη διοικούντες υπαλλήλους της τράπεζας. Επιπλέον, η κριτική και οι συμβουλές που δέχονται για την εργασία και την απόδοσή τους, είναι ένα ακόμα κίνητρο που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση.

Μέχρι εδώ η ανάλυση ασχολήθηκε μόνο με τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες εντάχθηκαν στο SPSS, ενώ στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν και οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Εξαιτίας του γεγονότος ότι με αυτές τις ερωτήσεις ο ερευνητής αποκομίζει σημαντικές πληροφορίες προκειμένου να χειριστεί διοικητικά θέματα κα προβληματισμούς και να κάνει προτάσεις για μελλοντικά σχέδια, η ανάλυσή τους θα γίνει στο ακόλουθο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας διαιρείται σε τρία ξεχωριστά μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια προσπάθεια να εξετάσουμε τη σχετικότητα των ευρημάτων με τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Επιπλέον εξετάζονται οι ανοιχτές ερωτήσεις οι οποίες οδηγούν τον ερευνητή στο δεύτερο μέρος που περιλαμβάνει υποδείξεις διοίκησης που αφορούν την απόδοση των υπαλλήλων στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος το τρίτο μέρος εκθέτει τους περιορισμούς και τις αδυναμίες αυτής της έρευνας.

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε όλη την έρευνα προκύπτει ότι η χρήση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών μέσων υποκίνησης από τους εργοδότες, δεν καταλήγει στην καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων. Συνεπώς, η δήλωση που αναφέρθηκε παραπάνω εφαρμόζεται στις διάφορες θεωρίες υποκίνησης και απόδοσης, που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο Θεωρητικό πλαίσιο, παρά τις διαφορές που εμφανίστηκαν όταν έγιναν συγκρίσεις ανάμεσα σε διοικούντες και μη διοικούντες.

Είναι ξεκάθαρο από τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης ότι η ικανοποίηση από τη χρηματική ανταμοιβή, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας καθώς και η αυτονομία, με άλλα λόγια η ελευθερία κινήσεων, είναι απαραίτητα για την ερμηνεία της απόδοσης των διευθυντών. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με τις θεωρίες για τα 'κίνητρα' του Herzberg και τη θεωρία Y του McGregor.

Από την άλλη πλευρά όσον αφορά τους μη διοικούντες, οι ευκαιρίες για πρόοδο και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, η δικαιοσύνη στους μισθούς και η κριτική της δουλειάς τους, είναι ιδιαίτερης σημασίας προκειμένου να εξηγηθεί η απόδοσή τους. Σε αυτήν την περίπτωση οι σχετικές θεωρίες που υποστηρίζουν αυτά τα ευρήματα είναι τα 'κίνητρα' του Herzberg, η θεωρία της ισότητας του Adams και η διοίκηση βάσει αντικειμενικών στόχων.

5.2 ΑΝΟΙΧΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε στους υπαλλήλους των τεσσάρων Ελληνικών τραπεζών περιλάμβανε επίσης ανοιχτές ερωτήσεις. Ο σκοπός ήταν να συλλεχθούν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την γνώμη και τα πιστεύω των υπαλλήλων. Οι ανοιχτές ερωτήσεις ζητούσαν από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν τους λόγους τις δυσαρέσκειάς τους, εάν υπήρχε, αναφορικά με τις χρηματικές ανταμοιβές, καθώς και να αναφέρουν άλλες ανταμοιβές που πιθανόν να επηρέαζαν θετικά την συνολική τους απόδοση. Η τελευταία ερώτηση επέτρεπε στον ερωτώμενο να προσθέσει οποιαδήποτε προσωπική παρατήρηση που δεν περιλαμβανόταν στο ερωτηματολόγιο.

5.2.1 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ (MANAGERS)

Οι παρατηρήσεις των διοικούντων ήταν στην πραγματικότητα περιορισμένες σε σχέση με αυτές των μη διοικούντων. Παρ' όλα αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ενώ η πλειοψηφία των διοικούντων ήταν ικανοποιημένοι με τις αμοιβές που λαμβάνουν, σχολιάζουν ότι επιπρόσθετες ανταμοιβές όπως οι πρόσθετες παροχές, θα επηρέαζαν θετικά την απόδοσή τους. Ένα άλλο σημαντικό ποσοστό τόνισε την σημασία της ηθικής ικανοποίησης μέσω της επίτευξης των στόχων, καθώς και τη σημασία της εξέλιξης στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, ένας περιορισμένος αριθμός διοικούντων απάντησε ότι η εκπαίδευση και τα σεμινάρια θα επηρέαζαν σημαντικά την απόδοσή τους.

5.2.2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΗ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ

Αρκετό ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι μη διοικούντες φαίνεται να είναι περισσότερο πρόθυμοι να απαντήσουν ανοιχτές ερωτήσεις που βοηθούν τον ερευνητή να παρουσιάσει και να σχολιάσει τις ανησυχίες τους. Αντίστοιχα, η πλειοψηφία των μη διοικούντων απάντησε ότι οι χρηματικές τους απολαβές είναι εξαιρετικά απογοητευτικές. Η απάντηση ενός από τους ερωτηθέντες στην ερώτηση: "Είστε ικανοποιημένοι με τις χρηματικές αμοιβές που σας δίνονται;" , ήταν:

«Δεν νομίζω ότι ένα άτομο μπορεί να τα βγάλει πέρα σήμερα με έναν μισθό γύρω στα 700 €.»

Άλλοι υπάλληλοι ισχυρίστηκαν ότι οι υπερωρίες τους δεν αμείβονται, ενώ κάποιοι άλλοι δήλωσαν ότι ο μισθός σε σύγκριση με τον φόρτο εργασίας, είναι πολύ περιορισμένος.

Αξίζει επίσης να σημειώσουμε τα σχόλια στην ερώτηση αν “ Οι πρόσθετες αμοιβές πρέπει να ακολουθούν την αυξημένη απόδοση.” Σύμφωνα με αυτό ένα σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων απάντησε ότι η αύξηση, οι έκτακτες αμοιβές και η προαγωγή θα επηρέαζαν την απόδοσή τους. Ένα υπάλληλος δήλωσε:

«Θα ήθελα να ξέρω ότι βελτιώνομαι σαν υπάλληλος και ότι κάποια στιγμή θα προαχθώ.»

Μία άλλη ομάδα ανέφερε ότι η απόδοσή τους θα ήταν καλύτερη εάν είχαν μεγαλύτερη περίοδο διακοπών και ημέρες άδειας (ρεπό) από την εργασία τους, ενώ ένα περιορισμένο ποσοστό ισχυρίστηκε ότι η απόδοσή τους θα επηρεαζόταν θετικά εάν αποκόμιζαν ηθική ικανοποίηση και υπήρχε πνεύμα συνεργασίας στην δουλειά τους. Ένας υπάλληλος ανέφερε:

«Εύχομαι η συνεργασία με τους άλλους υπαλλήλους να ήταν καλύτερη.»

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μέχρι στιγμής ο ερευνητής είχε εξετάσει έναν αριθμό θεμάτων, εκ των οποίων κάποια επηρεάζουν ουσιαστικά την απόδοση των υπαλλήλων. Συνεπώς αυτή η έρευνα παρέχει μία εικόνα για το πώς μπορεί να ενισχυθεί η απόδοση όλων των εργαζομένων στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα με τη χρήση των διαφόρων μέσων υποκίνησης.

Η απόδοση σχετίζεται στενά με τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές και παρόλο που υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε διοικούντες και μη, όλοι θα επιθυμούσαν να αμειφθούν. Ωστόσο, αφού η απόδοση θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην επιτυχία κάθε οργανισμού, οι εργοδότες θα έπρεπε να ενδιαφερθούν σοβαρά για το τι υποκινεί κάθε άτομο ξεχωριστά έτσι ώστε να επιτευχθεί και να διατηρηθεί η μέγιστη απόδοση.

Επιπλέον οι εργοδότες θα έπρεπε να ξανασκεφτούν τις αμοιβές που προσφέρονται στους μη διοικούντες. Οι ανοιχτές ερωτήσεις έδειξαν ότι η πλειοψηφία των μη διοικούντων δεν είναι ικανοποιημένοι με το μισθό τους και παρόλο που πιστεύεται ότι τα χρήματα αποτελούν ένα βραχυπρόθεσμο κίνητρο, είναι προφανές ότι η απόδοση μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από αυτά.

Τέλος, η εκπαίδευση είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόδοση. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι διπλά. Οι εργοδότες μπορούν να πετύχουν την επιθυμητή απόδοση, εφόσον η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους και να βρουν τρόπους για διόρθωση. Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά αφιερώνονται ακόμα περισσότερο στον οργανισμό αφού αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν και συνεπώς ενδιαφέρονται περισσότερο να αυξήσουν την απόδοσή τους.

5.4 ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως είναι ήδη γνωστό, ο σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσει εάν η χρήση των ενδογενών και εξωγενών μέσων υποκίνησης έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Σε σχέση με αυτό ο ερευνητής εξέτασε ακόμα αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους διοικούντες και τους μη διοικούντες.

Συνεπώς, μία πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις δημόσιες και ιδιωτικές Ελληνικές τράπεζες. Αυτή η έρευνα συνδυασμένη με τα αποτελέσματα από τη δική μας μελέτη, θα προσέφερε μια πιο περιεκτική εκτίμηση της σχέσης ανάμεσα στην υποκίνηση και την απόδοση για ολόκληρο τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα.

5.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η λογική του ερευνητή πίσω από αυτή την εμπειρική μελέτη ήταν να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την εξασφάλιση τόσο της εγκυρότητας, όσο και της αξιοπιστίας. Ωστόσο υπάρχουν περιορισμοί και αδυναμίες εξαιτίας διαφόρων λόγων που θα συζητηθούν παρακάτω.

Εξαιτίας του γεγονότος ότι η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου μήνα, εβδομάδος και έτους, οι προκαταλήψεις ήταν αναπόφευκτες. Ειδικά στην Ελλάδα όπου τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων δεν έχουν ίσως την δομή και την οργάνωση που θα έπρεπε, δεν είναι σίγουρο αν οι μεταβλητές που έχουν σημασία σε αυτή τη μελέτη θα παραμείνουν σταθερές με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, θα ήταν πιθανό, λαμβάνοντας υπ' όψιν την γρήγορη ανάπτυξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Ελληνικό

επαγγελματικό χώρο, οι υπάλληλοι να άλλαζαν στάση, εάν η έρευνα γινόταν –για παράδειγμα- ένα χρόνο αργότερα.

Όσον αφορά τις αδυναμίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ο μήνας (Ιούλιος) κατά τον οποίο διεξήχθη η έρευνα, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν. Εξαιτίας των καλοκαιρινών διακοπών, ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων απουσίαζαν και έτσι δεν είχαν την ευκαιρία να επιλεγούν.

Ένας άλλος περιορισμός σε αυτή τη μελέτη είναι ότι στην αρχή κάποιοι υπάλληλοι δεν ήταν πρόθυμοι να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, γιατί φοβούνταν ότι αυτό μπορούσε να έχει κάποιο αντίκτυπο στην εργασία τους. Συνεπώς, ο ερευνητής δεν μπορεί να γνωρίζει εάν οι ερωτήσεις απαντήθηκαν χωρίς προκατάληψη.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι τα σχόλια που έγιναν από τους διοικούντες στις ανοιχτές ερωτήσεις, δεν ήταν ικανοποιητικά, εφ' όσον δεν απάντησαν όλοι αυτές τις ερωτήσεις. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι διοικούντες έχουν περιορισμένο χρόνο λόγω του φόρτου εργασίας.

Τέλος, η συναισθηματική κατάσταση των ερωτηθέντων αποτελεί έναν ουσιαστικό περιορισμό. Εάν, για παράδειγμα, ο υπάλληλος είχε λάβει μια έκτακτη αμοιβή (bonus) ή μία προαγωγή ακριβώς πριν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά τις απαντήσεις του. Κατά συνέπεια, σε τέτοιες περιπτώσεις οι απαντήσεις μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

Παρά τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είναι απίθανο αυτές οι μεταβλητές που αποδείχθηκαν σημαντικές στο να ερμηνεύσουμε την απόδοση των υπαλλήλων, να αλλάξουν ουσιαστικά στο μέλλον. Ωστόσο, επιπρόσθετες μεταβλητές είναι δυνατόν να συμβάλλουν στην ερμηνεία της απόδοσης των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Amstrong, M., (1999), A handbook of: Human Resource Management, (7th edition), Kogan Page, London.

Amstrong, M., (1994), A Handbook of Personnel Management, (4th edition), Kogan Page, London.

Arnold, H., J., & Feldman, D., C., (1986), Organizational Behaviour, McGraw Hill, USA.

Bell, J., (1987), Doing your Business Project: A guide for first –time researchers in Education and Social Sciences, open University Press, USA.

Bennett, R., (1994), Organizational Behaviour, (2nd edition), Longman Group, UK.

Bryman, A., and Cramer, D., (1997), Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists, Routledge, London.

Buchanan, D., & Huczynski, A., (1997), Organizational Behaviour: An Introductory Text, (3rd edition), Prentice Hall Europe.

Carrell, M., R., & Kuzmits, F., E., (1986), Personnel: Human Resource Management, (2nd edition), Merrill Publishing Company, Columbus.

Easterby – Smith, M., and Thorpe, R., and Lowe, A., (1999), Management Research: An Introduction, Sage Publications, London.

Eerde, V., W., & Thierry, H., (1986), “Vroom’s Expectancy Models and Work – Related Criteria: A Meta Analysis”, Journal of Applied Psychology, σελ. 575-586.

Fisher, M., (1995), How to reward your staff: A guide to obtaining better performance through the reward system, Kogan Page , London.

Ghauri, P., and Gronhaug, K., and Kristianslund, I., (1995), *Research Methods in Business Studies: A practical Study*, Prentice Hall, Hertfordshire.

Gray, J. L. & Stark, A., F., (1988), *Organizational Behaviour: Concepts and Applications*, (4th edition), Merrill Publishing Company, Ohio.

Grimm, L., J., (1993), *Statistical Applications for the Behavioural Sciences*, John Willey & Sons Inc, New York.

Hall, D., T., & Nougaim, K., E., (1968), “An examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organization setting”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, (Vol. 3, σελ. 12-35).

Harder, J., W., (1991), *Equity Theory versus Expectancy Theory: The case of Major League Baseball Free Agents*”, *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 76, No 3, σελ. 458-464).

Harper, W., M., (1988), *Statistics*, (5th edition), Longman Group Ltd, UK.

Herzberg, F., (1966), *Work and the Nature of Man*, Staples Press, New York.

Herzberg, F., & Mausner, B., & Snyderman, B., B., (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, USA.

Hoinville, G., and Roger, J., and Associates, (1978), *Survey Research Practice*, Heinemann Educational Books, London.

Jankowicz, A., D., (1994), *Business Research Projects*, Chapman & Hall, London.

Mabey. C., & Salaman, G., (1997), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers, USA.

Maslow, A., H., (1943), ‘A theory on Human Motivation’, *Psychological Review*, Vol. 50, σελ 370-396.

McAfee, R., B., & Champagne, P., J., (1993), "Performance Management : A Strategy for Improving Employee Performance and Productivity", Journal of Applied Psychology, Vol. 8, No. 5, σελ 24-32.

McClelland, D., C., (1961), "The Two Phases of Power" Journal of International Affairs, Vol. 21, No. 1.

McClelland, D., C., & Boyatzis, R., E., (1982), "Leadership Motive Pattern and Long- Term Success in Management", Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No.6, σελ. 737-743.

McClelland, D., C., & Burnham, D., H., (1976), "Power is the Greater Motivator", Harvard Business Review Vol. 54, σελ. 100-110.

McDaniel, C., and Gates, R., (1994), Marketing Research Essential, (2nd edition), International Thomson Publishing USA.

McGregor, D., (1960), The Human side of the Enterprise, McGraw Hill, New York.

Mitrani. A., & Dalziel M., & Fitt, D., (1993), Competency Based Human Resource Management and Reward, Kogan Page, London.

Mullins, L., J., (1999), Management and Organisational Behaviour, (5th edition), Pitman Publishing, UK.

Oppenheim , A., N., (1992), Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement, (New edition), Basic Books Inc. New York.

Pinder, C., C., (1984), Valence- Instrumentality- Expectancy Theory, Work Motivation, Glenview, Scott, Foresman.

Robertson, I., & Smith, M., & Cooper, D., (1992), Motivation: Strategies, Theory and Practice, (2nd edition), Institute of Personnel Management.

Runyon, R., P., and Harper, A., (1977), *Fundamentals of Behavioural Statistics*, (3rd edition), Addison- Wesley Publishing Company, London.

Sekaran, U., (2000), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (3rd edition), John Willey and Sons Inc, New York.

Smith, M., (1991), *Analysing Organisational Behaviour*, McMillan, London.

Steers, R., M., and Porter, L., W., (1991), *Motivation and Work Behaviour*, (5th edition), McGraw- Hill, USA.

Torrington, D., & Hall, L., (1991), *Personnel Management: A New Approach*, (2nd edition), Prentice Hall, New York.

Tosi, H., L., & Carroll, S., (1970), "Management By Objectives", *Personnel Administration*, Vol. 33, No. 3, σελ. 44-48.

Vecchio, P., R., (1991), *Organisational Behaviour*, (2nd edition), Dryden, USA.

Vroom, V., H., & Deci, E., L., (1992), *Management and Motivation*, (2nd edition), Penguin Books, USA.

Vroom, V., H., (1964), *Work and Motivation*, John Willey and Sons, New York.

Wright, D., B., (1977), *Understanding Business Statistics: An Introduction for the Social Sciences*, Sage Publications, London.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο βασίζεται σε μια έρευνα που στοχεύει να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την απόδοση των εργαζομένων στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα. Το ερωτηματολόγιο είναι απαραίτητο για να βγάλουμε γενικά συμπεράσματα σχετικά με το πώς μπορεί να αυξηθεί η απόδοση των υπαλλήλων με τη χρήση των διαφόρων μέσων υποκίνησης. Παρακαλούμε προσπαθήστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Έχετε επίσης υπ' όψιν σας ότι προορίζεται για ακαδημαϊκούς σκοπούς και είναι αυστηρά εμπιστευτικό. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Θέση μέσα στον οργανισμό: _____

1. Ποια είδη οικονομικών αμοιβών προσφέρονται σε εσάς από τον εργοδότη σας;
(Παρακαλούμε επιλέξτε)

α. Μισθός

β. Έκτακτες αμοιβές (bonus)

γ. Άλλες

Αν ναι, δηλώστε ποιες:

--

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τις οικονομικές αμοιβές που σας προσφέρονται;

Πολύ ικανοποιημένος: 1

Ικανοποιημένος: 2

Ούτε ικανοποιημένος,

ούτε δυσαρεστημένος:	3
δυσαρεστημένος:	4
πολύ δυσαρεστημένος:	5

Εάν όχι, γιατί;

3. Έχετε αρκετές αρμοδιότητες και ελευθερία κινήσεων μέσα στο εργασιακό σας περιβάλλον.

Συμφωνώ απολύτως:	1
Συμφωνώ:	2
Δεν έχω αποφασίσει:	3
Διαφωνώ:	4
Διαφωνώ απολύτως:	5

4. Ο εργοδότης σας βοηθά να αναπτύξετε τις ατομικές σας δεξιότητες και ικανότητες.

Συμφωνώ απολύτως:	1
Συμφωνώ:	2
Δεν έχω αποφασίσει:	3

Διαφωνώ: 4
Διαφωνώ απολύτως: 5

5. Το αντικείμενο της εργασίας σας ενδιαφέρει και αποτελεί πρόκληση.

Συμφωνώ απολύτως: 1
Συμφωνώ: 2
Δεν έχω αποφασίσει: 3
Διαφωνώ: 4
Διαφωνώ απολύτως: 5

6. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για πρόοδο και εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας.

Συμφωνώ απολύτως: 1
Συμφωνώ: 2
Δεν έχω αποφασίσει: 3
Διαφωνώ: 4
Διαφωνώ απολύτως: 5

7. Ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους στην τράπεζα.

Συμφωνώ απολύτως: 1
Συμφωνώ: 2
Δεν έχω αποφασίσει: 3
Διαφωνώ: 4
Διαφωνώ απολύτως: 5

8. Οι πρόσθετες ανταμοιβές έπονται της βελτιωμένης απόδοσης.

Συμφωνώ απολύτως:	1
Συμφωνώ:	2
Δεν έχω αποφασίσει:	3
Διαφωνώ:	4
Διαφωνώ απολύτως:	5

9. Τι είδους ανταμοιβές θα επηρέαζαν θετικά την απόδοσή σας; Παρακαλώ δηλώστε ποιες.

--

10. Πόση αυτονομία υπάρχει στην εργασία σας; Δηλαδή μέχρι ποιο σημείο σας επιτρέπει η εργασία σας να αποφασίζετε μόνοι σας πώς να συνεχίζετε τη δουλειά σας;

Μεγάλη αυτονομία:	1
Πολλή αυτονομία:	2

1.....2.....3.....4.....5

πάρα πολύ μέτρια πολύ λίγο

- 62 -

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:

A.M.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ:

ΜΟΝΑΔΑ:

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

ΑΠΟ:

ΕΩΣ:

ΑΜΕΣΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:

ΕΠΟΜΕΝΟ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΟ:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:

ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ:

(μεταφορά από σελίδα 6)

ΒΑΘΜΟΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ:

Υπογραφή

Ημερομηνία

ΑΜΕΣΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:

**ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΟΥ ΑΜΕΣΩΣ ΕΠΟ-
ΜΕΝΟΥ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ:**

**ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΓΝΩΣΗ
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:**

Υπογραφή

Ημερομηνία

**ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΓΝΩΣΗ
Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:**

Υπογραφή

Ημερομηνία

**ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΓΝΩΣΗ
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ:**

Υπογραφή

Ημερομηνία

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

70% 60% 40% 30% *

ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΟΥΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Στόχος 1:	
Αναθεώρηση στόχου:	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)	
Στόχος 2:	
Αναθεώρηση στόχου:	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)	
Στόχος 3:	
Αναθεώρηση στόχου:	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)	
Στόχος 4:	
Αναθεώρηση στόχου:	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)	

ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Ανεπαρκής: 80-85 βαθμοί
Πολύ Καλή: 106-115 βαθμοί

Μέτρια: 86-95 βαθμοί
Εξαιρετική: 116-120 βαθμοί

Καλή: 96-105 βαθμοί

* ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (2)

70% 60% 40% 30% *

ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΟΥΣ		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
Στόχος 5:			
Αναθεώρηση στόχου:			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)			
Στόχος 6:			
Αναθεώρηση στόχου:			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)			
Στόχος 7:			
Αναθεώρηση στόχου:			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Συντελεστής Βαρύτητας Βαθμός ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Βαθμός x Συντ.Βαρ/τας)			
ΓΕΝΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Άθροισμα σταθμισμένων βαθμών)			
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ			
Αξιολογούμενος	Αξιολογητής	Επικεφαλής του αμέσως επόμενου ιεραρχικά κλιμακίου	Δ/ντής Διεύθυνσης/Καταστήματος

ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Ανεπαρκής: 80-85 βαθμοί
 Πολύ Καλή: 106-115 βαθμοί

Μέτρια: 86-95 βαθμοί
 Εξαιρετική: 116-120 βαθμοί

Καλή: 96-105 βαθμοί

* ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

30% 40% 60% 70% *

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός**		ΣΧΟΛΙΑ
1. Γνώση Αντικειμένου Εργασίας	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
2. Λήψη Αποφάσεων/ Επίλυση Προβλημάτων	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
3. Διοίκηση Υφισταμένων	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
4. Προγραμματισμός/ Οργάνωση/ Αποτελεσματικότητα	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
5. Εξυπηρέτηση Πελατών (εντός και εκτός)	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2

κλιμακα ΒαθμολογιαΣ (συμφωνα με την αναλυση του παραρτηματος β')

Ανεπαρκής: 80 βαθμοί
Πολύ Καλή: 110 βαθμοί

Μέτρια: 90 βαθμοί
Εξαιρετική: 120 βαθμοί

Καλή: 100 βαθμοί

ΠΡΟΣΟΧΗ ! ΟΧΙ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΒΑΘΜΟΙ

* ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

** A1: Άμεσος Αξιολογητής

A2: Επικεφαλής του αμέσως επόμενου ιεραρχικά κλιμακίου

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (2)

30% 40% 60% 70%

*

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός**		ΣΧΟΛΙΑ
6. Επικοινωνία/ Συνεργασιμότητα	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
7. Πρωτοβουλία	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
8. Αντοχή στην πίεση/ Εμμονή	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
9. Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία	A1	A2	A1
	Μέσος Όρος		A2
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ			
ΓΕΝΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ (Συνολικός Βαθμός Κριτηρίων δια 9)			

Κλίμακα Βαθμολογίας (σύμφωνα με την ανάλυση του παραρτηματος β')

Ανεπαρκής: 80 βαθμοί
Πολύ Καλή: 110 βαθμοί

Μέτρια: 90 βαθμοί
Εξαιρετική: 120 βαθμοί

Καλή: 100 βαθμοί

ΠΡΟΣΟΧΗ ! ΟΧΙ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΒΑΘΜΟΙ

* ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

**A1: Αμέσως Αξιολογητής

A2: Επικεφαλής του αμέσως επόμενου ιεραρχικά κλιμακίου

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ¹		_____ x 70% 60% 40% <input =<="" td="" type="text" value="30%"/>	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ² (ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ)		_____ + x 30% 40% 60% <input =<="" td="" type="text" value="70%"/>	
ΣΥΝΟΛΟ			
ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ	
Σχόλια Αξιολογητή:			
Σχόλια του Επικεφαλής του Αμέσως Επόμενου Ιεραρχικά Κλιμακίου			
Σχόλια Αξιολογούμενου:			
Συμφωνηθείσες Ενέργειες για Βελτίωση και Ανάπτυξη:			

1: ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

2: ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΑΠΟΡΡΗΤΟ

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ:

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:

ΑΜ:

ΜΟΝΑΔΑ:

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

ΑΠΟ:

ΕΩΣ:

ΑΜΕΣΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:

ΕΠΟΜΕΝΟ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΟ :

ΓΕΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΒΑΘΜΟΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΑΜΕΣΩΣ ΕΠΟΜΕΝΟΥ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ
■ Παραμονή στην ίδια θέση	☐	☐
■ Οριζόντια μετακίνηση για περαιτέρω ανάπτυξη	☐	☐
■ Μετακίνηση σε άλλη πιο κατάλληλη θέση	☐	☐
■ Έτοιμος για ανώτερη θέση όταν υπάρξει δυνατότητα	☐	☐
■ Ανώτερη θέση σε 2-3 χρόνια	☐	☐
■ Απομάκρυνση από την εταιρεία	☐	☐

ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΟΥ ΑΝΩΤΕΡΟΥ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

--	--	--

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000099167