



«Σχολή»

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ»

Διπλωματική Εργασία

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΩΝ-
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»**

ΛΕΙΒΑΔΙΩΤΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

Επιβλέπων καθηγητής: ΓΚΟΓΚΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ

ΠΑΤΡΑ Μάιος 2022

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΩΝ-
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»**

ΛΕΙΒΑΔΙΩΤΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Γκόγκας Περικλής

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Συριόπουλος Θεόδωρος

ΠΑΤΡΑ Μάιος 2022



*«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ»
ΛΕΙΒΑΔΙΩΤΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ*

Στην κόρη μου Ανθή-Αναστασία.

Περίληψη

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού των Τραπεζών με στόχο την αύξηση της απόδοσης, της παραγωγικότητας καθώς και την μεγιστοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης θα μας απασχολήσουν στο πόνημα αυτό. Γίνεται αναφορά στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω των κινήτρων και του management μέσω συστημάτων εργασίας υψηλών αποδόσεων με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα διεξήχθη ανάμεσα σε τραπεζικούς υπαλλήλους στις Ελληνικές τράπεζες.

Λέξεις – Κλειδιά

Εργασιακή Ικανοποίηση-παρακίνηση-απόδοση

« **HUMAN RESOURCES BANK MANAGEMENT AND
DEVELOPMENT-UTILIZATION OF HUMAN
RESOURCES-WORK SATISFACTION** »

LEIVADIOTOU ANDROMAHI

Abstract

The role of human resources management in the opportunities for development and evolution of the human resources of the Banks in order to increase the efficiency, productivity as well as the maximization of the job satisfaction will occupy us in this work. Reference is made to motivating employees through incentives and management through high-performance work systems with the aim of making the best use of human resources. The survey was conducted among bank employees in Greek banks.

Keywords

Job satisfaction –motivation-performance

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Εισαγωγή.....	9
1. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	10
1.1 Ανάπτυξη και εκπαίδευση.....	10
1.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης	12
1.3 Αμοιβές και παροχές	15
1.4 Ομαδικότητα στην εργασία	17
1.5 Οργανωσιακή δέσμευση.....	19
2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.1 Παρακίνηση.....	22
2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	25
3. Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης στην ψηφιακή εποχή.....	29
3.1 Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης	29
3.2 Ο ρόλος του διευθυντή.....	30
3.3 Η ψηφιακή εποχή στις Τράπεζες.....	32
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	35
4.1 Reliability analysis	37
4.2 Περιγραφική στατιστική	41
4.3 Regression analysis	44
5. Συμπεράσματα	51
Επίλογος.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Ανάλυση φύλου	36
Πίνακας 2: Ανάλυση ηλικίας	36
Πίνακας 3: Ανάλυση εργασιακής εμπειρίας	36
Πίνακας 4: Reliability analysis	41
Πίνακας 5: Descriptive Statistics	44
Πίνακας 6: Regression analysis-Εργασιακή ικανοποίηση	45
Πίνακας 7: Regression analysis-Εμπιστοσύνη.....	46
Πίνακας 8: Regression analysis- Εκπαίδευση-Πόροι-σταδιοδρομία	47
Πίνακας 9: Regression analysis-Αξιολόγηση	47
Πίνακας 10: Regression analysis-Ομαδικότητα.....	48
Πίνακας 11: Regression analysis-Ασφάλεια	49
Πίνακας 12: Regression analysis-Δέσμευση.....	49
Πίνακας 13: Regression analysis-Αμοιβές και παροχές	50

Εισαγωγή

Στη παρούσα διπλωματική εργασία θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης του ζητήματος διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στη χώρα μας. Μελετώντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων, την αξιολόγηση τους, την ομαδικότητα, την οργανωσιακή δέσμευση καθώς και τα συστήματα αμοιβών και παροχών θα γίνει αναφορά στη σημερινή πραγματικότητα της εγχώριας τραπεζικής. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στις θεωρίες της παρακίνησης των εργαζομένων καθώς και στις θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης που αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω δομούν ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης που θα εξετάσουμε κατά πόσο εφαρμόζεται στην ελληνική τραπεζική αγορά. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα ο ρόλος του διευθυντή θα μας απασχολήσουν αφού αποτελούν παράγοντες υψηλής αξίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τέλος θα γίνει αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό που πραγματώνεται στις μέρες μας στις τράπεζες και πως αυτή η συνθήκη μεταβάλλει το περιβάλλον εργασίας αλλά και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αφορούν στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων στην χώρα μας. Θα ακολουθήσει ανάλυση αυτών βασισμένη στις θεωρητικές προσεγγίσεις της αξιοποίησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με στόχο να αποσαφηνιστεί η ενδεχόμενη ανάγκη επένδυσης στους ανθρώπους στη νέα ψηφιακή τραπεζική. Αυτό θα γίνει με στατιστική μελέτη των αποτελεσμάτων που συγκεντρώθηκαν ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

1. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

1.1 Ανάπτυξη και εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι μια δραστηριότητα που αποσκοπεί στην παροχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να είναι ικανοί να ασκήσουν αποτελεσματικά τα ανατεθειμένα καθήκοντα τους (Mondy and Marrtocchio, 2018).

Σύμφωνα με τους Gomez-Mejia, 2015 η εκπαίδευση είναι η διαδικασία που παρέχει ειδικές δεξιότητες στους εργαζομένους ,ενώ τους βοηθά να διορθώνουν τις ανεπάρκειες στην απόδοση τους. Η εκπαίδευση επίσης συνδέεται άμεσα και με την ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς μέσα από τη μαθησιακή εμπειρία βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και με τα νέα γνωστικά εφόδια που τους παρέχονται αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και μπορούν να αναλάβουν πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας.

Η επαγγελματική κατάρτιση παρέχει εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις και με τη συνεχή επιμόρφωση επιτυγχάνεται βαθιά γνώση του αντικειμένου εργασίας, βελτίωση της αποδοτικότητας, συνεχής εξάσκηση και ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών, ανοίγονται νέοι ορίζοντες για τη διαμόρφωση νέων συμπεριφορών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια των εκπαιδευόμενων.(Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή,2016)

Οι τράπεζες στοχεύοντας στη βέλτιστη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθώντας τους υπαλλήλους να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοση ώστε να επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι. Τα εκπαιδευτικά συστήματα γίνονται ισχυροί επιταχυντές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το αύριο καθώς:

1. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί μηχανισμούς ανάπτυξης και αξιοποίησης του. Πρωταρχικός στόχος είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων. Τα τραπεζικά ιδρύματα μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχουν ως στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, την μέγιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων και ταλέντων των ανθρώπων τους ,τη δημιουργία και διατήρηση εταιρικής κουλτούρας, την εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων σε σχέση με την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία τους
2. Η εκπαίδευση των εργαζομένων των τραπεζών είναι μείζονος σημασίας καθώς ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα. Με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα βελτιώνεται η επιχειρησιακή απόδοση, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αποφεύγουν τα λάθη και τις καθυστερήσεις, αφομοιώνουν τις νέες εξελίξεις και ταυτόχρονα να ενισχύουν την ποσότητα και τη ταχύτητα της παραγωγικότητας τους.
3. Ενισχύοντας τις γνώσεις του προσωπικού αντιμετωπίζονται καλύτερα οι απαιτήσεις της εργασίας ακόμα και σε δυσκολότερες συνθήκες. Έτσι τονώνεται το αίσθημα της ασφάλειας ,της επαγγελματικής ανάπτυξης αλλά και της επαγγελματικής ολοκλήρωσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εμπλουτίζουν με νέες ιδέες και πρακτικές τους εργαζομένους έχουν ως αποτέλεσμα οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι να χρειάζονται μειωμένη επίβλεψη για να φέρουν εις πέρας και με απόλυτη επιτυχία το έργο τους. Επιτυγχάνουμε έτσι τη μείωση του κόστους επίβλεψης από τη μια πλευρά και παράλληλα ενισχύεται το αίσθημα της πρωτοβουλίας και της αυξημένης απόδοσης από την πλευρά των εργαζομένων.
4. Το αίσθημα της επαγγελματικής αστάθειας και ανασφάλειας μπορεί να αντιμετωπιστεί με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά εργαλεία που θα προετοιμάζουν το προσωπικό για τις σημαντικές αλλαγές που εδραιώνονται στην εκάστοτε τράπεζα. Με την εκπαίδευση καλλιεργείται η ικανότητα της άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές θέσεων ενισχύοντας περαιτέρω τις γνώσεις

και σε άλλα γνωστικά αντικείμενα ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν μια ολοκληρωμένη πληροφόρηση για το σύνολο των εργασιών ώστε να είναι ευέλικτοι και να αντιλαμβάνονται τον τόπο λειτουργίας της τράπεζας συνολικά.

5. Το φαινόμενο της μειωμένης αφοσίωσης στην τράπεζα επίσης αντιμετωπίζεται μέσω της εκπαίδευσης. Ένα ολοκληρωμένο και στοχευόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης αυξάνει την ελκυστικότητα της τράπεζας ως εργοδότη καθώς μπορεί να εμπνεύσει το αίσθημα της σταθερότητας μέσω της επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφού η τράπεζα επενδύει σε μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και εμπλουτίζει στοχευόμενα τις γνώσεις του προσωπικού της τότε ζητά υψηλής ποιότητας εργαζομένους τους οποίους και προσελκύει. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί με στόχο την πρόοδο και την ανάληψη θέσεων ευθύνης με υψηλότερες αποδοχές μελλοντικά. Συνεπώς αυξάνεται η αφοσίωση τους καθώς ταυτίζουν την αποστολή τους με τους στόχους της επιχείρησης.

Οι συντονισμένες εκπαιδευτικές στρατηγικές των Τραπεζών, η ανάλυση και μελέτη των εκάστοτε εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η συνεχής αναβάθμιση των εκπαιδευτών και των τρόπων εκπαίδευσης του προσωπικού συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

1.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοί του. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις των εργασιών και τις δυνατότητες εξέλιξης που παρουσιάζονται. Τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι διαπιστωτικά, συγκριτικά, πληροφοριακά

και συμβουλευτικά αφού εξετάζουν αντικειμενικά το βαθμό στον οποίο ο κάτοχος μιας συγκεκριμένης θέσης καλύπτει τα καθήκοντα του σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχουν περιγραφεί για τη συγκεκριμένη θέση. (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2016).

Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) των εργαζομένων αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις καθώς είναι ο συνδετικός κρίκος πολλών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφού συμβάλλει στη λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Ωστόσο παρουσιάζεται ένα πρόβλημα λόγω της αμφισβήτησης στη διαδικασία της αξιολόγησης από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία καθώς η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται σε δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια. Η αξιολόγηση είναι συνήθως ετήσια και πρόκειται για μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, καθοδήγησης και ανατροφοδότησης (Mondy and Martocchio, 2018).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού ενώ εστιάζει στην απόδοση ενθαρρύνει τη φιλοσοφία του συνεχούς διαλόγου, της αναγνώρισης, της εξέλιξης, της αξιοκρατίας και της ατομικής ευθύνης.

- Θεσπίζοντας ξεκάθαρους στόχους σχετικά με την απόδοση και την αξιολόγηση στοχεύει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.
- Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να μεταλαμπαδεύσει τις αξίες του οργανισμού στο σύνολο των εργαζομένων μέσω των συστημάτων αξιολόγησης. Οι αποφάσεις σε όλες τις βαθμίδες ενός οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνονται με γνώμονα τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής και διαχείρισης των κινδύνων. Το ανθρώπινο δυναμικό να αναλαμβάνει την ευθύνη για αύξηση της θετικής επίδρασης στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- Τα συστήματα αξιολόγησης δίνουν κίνητρα στους υπαλλήλους μέσω της βαθμολόγησης να συμμερίζονται τις ανάγκες των πελατών και να τηρούν τις υποσχέσεις τους, να υπερβαίνουν σταθερά τις προσδοκίες των πελατών και να

αναζητούν νέους τρόπους εξυπηρέτησης επιδεικνύοντας πρωτοβουλία και ευρηματικότητα.

- Ειδικότερα για την δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας θα πρέπει οι ανατεθειμένες εργασίες και οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι και σαφείς.
- Οι στόχοι των εργαζομένων να ευθυγραμμίζονται με αυτούς των προϊσταμένων.
- Οι στόχοι των έργων να ορίζονται με σαφήνεια, να είναι συγκεκριμένοι, επιτεύξιμοι και χρονικά περιορισμένοι.
- Οι επαναλαμβανόμενες καθημερινές αρμοδιότητες να αποτυπώνονται ως στόχοι με συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (προθεσμίες ολοκλήρωσης, ποιοτικά χαρακτηριστικά, τήρηση χρονοπρογράμματος).
- Τα αποτελέσματα των δεικτών και η πορεία των έργων να επιβεβαιώνονται από ανεξάρτητες πηγές πληροφόρησης.
- Στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης και δίκαιης αξιολόγησης έχει προστεθεί και η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης όπου συνιστάται η καταγραφή από πλευράς αξιολογούμενου η καταγραφή των επιτευξέων του σε σχέση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Η αυτοαξιολόγηση συμβάλει στη διεξαγωγή ενός επικοινωνιακού διαλόγου και μέσω μιας λεπτομερούς αποτύπωσης και αιτιολόγησης των αποτελεσμάτων έναντι των στόχων παρέχεται οι ευκαιρία ευθυγράμμισης ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων.
- Ο διάλογος απόδοσης στη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου κρίνεται απαραίτητος για τη διασφάλιση της διαφάνειας μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης και περιλαμβάνει την ανασκόπηση της απόδοσης έναντι των στόχων καθώς και την καθοδήγηση για την ολοκλήρωση των εναπομεινάντων στόχων.
- Η συνάντηση ευθυγράμμισης αποτελεσμάτων αξιολόγησης επίσης είναι ένα εργαλείο για την ορθή αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Μέσω της συνάντησης αυτής επιτυγχάνεται:

- η ευθυγράμμιση σχετικά με τον τρόπο της αξιολόγησης
- η δίκαιη αποτύπωση της απόδοσης, καθώς όλοι οι αξιολογούμενοι αξιολογούνται βάσει κοινών κριτηρίων
- η διαφάνεια και η αξιοκρατία, δεδομένου ότι η αποτύπωση της απόδοσης συζητείται με περισσότερα του ενός άτομα
- η συνεπής και ακριβής αξιολόγηση της απόδοσης, ώστε να μην παρουσιάζονται αποκλίσεις.

Οι τράπεζες λοιπόν αναθεωρούν συνεχώς τα συστήματα αξιολόγησης τους και εισάγουν νέα συστήματα με έμφαση σε όλα τα παραπάνω. Ειδικότερα τα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα σήμερα εστιάζουν στην ακεραιότητα, την πελατοκεντρική προσέγγιση, την καθημερινή πρακτική της αριστείας καθώς και την καινοτομία. Η αξιολογήσεις βασίζονται στα κριτήρια της αποτελεσματικότητας (εκπλήρωση υποχρεώσεων εντός χρονοδιαγράμματος-καθορισμός προτεραιοτήτων και τήρηση αυτών), στον τρόπο σκέψης (συνδυαστική σκέψη και αποτελεσματική αξιοποίηση δεδομένων-σαφή επικοινωνία και τεκμηρίωση απόψεων), στην προσαρμοστικότητα (απόκτηση νέων δεξιοτήτων-πρόταση ιδεών και λύσεων προς βελτίωση του τρόπου εργασίας) και τη συνεργασία και την ομαδικότητα (αποτελεσματική εργασία σε ομάδα-αναγνώριση και προσαρμογή στα συναισθήματα και την άποψη των άλλων).

1.3 Αμοιβές και παροχές

Οι βασικότερες υποχρεώσεις του εργοδότη είναι να καταβάλει το συμφωνημένο μισθό που προβλέπεται, να απασχολεί τον εργαζόμενο στην εργασία για την οποία τον έχει προσλάβει, να τηρεί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, να εφαρμόζει την αρχή της ίσης μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους, να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, να ενημερώνει γραπτώς τους εργαζομένους σχετικά με τους εργασιακούς όρους και να

αναγγέλλει την σύμβαση στον ασφαλιστικό φορέα ώστε να ασφαλισθεί εγκαίρως ο εργαζόμενος. (Ληξουριώτης Ι, 2019).

Συνεπώς το σύστημα αμοιβών και παροχών πέραν του ότι καθίσταται βασική υποχρέωση από πλευράς εργοδότη καλύπτει και τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και για αυτό καθορίζει την λειτουργικότητα των οργανισμών.

Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και των εργαζομένων εξαρτάται από το σύστημα αμοιβών και παροχών καθώς μέσω αυτού του συστήματος πραγματοποιείται η δίκαιη διαχείριση και αυξάνει η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω του συστήματος αμοιβών και παροχών επιγραμματικά αναφέρονται παρακάτω:

1. Αύξηση της παραγωγικότητας-υλοποίηση των εταιρικών στόχων.
2. Παρακίνηση-υπευθυνότητα –δέσμευση των εργαζομένων
3. Προσέλκυση εργαζομένων
4. Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας
5. Εργασιακές σχέσεις
6. Εργασιακή ικανοποίηση

Από το σύστημα αμοιβών εξαρτάται η εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, η προσέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων και η αύξηση της παραγωγικότητας. Οι αμοιβές κατηγοριοποιούνται ως κάτωθι:

1. Οικονομικές αμοιβές
 - Μισθός-Άμεση σταθερή αμοιβή
 - Bonus-Μεταβλητή αμοιβή-Κίνητρα
 - Συμμετοχή στα κέρδη-μετοχές-άλλα οικονομικά κίνητρα
 - Ασφάλιση
 - Επιδόματα αδειών-Άδειες
 - Μεταφορά-Αυτοκίνητο-Σίτιση
2. Μη οικονομικές αμοιβές

- Ανάπτυξη-Εκπαίδευση
- Εξέλιξη προοπτική επαγγελματικής σταδιοδρομίας
- Συνθήκες εργασίας-επαρκείς πόροι για την ολοκλήρωση του έργου
- Αναγνώριση-Εταιρικό κλίμα-Εργασιακές σχέσεις

Τα συστήματα αμοιβών και παροχών ενός οργανισμού εκτός από δίκαια και ανταγωνιστικά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το χρόνο της εργασίας, τις αποδόσεις και υπεραποδόσεις, την ιεραρχία ώστε να επιτυγχάνεται η προσέλκυση νέων και ταλαντούχων νέων εργαζομένων.

Οι τράπεζες στη χώρα μας διατηρούν ένα σταθερό σύστημα αμοιβών και παροχών και δεν παρουσιάζονται σοβαρές διαφοροποιήσεις. Αυτό που προσπαθούν να εφαρμόσουν είναι ένα δίκαιο σύστημα σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης με τη χρήση των πριμ παραγωγικότητας (bonus). Σε κάθε περίπτωση ενισχύουν τους εργαζομένους με επιπλέον παροχές όπως έξοδα στέγασης στελεχών, συμμετοχή σε αποταμιευτικά προγράμματα για το προσωπικό, καταβολή δαπανών για προγράμματα νοσοκομειακή περίθαλψης και προληπτικής ιατρικής, καταβολή δαπανών για κάλυψη εξόδων βρεφονηπιακού σταθμού, έξοδα μετακινήσεων και άλλα.

1.4 Ομαδικότητα στην εργασία

Στο σύγχρονο βιομηχανικό κόσμο οι οργανώσεις, οι ομάδες και οι ομαδικές διαδικασίες είναι αυτές που συγκροτούν το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται οι εργαζόμενοι. Η ομαδική εργασία λοιπόν είναι για πολλούς ο σημαντικότερος παράγοντας της επιτυχίας. Μια επιτυχημένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων προάγει την ομαδικότητα με όραμα και με στόχο τα στρατηγικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις απορρίπτουν την παλαιότερη ιεραρχική δομή και καθιερώνουν το ομαδικό κλίμα εργασίας καθώς οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε

παγκόσμιο επίπεδο επιτάσσουν την ομαδική εργασία αφού οι εργαζόμενοι μέσα από την καθημερινή συνεργασία αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες και συμβάλλουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να νιώθουν ελεύθερα να εκφράζονται σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ασφάλειας, θα πρέπει να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών μέσω της επαναπληροφόρησης και της ενεργητικής ακρόασης με σεβασμό και κατανόηση. Η υποστήριξη της ομάδας από τους διευθυντές είναι κρίσιμη ώστε με τη σωστή καθοδήγηση να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα μέσω κοινών προσπαθειών σε κάθε περίπτωση να επιλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν. Η ανατροφοδότηση (feedback) είναι κομβικής σημασίας καθώς τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση.

- Η ομάδα κατανοεί τους στόχους της και έχει σαφή αποστολή. Οι ξεκάθαροι στόχοι και η αποδοχή της κοινής αποστολής από όλα τα μέλη της ομάδας συναινούν στην επίτευξη των στόχων και την επιτυχία. Οι οργανισμοί που προάγουν την ομαδικότητα δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον στο οποίο τα μέλη νιώθουν άνετα να λαμβάνουν λελογισμένα ρίσκα και εμπνέονται στο να βρίσκουν νέους τρόπους για να ολοκληρώνουν τα ανατεθειμένα έργα τους.
- Η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται, νέες ιδέες αναδύονται και τα μέλη εκπαιδεύονται ώστε να ολοκληρώνουν την εργασία τους με πιο ευρηματικούς τρόπους σκέψης .
- Η ομαδική εργασία εστιάζει και στη διαρκή βελτίωση. Η αλληλεπίδραση των μελών, οι ανοιχτές συζητήσεις καθώς και η επίλυση των προβλημάτων και των αντιπαραθέσεων με αρχή το σεβασμό την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών οδηγεί στον εντοπισμό των δυσκολιών και τον καθορισμό των δικαιωμάτων και των ευθυνών.

Έτσι και στις τράπεζες προάγεται η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας με στόχο την επίτευξη των στόχων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ομάδες ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς. Μέσω της ομαδικής

εργασίας στις τράπεζες αυξάνεται η δημιουργικότητα των υπαλλήλων , επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός και τα προβλήματα αντιμετωπίζονται καλύτερα. Τα τυχόν επιχειρησιακά προβλήματα επιλύονται καθώς εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται σε κοινούς στόχους και βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους. Τα οφέλη από την ομαδική εργασία και τις συνέργειες στις τράπεζες είναι το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας , η μείωση των ατυχημάτων, η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων μέσω της προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων και εν τέλει η σημαντική αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

1.5 Οργανωσιακή δέσμευση

Μια καλά οργανωμένη ομάδα που λειτουργεί ομαλά και επιτυχημένα ενισχύει και την αίσθηση του ανήκειν ,το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης. Επίσης οι παροχές στην εργασία όπως οι αμοιβές και η ασφάλεια , η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, η υποστήριξη, η ομαδικότητα και οι ευκαιρίες εξέλιξης καθορίζουν την εργασιακή δέσμευση. (Baker ,Demerouti 2007)

Τα μέλη της ομάδας συλλογικά αφοσιώνονται στους στόχους του εκάστοτε οργανισμού και διαμορφώνουν από κοινού κανόνες και συμπεριφορές. Αφορά τη μειωμένη διάθεση για αποχώρηση και τη διάθεση για προσφορά και ατομικές θυσίες. Η παράμετρος δηλαδή των οικειοθελών αποχωρήσεων από την εργασία είναι πολύ σημαντική και αντικατοπτρίζει τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων. Η μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης είναι κρίσιμη για κάθε οργανισμό καθώς σχετίζεται με την συμπεριφορά των εργαζομένων και την αποδοτικότητα τους. Η πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό, η προθυμία να καταβάλουν κάθε προσπάθεια ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους και η επιθυμία τους τελικά να παραμείνουν στη θέση τους αναλύονται από τη διοίκηση και λαμβάνονται μέτρα με στόχο της ενίσχυση του αισθήματος δέσμευσης. Οι τρόποι ενίσχυσης είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας με ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και η

ενίσχυση των ευθυνών ελέγχου καθώς και η ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού με αυτούς των εργαζομένων.

- Η δέσμευση λόγω συνέχειας -το υψηλό κόστος αποχώρησης ο κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας
- Η συναισθηματική δέσμευση-η ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού
- Η κανονιστική δέσμευση- πίεση από τρίτους

Σύμφωνα με τους (Lincoln and Kelleher,1990) η οργανωτική δέσμευση αναλύεται μέσα από τρεις διαφορετικές θεωρήσεις :

- Την οργανωτική ταύτιση (organizational identification), η υιοθέτηση από ένα άνθρωπο των στόχων και των αξιών της επιχείρησης
- Την οργανωτική εμπλοκή (organizational involvement), η θέληση του ατόμου να επενδύσει προσωπικά σε μια επιχείρηση
- Την αφοσίωση (loyalty), το αίσθημα πρόσδεσης και σύνδεσης με την επιχείρηση.

Το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης για τους υπαλλήλους είναι λοιπόν σημαντικός παράγοντας που καθορίζει σε υψηλόβαθμό τις αποφάσεις των εργαζομένων και ως προς τις επιλογές σταδιοδρομίας και καριέρας και ως προς την προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

Οι τράπεζες στην Ελλάδα θέλοντας να τονώσουν το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης δημιουργούν το αίσθημα της εταιρικής κουλτούρας με κοινές αρχές και αξίες για το σύνολο των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα παραγωγής. Όταν οι υπάλληλοι έχουν έντονο το αίσθημα του ανήκειν δύσκολα θα μετακινηθούν από τον την τράπεζα σε μια άλλη. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κάθε τραπεζικού ιδρύματος συμβάλλει τα μέγιστα ώστε να δημιουργείται το κλίμα μιας ευρείας οικογένειας με προσήλωση στους στόχους του εκάστοτε ιδρύματος.

2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Παρακίνηση

Η παρακίνηση αναφέρεται ως μια ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner, 1995) και ως τη θέληση του ανθρώπου να πετύχει τους στόχους του (Bedeian, 1993). Η παρακίνηση λειτουργεί ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιήσουν τους προσωπικούς αλλά και τους οργανωτικούς στόχους τους (Linder, 1998).

Η παρακίνηση ορίζεται ως η θέληση του ανθρώπου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του ώστε να βελτιώσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του για να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. (Κάντας 1998).

Πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού είναι η δημιουργία κινήτρων ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να ολοκληρώνει τις ανατεθειμένες εργασίες του, έχοντας τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια ,διατηρώντας το ηθικό τους σε υψηλά επίπεδα (Fita, 2017).

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων για την επίτευξη κάποιων στόχων ,των οποίων η υλοποίηση θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του. (Παπαλέξανδρης-Μπουραντά, 2016).

Η παρακίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται με τα κίνητρα τα οποία συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου και τα εκάστοτε χαρακτηριστικά της εργασίας. Κίνητρα είναι οι αμοιβές , οι προαγωγές και ο έπαινος για την επίτευξη ενός στόχου. Ωστόσο τα κίνητρα δεν είναι μόνο οικονομικά.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων και παρακάτω θα αναφέρουμε τις πιο βασικές.

Η θεωρία του Herzberg (1959) αναφέρεται στη θεωρία των δύο παραγόντων (Two factor Theory) και αναφέρει πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή

ικανοποίηση και την παρακίνηση είναι διαφορετικοί από εκείνους που προκαλούν τη δυσaréσκεια. Κατά τον ερευνητή υπάρχουν βασικοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους, οι παράγοντες της υγιεινής και της διατήρησης και οι παράγοντες της παρακίνησης. Για να λειτουργεί ορθά μια επιχείρηση θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποιημένοι και να καλύπτουν τις ανάγκες τους ώστε να παράγεται η παρακίνηση τους. Δηλαδή για να επιτευχθεί η παρακίνηση χρειάζεται ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) με διευρυνση των ευθυνών και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Οι παράγοντες υγιεινής και διατήρησης αφορούν την πολιτική της επιχείρησης, τον τρόπο ελέγχου των εργαζομένων, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εργασιακή ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας γενικά. Ενώ οι παράγοντες της παρακίνησης αφορούν την επίτευξη των στόχων, την αναγνώριση, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το ενδιαφέρον για την εργασία και τις πρωτοβουλίες.

Η θεωρία του Maslow (1943) στηρίζεται στην κάλυψη των βασικών αναγκών των εργαζομένων με συγκεκριμένη σειρά γνωστή και ως πυραμίδα του Maslow παρακάτω θα αναφέρουμε την διάκριση των αναγκών σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση Maslow από τη βάση ως την κορυφή. Φυσιολογικές (βασικές) ανάγκες-Ανάγκες ασφάλειας-Κοινωνικές ανάγκες-Ανάγκες αυτοεκτίμησης-Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η κυριότερη αδυναμία αυτής της θεώρησης είναι ο εργαζόμενος επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες ενός επιπέδου μόνο εάν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Επίσης δεν αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου και τη δυναμική της κάθε ομάδας.

Η θεωρία του ERG (Existence needs-Relatedness needs-Growth needs) του Alderfer που αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές ανάγκες, οι ανάγκες της ανάπτυξης και αναγνώρισης, οι ανάγκες των σχέσεων και οι υπαρξιακές ανάγκες. Σε αντίθεση με το Maslow ο Alderfer δεν ιεράρχησε τις ανάγκες των εργαζομένων. Στόχος είναι να ικανοποιούνται όλοι οι εργαζόμενοι ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί. Σύμφωνα και με τους (Deci and Ryan, 1985) και τη θεωρία της αυτοδιάθεσης, οι τρεις κατηγορίες αναγκών είναι η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και δεσμούς

και η ανάγκη για επάρκεια. Όταν καλύπτονται αυτές οι εσωτερικές ανάγκες τότε το υποκείμενο παρακινείται σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Η θεωρία X και Y του McGregor όπου σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία X είναι αυτοί που δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, δε συμβάλουν στην επίλυση των προβλημάτων και αποφεύγουν την εργασία και η παρακίνηση για αυτούς καλύπτει μόνο τις βασικές τους ανάγκες. Η δεύτερη κατηγορία Y αφορά σε ομάδα εργαζομένων όπου η εργασία θεωρείται φυσιολογική και επιθυμητή, η επίλυση των προβλημάτων και η ανάληψη ευθυνών αναμενόμενη όπου η παρακίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα των αναγκών των εργαζομένων.

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom όπου προσπάθησε να αιτιολογήσει την πρόκληση συγκεκριμένων συμπεριφορών και κατέληξε στο ότι οι προσδοκίες από τις οποίες εξαρτάται η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τρεις: η προσδοκία των ανταμοιβών, η προσδοκία των αξιών και η προσδοκία της προσπάθειας και επίδοσης. Όπου η συμπεριφορά που κάθε άτομο επιλέγει εξαρτάται από τις αντιλήψεις ή προσδοκίες που έχει, ενώ διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες ,ενώ τα ίδια τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν και εν τέλη η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από ένα συνδυασμό δυνάμεων από το ίδιο το άτομο και από την ίδια την οργάνωση.

Οι θεωρίες της παρακίνησης χρησιμοποιούνται από το σύγχρονο management και πολλοί ερευνητές έχουν κάνει λόγο για τη διεύρυνση της εργασίας (job enlargement) όπου ο εργαζόμενος διευρύνει το πεδίο των εργασιακών αντικειμένων ως μέθοδο για την επίτευξη της παρακίνησης αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες σε όλη την παραγωγική διαδικασία με στόχο την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων στο μέγιστο βαθμό ώστε να πραγματώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και συνάμα να αυξάνεται η αποδοτικότητα τους. Συνεπώς για να παρακινήσει κανείς τους εργαζομένους του πρέπει να του προσφέρει ένα περιβάλλον εργασίας δομημένο έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ψυχολογικές, οι κοινωνικές και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση λοιπόν είναι ένας δείκτης που αξιολογεί τον βαθμό στον οποίον οι εργαζόμενοι είναι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι μια συναισθηματική στάση ενός ατόμου απέναντι στη δουλειά του (James and Jones 1979). Είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους ικανοποιεί ή όχι η εργασία τους, ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά της εργασίας συμπίπτουν με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Είναι λοιπόν ένας καθοριστικός παράγοντας για την ατομική ψυχική υγεία του εργαζομένου που επηρεάζει την κοινωνική και οικογενειακή κατάσταση του. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Κάντας, 1998) επομένως είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης που χρήζει ανάλυσης και έρευνας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι εξωγενείς και ενδογενείς σύμφωνα με τους (Cooper-Hakim and Viswesvaran, 2005).

1. Η αμοιβή, οι φυσικές συνθήκες και οι πόροι που παρέχονται για την ολοκλήρωση του έργου, οι διαδικασίες και οι στρατηγικές που εφαρμόζονται προσδιορίζουν την εξωγενή ικανοποίηση. Ο μισθός και το επίπεδο εισοδήματος επηρεάζει την ευημερία και στην αύξηση της ικανοποίησης. Οι ώρες εργασίας, οι άδειες και οι παροχές επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων για τον εκάστοτε οργανισμό.
2. Η δημιουργικότητα, η αίσθηση εκπλήρωσης των προσωπικών προσδοκιών εξέλιξης και επιτυχίας προσδιορίζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Το Φύλο και η ηλικία καθώς και οι προσδοκίες του καθένα ξεχωριστά επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν σε έναν συγκεκριμένο εργασιακό χώρο με τους αντίστοιχους τρόπους. (Huczynski and Buchanan, 1991)

1. Οι βιολογικές ανάγκες, ικανοποιούνται με καλές συνθήκες εργασίας, με ελκυστικούς μισθούς και παροχές
2. Οι ανάγκες ασφάλειας, ικανοποιούνται με ελκυστικά πακέτα συνταξιοδότησης, με παροχές ιδιωτικής ασφάλισης, με τις πολιτικές μη απολύσεων και τις συνθήκες υγιεινής στους χώρους εργασίας
3. Οι κοινωνικές ανάγκες, ικανοποιούνται με την ενθάρρυνση ανοιχτών επικοινωνιών, με έξω-εργασιακές εκδηλώσεις και άλλες κοινωνικές δραστηριότητες.
4. Οι ανάγκες κύρους, ικανοποιούνται με τα συστήματα και τις πολιτικές προαγωγών, τη συχνή θετική ανατροφοδότηση και τους εργασιακούς τίτλους.
5. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ικανοποιούνται με την ενθάρρυνση καινοτόμων ενεργειών, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις πρωτοβουλίες και τα ενδιαφέροντα αντικείμενα εργασίας.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τη θεωρία ισοτιμίας του Adams (1963) η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από το αίσθημα δικαιοσύνης. Ο εργαζόμενος προχωρά σε σύγκριση της ανταμοιβής του σε σχέση με τη προσπάθεια που κατέβαλε και όταν νιώσει ότι αδικείται δυσαρεστείται και ελαττώνει την απόδοσή του και μειώνεται το επίπεδο ικανοποίησής του. Στη θεώρηση αυτή ενισχύεται η άποψη της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και τον ρόλο που διαδραματίζουν οι αμοιβές στην παραγωγικότητα.

Η θεώρηση του Locke αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των εργασιακών στόχων του εργαζόμενου, του βαθμού δυσκολίας και της τελικής επίτευξης των στόχων. Όσο πιο σαφής και δύσκολος είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας (Porter and Lawler) η προσπάθεια που επιδεικνύει ο εργαζόμενος καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης και την προσδοκία επίτευξης τους. Η σχέση προσπάθειας και απόδοσης καθορίζεται από τις ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

Οι ερμηνείες που δίδονται σε ότι αφορά την σύνδεση παραγωγικότητας και ικανοποίησης είναι αρκετές. Η παραγωγικότητα συχνά σχετίζεται με τους παράγοντες όπως αμοιβή, αναγνώριση, συνθήκες εργασίας ενώ σε άλλες περιπτώσεις η αποδοτικότητα και ο ρυθμός εργασίας του ατόμου επηρεάζεται από το περιβάλλον εργασίας. Επιπρόσθετα, η απόδοση καθορίζεται από τον καταμερισμό της εργασίας παρά από το ποσοστό ικανοποίησης που μπορεί να νοιώθει ο εργαζόμενος.

Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζουν μόνο την επαγγελματική συμπεριφορά και αποδοτικότητα, επηρεάζουν και την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Είναι, λοιπόν, σαφές πως τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επιδρούν στην επαγγελματική συμπεριφορά (μείωση απουσιών, αποχώρηση) ενώ αντίθετα η επαγγελματική δυσαρέσκεια μεταφέρεται και εκτός εργασιακού βίου.

Οι θεωρίες που προσεγγίζουν τον δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης αναλύουν τις ανάγκες των εργαζομένων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας τους και συνεπώς την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Οι τράπεζες, ως εκ τούτου με στόχο την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της αποδοτικότητας του μελετούν και αναλύουν το δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης. Τα εργαλεία και οι μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης πολλές φορές είναι ανώνυμα ερωτηματολόγια στο δίκτυο ή μέσω της ανατροφοδότησης με συνεντεύξεις μέσω των εργαλείων αξιολόγησης. Επίσης πέρα από τις κλασσικές μεθόδους μέτρησης του δείκτη της ικανοποίησης σήμερα στην ψηφιακή εποχή μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας ανάδρασης οι διοικήσεις των τραπεζών αντλούν καθημερινά δεδομένα απευθείας από τους εργαζομένους σε πραγματικό χρόνο. Οι νέες μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων που έχουν αναπτυχθεί

για την μέτρηση της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων προσδίδουν υψηλότερο βαθμό αντικειμενικότητας με τελικό στόχο την ενίσχυση της αφοσίωσης και της συγκράτησης των εργαζομένων.

3. Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης στην ψηφιακή εποχή

3.1 Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης

Όλα τα παραπάνω η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγησή του, το σύστημα αμοιβών και παροχών, η εργασιακές δομές και η ομαδικότητα αποτελούν ένα συνδυασμό πρακτικών που καταστούν μια επιχείρηση ανταγωνιστική και κερδοφόρα επιτυγχάνοντας παράλληλα και τη μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Το σύστημα λοιπόν εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός όλων των παραπάνω πρακτικών που μεγιστοποιεί τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η έννοια του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης αναπτύχθηκε από τον Nadler (1992) όπου γίνεται αναφορά στην ενσωμάτωση των τεχνικών και κοινωνικών πτυχών της εργασίας. Αναφέρεται και στην οργανωσιακή δέσμευση ως egalitarianism and engagement καθώς οι πιο συνεργατικές προσεγγίσεις στην εργασία και τα ισότιμα εργασιακά περιβάλλοντα αυξάνουν την παραγωγικότητα.

Σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύεται η ενδυνάμωση των υπαλλήλων όπου συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων, προτείνουν νέες ιδέες για την ολοκλήρωση του έργου. Η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων τους παρακινεί να αναζητούν καλύτερους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την ολοκλήρωση των ανατεθειμένων εργασιών τους. Ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η ποιότητα στην εργασία και ενισχύεται η προστασία από κινδύνους καθώς οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι και πιο προσεχτικοί.

Η αρχή της κοινής πληροφόρησης βοηθά στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων καθώς αν κατανοήσουν και γνωρίζουν τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης θα προσπαθήσουν να συμβάλλουν στην επιτυχία. Μέσω της ανατροφοδότησης αν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση σχετικά με την επιχειρηματική απόδοση και τις

στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθηθούν είναι πολύ πιθανόν οι υπάλληλοι να προτείνουν νέες λύσεις και βελτιώσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση των εργασιών.

Σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης εφαρμόζονται και συστήματα προπονήσεων και εκπαιδεύσεων των εργαζομένων ώστε οι υπάλληλοι να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις του ρόλου τους.

Στη νέα ψηφιακή εποχή οι ανάγκες για χαμηλής εξειδίκευσης εργατικό δυναμικό έχουν μειωθεί ενώ έχει αυξηθεί η ζήτηση για ανθρώπους που έχουν αυξημένες δεξιότητες και γνώσεις. Συνεπώς σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύεται η ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού. Η στελέχωση του εκάστοτε οργανισμού γίνεται πολύ προσεχτικά και προσλαμβάνονται οι πλέον ταλαντούχοι υπάλληλοι με τις κατάλληλες δεξιότητες.

Τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν αφομοιώσει τις αρχές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και εφαρμόζουν τις αναφερόμενες πρακτικές του σύγχρονου management καθώς οι προκλήσεις σήμερα απαιτούν την ενδυνάμωση και ανάπτυξη του προσωπικού τους ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι.

3.2 Ο ρόλος του διευθυντή

Η συμβουλευτική καθοδήγηση δηλαδή η παροχή συμβουλών με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων για αποτελεσματική σταδιοδρομία και εξέλιξη και η συμβουλευτική υποστήριξη των εργαζομένων από τους διευθυντές είναι εργαλεία για την αποτελεσματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Monndy and Martocchio, 2018).

Η διοίκηση των ανθρώπων πόρων σχετίζεται με το σημαντικότερο πόρο της εκάστοτε επιχείρησης τον άνθρωπο και στόχος της είναι ο προγραμματισμός των προσλήψεων και αποχωρήσεων του προσωπικού, η παρακολούθηση και η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εντοπίζοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες, ενισχύοντας τις

δεξιότητες των εργαζομένων με στόχο τη βέλτιστη εφαρμογή των επιχειρησιακών στόχων.

Οι διευθυντές και προϊστάμενοι έχουν αυτό τον κρίσιμο ρόλο της διοίκησης των ανθρώπων τους με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά. Στόχος τους είναι να εμπνεύσουν τα μέλη της ομάδας που διοικούν ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά και παραγωγικά, να προάγουν το αίσθημα της ομαδικότητας και της αλληλεγγύης, να καθοδηγούν την ομάδα και να λαμβάνουν τις ορθές αποφάσεις με γνώμονα τους επιχειρησιακούς στόχους.

Για την διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος ενδυνάμωσης των εργαζομένων πρέπει οι διευθυντές να δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις δεξιότητες και δυνατότητες τους. Οι διευθυντές πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους ώστε εκείνοι με τη σειρά τους να μπορούν εύκολα να εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους και να νιώθουν άνετα να μοιραστούν τις ιδέες τους για την εκπόνηση των εργασιών

Οι διευθυντές εφαρμόζουν τις ανατεθειμένες στρατηγικές και τις μεταλαμπαδεύουν στους υπαλλήλους, είναι αυτοί που διαμεσολαβούν τις πληροφορίες και τις πρακτικές από τη διοίκηση στους υπαλλήλους. Έχουν την πλήρη εποπτεία και επιτήρηση των υπαλλήλων και των έργων και είναι οι υπεύθυνοι ασφαλείας κατά την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Συνεπώς η στελέχωση των εταιριών με ικανούς και ταλαντούχους διευθυντές είναι πρωτίστως μια πολύ σοβαρή υπόθεση.

Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πειθαρχία και προσήλωση στον στόχο. Πειθαρχία είναι η δέσμευση να τηρούνται οι υποσχέσεις που έχουν δοθεί με πολύ δουλειά και επιμονή ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι διευθυντές πρέπει να διακρίνονται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα ώστε να εντάσσονται εύκολα σε διαφορετικά περιβάλλοντα με διαφορετικούς ανθρώπους και να ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα. Πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις, στις αλλαγές και στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας. Η αποφασιστικότητα και η υπομονή

πρέπει να τους διακρίνει καθώς και η ικανότητα να αναγνωρίζουν τα οφέλη και τις συνέπειες των πράξεων και αποφάσεων τους.

Παράλληλα πρέπει να φροντίζουν για την ορθή ανάθεση καθηκόντων στους υφισταμένους τους, η τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας είναι μια πολύ σημαντική δουλειά καθώς έτσι αποφεύγεται η προχειρότητα και η βιασύνη κατά την εκτέλεση των εργασιών. Επίσης θα πρέπει να καθοδηγούν τους εργαζομένους δουλεύουν με σαφή όρια θέτοντας χρονοδιαγράμματα και δίνοντας έμφαση στις σωστές προτεραιότητες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

3.3 Η ψηφιακή εποχή στις Τράπεζες

Οι τράπεζες σήμερα αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων όπως η προσαρμογή σε μεγαλύτερο παγκόσμιο ανταγωνισμό, οι συνεχόμενες αλλαγές και η διαχείριση τους, η ψηφιακή εποχή, ο περιορισμός του κόστους και οι χρηματοοικονομικές και πολιτικές κρίσεις. Οι τραπεζικές εργασίες και ο τρόπος εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού των Ελληνικών τραπεζών έχουν αλλάξει δραστικά. Το πλαίσιο των αλλαγών φέρνουν οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης στις τραπεζικές εργασίες καθώς χρησιμοποιούνται στην μοντελοποίηση των κινδύνων (risk modeling) στον εντοπισμό της απάτης (fraud detection) και στην επεξεργασία εγγράφων (document processing). Οι τραπεζικοί οργανισμοί επεξεργάζονται τεράστιους όγκους δεδομένων σε σύντομο χρόνο χωρίς την ανάγκη ύπαρξης ενός τεράστιου αριθμού ανθρώπων και καθώς το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι παγκοσμίως διασυνδεδεμένο και οι αλγόριθμοι της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπουν την υλοποίηση των αναλύσεων με μικρότερο κόστος. Οι τεχνολογίες ρομποτικής (robotics) απαλλάσσουν το προσωπικό των τραπεζών από μηχανικές και επαναλαμβανόμενες εργασίες γεγονός που οδηγεί σε απλοποίηση και ομογενοποίηση των εργασιών μειώνοντας τη γραφειοκρατία, απελευθερώνοντας γόνιμο και δημιουργικό χρόνο για τους

εργαζομένους. Η ρομποτική βοηθά στην απελευθέρωση του ταλέντου και στην ανάδειξη των ικανοτήτων σε θέσεις που απαιτούν κριτική σκέψη (human judgment).

Μία σημαντική πρόκληση στην ψηφιακή εποχή είναι η διαφύλαξη της εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών στο πλαίσιο της ασφάλειας και κυβερνοασφάλειας των πληροφοριών και πρωτίστως έγκειται στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τα θέματα που άπτονται στην κυβερνοασφάλεια και να κατανοούν τις ευθύνες τους σε σχέση με αυτό. Τα τραπεζικά ιδρύματα φροντίζουν να εκπαιδεύουν επαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εφαρμόζουν τα μέτρα δέουσας επιμέλειας για την προστασία προσωπικών δεδομένων και άλλων εμπιστευτικών πληροφοριών καθώς ορίζουν και συμβατικά όρους εμπιστευτικότητας και δέσμευσης της εφαρμογής των κανόνων.

Η προσέλκυση, η διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών στη νέα εποχή εγκαθιστά τον ψηφιακό μετασχηματισμό απαραίτητο αφού οι ανάγκες των πελατών διαμορφώνονται μέσα σε ένα πλαίσιο ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης όπου οι περισσότερες πληροφορίες βρίσκονται στο διαδίκτυο και οι χρονοβόρες διαδικασίες έχουν αυτοματοποιηθεί. Η λειτουργία των τραπεζικών εργασιών σήμερα και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών μειώνει την ανάγκη σε ανθρώπους, η τραπεζική ωστόσο δεν μπορεί να υποκατασταθεί από μηχανές και αλγορίθμους καθώς απευθύνεται σε ανθρώπους και ενώ υπάρχει μείωση των αναγκών σε χαμηλής εξειδίκευσης εργατικό δυναμικό, υπάρχει παράλληλα αύξηση των αναγκών για υψηλής εξειδίκευσης εργατικό προσωπικό που χειρίζονται τις νέες τεχνολογίες. Εκεί ακριβώς αναδεικνύονται οι νέες ευκαιρίες αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τις παλαιότερες θέσεις εργασίας που αυτοματοποιούνται με τη βοήθεια των ψηφιακών εργαλείων και αναβαθμίζοντας τις δεξιότητές τους μετακινούνται εκεί που υπάρχει ζήτηση εξελίσσοντάς την καριέρα τους. Ενώ λοιπόν έχει ,εδώ και χρόνια ,ξεκινήσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών, οι τράπεζες επενδύουν συνεχώς σε λειτουργικά μοντέλα που υποστηρίζουν αυτή την ριζική αλλαγή στην τραπεζική και επενδύουν προχωρώντας σε προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού. Επίσης αξιολογούν τα υφιστάμενα εκπαιδευτικά

προγράμματα ως προς την αποτελεσματικότητα τους καθώς οι επιχειρησιακοί στόχοι και οι αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο που επιφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν ένα καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Η αποσυμφόρηση των φυσικών καναλιών μέσω της ψηφιοποίησης βοηθά στο λειτουργικό μετασχηματισμό των τραπεζών. Ο λειτουργικός μετασχηματισμός των τραπεζών αφορά και στην αλλαγή κουλτούρας των εργαζομένων αφομοιώνοντας τις ραγδαίες αναφερόμενες εξελίξεις.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρακάτω ενότητα μέσω μιας έρευνας που διεξήχθη ανάμεσα σε τραπεζικούς υπαλλήλους θα προσπαθήσουμε να φωτογραφήσουμε τα επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων των τραπεζών. Η έρευνα έγινε με χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής Google forms που στάλθηκε σε ομάδες φοιτητών των μεταπτυχιακών προγραμμάτων Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου μέσω κοινωνικών δικτύων και απευθυνόταν σε τραπεζικούς υπαλλήλους και σε ένα κύκλο ανθρώπων που εργάζονται σε τράπεζα. Το ερωτηματολόγιο πέραν των δημογραφικών ερωτήσεων βασίζεται στην ψυχομετρική κλίμακα Likert όπου οι ερωτώμενοι απαντούν από το *1. Διαφωνώ απόλυτα* έως το *5. Συμφωνώ απόλυτα*. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αφορούν την ηλικία, το Φύλο καθώς και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 55 εργαζόμενοι σε Τράπεζες και παρακάτω εμφανίζονται σε ποσοστά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων καθώς και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας..

Συγκεκριμένα όπως απεικονίζεται και στους παρακάτω πίνακες:

- Το 47,3% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες ενώ το 52,7% είναι άνδρες (βλέπε πίνακα 1:Ανάλυση φύλου)
- Το 5,5% είναι ηλικίας από 25-34 ετών, 45,5% από 35-44 ετών, 41,8% από 45-54 ετών και 7,3% από 55 ετών και πάνω (βλέπε πίνακα 2:Ανάλυση ηλικίας).
- Το 9,1% εργάζεται από 1 έως 10 χρόνια, το 40% από 10 έως 20 χρόνια και το 50,9% από 20 και πλέον έτη (βλέπε πίνακα 3:Ανάλυση εργασιακής εμπειρίας)

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	40,6	47,3	47,3
	2,00	29	45,3	52,7	100,0
	Total	55	85,9	100,0	
Missing	System	9	14,1		
Total		64	100,0		

Πίνακας 1: Ανάλυση φύλου

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	39,1	45,5	45,5
	2,00	3	4,7	5,5	50,9
	3,00	23	35,9	41,8	92,7
	4,00	4	6,3	7,3	100,0
	Total	55	85,9	100,0	
Missing	System	9	14,1		
Total		64	100,0		

Πίνακας 2: Ανάλυση ηλικίας

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	22	34,4	40,0	40,0
	2,00	28	43,8	50,9	90,9
	3,00	5	7,8	9,1	100,0
	Total	55	85,9	100,0	
Missing	System	9	14,1		
Total		64	100,0		

Πίνακας 3: Ανάλυση εργασιακής εμπειρίας

4.1 Reliability analysis

Το ερωτηματολόγιο συγκροτήθηκε από την συγγραφέα με σκοπό να μελετηθούν οι κάτωθι μεταβλητές των απασχολούμενων στις τράπεζες:

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Εμπιστοσύνη
- Εκπαίδευση –πόροι- σταδιοδρομία
- Αξιολόγηση
- Ομαδικότητα
- Ασφάλεια
- Δέσμευση
- Αμοιβές και παροχές

Εφαρμόστηκε ανάλυση εγκυρότητας του ερωτηματολογίου και προέκυψε ότι όλες οι ερωτήσεις ικανοποιούν το κριτήριο Crombach's Alpha μεγαλύτερο από 0,70. Στις μεταβλητές δέσμευσης και αμοιβών ο δείκτης Crombach's Alpha είναι οριακά κάτω από ,70 και ως εκ τούτου ικανοποιούν και αυτές τη συνθήκη. (βλέπε πίνακα 4:Reliability Analysis)

VARIABLES	ITEMS	RESPONSES	CRONBACH'S ALPHA
Εργασιακή ικανοποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο ευχαριστημένος/η είστε που εργάζεστε σε Τράπεζα; • Θα συνιστούσατε την τράπεζα ως σπουδαίο μέρος να εργάζεται κανείς; 	1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα	,898
Εμπιστοσύνη	<ul style="list-style-type: none"> • Η Διοίκηση της τράπεζας που εργάζεστε σας εμπνέει να εργάζεστε όσο καλύτερα μπορείτε κάθε μέρα; • Έχετε εμπιστοσύνη στη διοίκηση της τράπεζας που εργάζεστε; 	1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα	,827
Εκπαίδευση-πόροι-σταδιοδρομία	<ul style="list-style-type: none"> • Έχετε ευκαιρίες να μαθαίνετε και να εξελίξεστε μέσω της εκπαίδευσης που σας παρέχεται; • Είστε ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που λάβατε από την τράπεζα για την εργασία που κάνετε τώρα; • Ενθαρρύνετε για την 	1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ	,790

	<p>εξεύρεση νέων και καλύτερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιών που σας έχουν ανατεθεί;</p> <ul style="list-style-type: none">• Έχετε τους πόρους που χρειάζεστε για να κάνετε καλά τη δουλειά σας;• Έχετε ευκαιρίες σταδιοδρομίας στην τράπεζα που εργάζεστε;	<p>απόλυτα</p>	
--	--	----------------	--

Αξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> • Η απόδοση σας αξιολογείται δίκαια; • Νιώθετε ικανοποιημένος/η από την αναγνώριση ή τους επαίνους που λαμβάνετε για την εργασία σας; 	<p>1. Διαφωνώ απόλυτα</p> <p>2. Διαφωνώ</p> <p>3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</p> <p>4. Συμφωνώ</p> <p>5. Συμφωνώ απόλυτα</p>	,863
Ομαδικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ομάδες στην τράπεζα που εργάζεστε συνεργάζονται αποτελεσματικά για τη διεκπεραίωση των εργασιών; • Οι προϊστάμενοι σας έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να καθοδηγούν τις ομάδες εργασίας; 	<p>1. Διαφωνώ απόλυτα</p> <p>2. Διαφωνώ</p> <p>3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</p> <p>4. Συμφωνώ</p> <p>5. Συμφωνώ απόλυτα</p>	,803
Ασφάλεια	<ul style="list-style-type: none"> • Θεωρείτε ότι κινδυνεύει η θέση εργασίας σας από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών; • Η εργασία σας παρέχει σιγουριά και ασφάλεια; 	<p>1. Διαφωνώ απόλυτα</p> <p>2. Διαφωνώ</p> <p>3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</p> <p>4. Συμφωνώ</p> <p>5. Συμφωνώ απόλυτα</p>	,74

Δέσμευση	<ul style="list-style-type: none"> • Σκοπεύετε να εργάζεστε στη τράπεζα σε πέντε χρόνια από τώρα; • Αισθάνεστε ότι ανήκετε στην τράπεζα που εργάζεστε; • Θα σας στοίχιζε αρκετά να εγκαταλείψετε την τράπεζα στην οποία εργάζεστε; 	1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα	,66
Αμοιβές και παροχές	<ul style="list-style-type: none"> • Ο μισθός σας είναι επαρκής σε σχέση με τις ευθύνες που έχετε αναλάβει; • Λαμβάνετε γενναιόδωρες επιπλέον παροχές; 	1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα	,64

Πίνακας 4: Reliability analysis

4.2 Περιγραφική στατιστική

Για τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Έγινε υπολογισμός των συχνοτήτων καθώς υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση με σκοπό την πληρέστερη ανάλυση των απαντήσεων. Μετρώντας τις συχνότητες των απαντήσεων καθώς και την κατανομή των απαντήσεων στην κάθε μεταβλητή εξάγουμε σαφή συμπεράσματα. Στον παρακάτω πίνακα (βλέπε πίνακα 5: Descriptive

statistics) αναγράφονται τα αποτελέσματα για τις εξαρτημένες μεταβλητές από το χαμηλότερο έως τον υψηλότερο μέσο όρο.

- Παρατηρούμε ότι από τα αποτελέσματα ότι ο μέσος όρος στη μεταβλητή των αμοιβών και παροχών είναι 2,31, $MO=2,31 < 3$ και συμπεραίνουμε πως οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τα επίπεδα μισθών και παροχών που λαμβάνουν αφού το 36,4% διαφωνεί στο ότι ο μισθός είναι επαρκής σε σχέση με τις ευθύνες που έχουν αναλάβει και το 41,8% δεν θεωρεί ότι λαμβάνει γενναιόδωρες επιπλέον παροχές.
- Σε σχέση με την αξιολόγηση ο μέσος όρος είναι 2,63, $MO=2,63 < 3$ άρα και στη μεταβλητή αυτή οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι αξιολογούνται δίκαια και δεν νιώθουν ικανοποιημένοι με τους επαίνους που λαμβάνουν για την εργασία τους αφού το 38,2% δε νιώθει ικανοποιημένο από την αναγνώριση και τους επαίνους που λαμβάνει για την εργασία του και το 32,7% διαφωνεί στο ότι αξιολογείται δίκαια.
- Για τις ερωτήσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα ο μέσος όρος είναι 2,77, $MO=2,77 < 3$ που σημαίνει ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν νιώθουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και παρουσιάζονται οριακά αδιάφοροι αφού απαντούν ως επί το πλείστον ουδέτερα. Το 47,3% στην ερώτηση που αφορά την εμπιστοσύνη στη διοίκηση απαντά ουδέτερα και το 40% στην ερώτηση για την έμπνευση που πηγάζει από τη διοίκηση για την εργασία.
- Όσον αφορά την ομαδικότητα ο μέσος όρος είναι 2,86, $MO=2,86 < 3$ κοντά στην τιμή 3 που σημαίνει ότι τραπεζικοί υπάλληλοι απαντούν ουδέτερα και σε αυτή τη κατηγορία. Ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν σε ποσοστό 38,2% στην ερώτηση για το αν οι ομάδες στην τράπεζα συνεργάζονται αποτελεσματικά και σε ποσοστό 27,3% ουδέτερα στην ερώτηση σχετικά με τις δεξιότητες των προϊσταμένων να καθοδηγήσουν τις ομάδες εργασίας.

- Στην κατηγορία εκπαίδευση πόροι-σταδιοδρομία ο μέσος όρος είναι 2,91, $MO=2,91 < 3$ οριακά κοντά στην τιμή 3 και συμπεραίνουμε ότι και στο ζήτημα αυτό οι υπάλληλοι των τραπεζών απαντάνε ουδέτερα. Για παράδειγμα στην ερώτηση για την εξέλιξη και την εκπαίδευση που παρέχεται το 43,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ ουδέτερα απαντά και το 47,3% στην ερώτηση για τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέσης με την εκπαίδευση που έχουν λάβει για την εργασία που κάνουν τώρα. Επίσης στην ερώτηση για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας οι απαντήσεις είναι κατά 37,9% αρνητικές στη σχετική δήλωση ενώ το 40% απαντά και πάλι ουδέτερα. Στην ερώτηση για το αν παρέχονται οι πόροι που χρειάζονται για την ορθή εκτέλεση των εργασιών οι τραπεζικοί υπάλληλοι με ποσοστό 49,1 απαντούν ουδέτερα.
- Στην ομάδα εργασιακή ικανοποίηση γενικά ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,16, $MO=3,16 > 3$ που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι απάντησαν ουδέτερα στην πλειοψηφία τους ωστόσο υπήρξε και ένα ποσοστό θετικών απαντήσεων. Στην ερώτηση πόσο ευχαριστημένος είστε που εργάζεστε σε τράπεζα το 47,3% απαντά ουδέτερα αλλά υπάρχει και ένα ποσοστό 30,9% που συμφωνεί με αυτή την άποψη. Στην ερώτηση αν θα συνιστούσατε την τράπεζα ως ένα σπουδαίο μέρος να εργάζεται κανείς και πάλι οι ερωτώμενοι απαντούν σε ποσοστό 47,3% ουδέτερα.
- Στη κατηγορία που αφορά την εργασιακή δέσμευση ο μέσος όρος είναι 3,24, $MO=3,24 > 3$ που σημαίνει ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι που απάντησαν νιώθουν το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα στην ερώτηση αν σκοπεύετε να εργάζεστε στη τράπεζα σε πέντε χρόνια από τώρα το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι 52,8% , αντίστοιχα στην ερώτηση αν θα σας στοίχιζε να εγκαταλείψετε την τράπεζα στην οποία εργάζεστε το αθροιστικό ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι 43,6% .Αντίθετα στην ερώτηση αν αισθάνεστε ότι ανήκετε στην τράπεζα που εργάζεστε το 47,3% απαντά ουδέτερα.
- Στην κατηγορία που εξετάζει την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,45 , $MO=3,45 > 3$ που σημαίνει ότι οι

τραπεζικοί υπάλληλοι νιώθουν μια σχετική ασφάλεια παρά το γεγονός ότι το 41,8% θεωρεί ότι κινδυνεύει η θέση εργασίας από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών κατά 37% απαντάνε θετικά στην ερώτηση αν η εργασία σας παρέχει σιγουριά και ασφάλεια.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή ικανοποίηση	55	2	5	3,16	,834
Εμπιστοσύνη	55	1	5	2,77	,832
Εκπαίδευση-Πόροι-Σταδιοδρομία	55	2	5	2,91	,648
Αξιολόγηση	55	1	5	2,63	,919
Ομαδικότητα	55	2	5	2,86	,945
Ασφάλεια	55	2	5	3,45	,591
Δέσμευση	55	1	5	3,24	,920
Αμοιβές και Παροχές	55	1	5	2,31	,863
Φύλο	55	1	2	1,47	,504
Ηλικία	55	1	4	2,51	,717
Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	55	1	3	2,42	,658
Valid N (listwise)	55				

Πίνακας 5: Descriptive Statistics

Όπου:

ανδρας=1, γυναικα=2

ηλικία: 25-34=1,35-44=2,45-54=3,55 και άνω=4

εργασιακή εμπειρία: 1-10=1,10-20=2, 20 και άνω=3

4.3 Regression analysis

Επίσης μέσω του SPSS εφαρμόσαμε την regression ανάλυσης για να διερευνήσουμε την επίδραση των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, για να αξιολογήσουμε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων. Παρακάτω παρατίθενται οχτώ πίνακες παλινδρόμησης όπου παρουσιάζεται η επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών με τα ανεξάρτητα δείγματα όπου είναι το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Τη διαφοροποίηση των στατιστικής σημαντικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών την υπολογίζουμε με τη P-value <0,05 όπου σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση και εξάγονται συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Στην εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακής ικανοποίησης (βλέπε πίνακα 6:Regression analysis-Εργασιακή Ικανοποίηση) βάσει των αποτελεσμάτων αντιλαμβανόμαστε ότι η p-value στο ανεξάρτητο δείγμα του φύλου όντας 0,76 δεν επηρεάζει τη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας όπου p-value 0,135 δεν διαφοροποιούν στατιστικά σημαντικά τη μεταβλητή. Αντίθετα η ηλικία με p-value 0,026<0,05 διαφοροποιεί στατιστικά σημαντικά την μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ίδια μεταξύ των ηλικιακών μονάδων. Η παρατήρηση αυτή είναι εύλογη καθώς οι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και ανάγκες και έτσι δύναται να διαφοροποιηθούν σημαντικά οι απαντήσεις.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,015	,440		6,845	,000
	Φύλο	,069	,224	,042	,308	,760
	Ηλικία	,268	,117	,348	2,288	,026
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,308	,203	-,235	-1,521	,135

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση

Πίνακας 6: Regression analysis-Εργασιακή ικανοποίηση

Αντίστοιχα η κατηγορία εμπιστοσύνη (βλέπε πίνακα 7:Regression analysis-Εμπιστοσύνη) βλέπουμε ότι η ηλικία όπου $p\text{-value } 0,01 < 0,05$ επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά και συνεπώς τα επίπεδα εμπιστοσύνης στη διοίκηση διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Το εξαγόμενο αποτέλεσμα μπορεί να ερμηνευθεί καθώς οι νεότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται χρόνο για να νιώσουν εμπιστοσύνη στη Διοίκηση ενώ οι μεγαλύτεροι λόγω των διαφορετικών αναγκών που έχουν και λόγω της εμπειρίας ενδεχομένως αξιολογούν διαφορετικά τη Διοίκηση της τράπεζας και έχουν εντονότερο το αίσθημα της εμπιστοσύνης.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,406	,432		5,566	,000
	Φύλο	,165	,220	,100	,751	,456
	Ηλικία	,305	,115	,397	2,652	,011
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,312	,199	-,238	-1,570	,123

a. Dependent Variable: Εμπιστοσύνη

Πίνακας 7: Regression analysis-Εμπιστοσύνη

Όσον αφορά την κατηγορία ερωτήσεων εκπαίδευση-πόροι σταδιοδρομία (βλέπε πίνακα 8:Regression analysis-Εκπαίδευση-πόροι-σταδιοδρομία) η επίδραση του Φύλου, της ηλικίας αλλά και της εργασιακής εμπειρίας είναι μηδενική αφού η $p\text{-value}$ σε όλες τις περιπτώσεις εμφανίζεται μεγαλύτερη από το 0,05. Συνεπώς δεν επηρεάζονται τα επίπεδα των απαντήσεων ανάλογα με τα τρία ανεξάρτητα δείγματα.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,034	,354		8,573	,000
	Φύλο	-,101	,180	-,078	-,561	,577
	Ηλικία	,112	,094	,186	1,186	,241
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,124	,163	-,122	-,762	,449

a. Dependent Variable: Εκπαίδευση Πόροι σταδιοδρομία

Πίνακας 8: Regression analysis- Εκπαίδευση-Πόροι-σταδιοδρομία

Ομοίως στην κατηγορία αξιολόγηση (βλέπε πίνακα 9:Regression analysis-Αξιολόγηση) δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με την αξιολόγηση είναι ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών, είναι ίδια μεταξύ των ηλικιακών ομάδων και είναι ίδια μεταξύ των ομάδων ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία τους.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,380	,495		4,804	,000
	Φύλο	,181	,252	,099	,718	,476
	Ηλικία	,216	,132	,255	1,643	,106
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,287	,228	-,198	-1,258	,214

a. Dependent Variable: Αξιολογηση

Πίνακας 9: Regression analysis-Αξιολόγηση

Στη μελέτη για την ομαδικότητα (βλέπε πίνακα 10:Regression analysis-Ομαδικότητα) παρατηρείται διαφοροποίηση και στο Φύλο αλλά και στα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. αφού $p\text{-value } 0,042 < 0,05$ για το Φύλο και $p\text{-value } 0,048 < 0,05$ για την εργασιακή εμπειρία. Συνεπώς τα επίπεδα ικανοποίησης από την ομαδικότητα δεν είναι ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών και τα επίπεδα ικανοποίησης από τη ομαδικότητα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τις ομάδες με διαφορετικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Το Φύλο και η ηλικία διαφοροποιεί τις ανάγκες και είναι εύλογο να παρατηρηθεί σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,308	,486		4,747	,000
	Φύλο	,517	,247	,276	2,091	,042
	Ηλικία	,252	,129	,289	1,951	,057
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,453	,224	-,304	-2,024	,048

a. Dependent Variable: Ομαδικότητα

Πίνακας 10: Regression analysis-Ομαδικότητα

Η ανεξάρτητη μεταβλητή που αφορά την ασφάλεια (βλέπε πίνακα 11:Regression analysis-Ασφάλεια) που νιώθουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τα τρία ανεξάρτητα δείγματα αφού η τιμή $p\text{-value}$ είναι και στις τρεις περιπτώσεις μεγαλύτερη από 0,05.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,118	,319		9,781	,000
	Φύλο	,205	,162	,175	1,267	,211
	Ηλικία	-,085	,085	-,156	-1,003	,321
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	,114	,147	,123	,778	,440

a. Dependent Variable: Ασφάλεια

Πίνακας 11: Regression analysis-Ασφάλεια

Ομοίως δεν παρατηρούμε κάποια διαφοροποίηση και στην κατηγορία της δέσμευσης (βλέπε πίνακα 12:Regression analysis-Δέσμευση) και συμπεραίνουμε πως τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το αίσθημα της δέσμευσης δεν επηρεάζεται από το Φύλο, την ηλικία και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,911	,491		5,924	,000
	Φύλο	,290	,250	,159	1,159	,252
	Ηλικία	,217	,131	,255	1,660	,103
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,339	,226	-,234	-1,500	,140

a. Dependent Variable: Δέσμευση

Πίνακας 12: Regression analysis-Δέσμευση

Στην κατηγορία αμοιβές και παροχές (βλέπε πίνακα 13:Regression analysis-Αμοιβές και παροχές) τα επίπεδα ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων παρατηρούμε πως τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις

αφού $p\text{-value } 0,035 < 0,05$ συνεπώς τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων διαφέρουν ανάλογα με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Το συμπέρασμα είναι εύλογο καθώς εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εργασιακού βίου καλύπτουν θέσεις ευθύνης και εκτιμούν πως οι αμοιβές τους σε σχέση με τις ευθύνες που έχουν αναλάβει είναι δυσανάλογες. Επίσης από την άλλη πλευρά νέοι πολύ καλά εξειδικευμένοι με γνώσεις και αυξημένες δεξιότητες αξιώνουν υψηλότερες αποδοχές.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,753	,459		5,997	,000
	Φύλο	,058	,233	,034	,250	,804
	Ηλικία	,115	,122	,144	,942	,350
	Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τραπεζικό κλάδο;	-,459	,211	-,337	-2,170	,035

a. Dependent Variable: Αμοιβές και παροχές

Πίνακας 13: Regression analysis-Αμοιβές και παροχές

5. Συμπεράσματα

Η διεξαγόμενη έρευνα αναδεικνύει σημαντικά ευρήματα σε σχέση με τη εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές Τράπεζες σήμερα. Η ομαδοποίηση των ερωτήσεων έγινε έτσι ώστε να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση που παρέχεται, τις ευκαιρίες εξέλιξης και σταδιοδρομίας, τους πόρους που παρέχονται για να ολοκληρώνονται επιτυχώς οι εργασίες, την αξιολόγηση, την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι, το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης αλλά και τα επίπεδα αμοιβών και παροχών. Το Φύλο η ηλικία και η εργασιακή εμπειρία φαίνεται να επηρεάζουν τα αποτελέσματα αλλά αυτό είναι αναμενόμενο καθώς και οι τρεις μεταβλητές αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ανάγκες ως προς τα υποκείμενα

Στο σύνολο οι τραπεζικοί υπάλληλοι απαντούν αρνητικά όσον αφορά τις αμοιβές και επιπλέον παροχές που λαμβάνουν για τις εργασίες που παρέχουν. Η ανωνυμία που προσφέρει η έρευνα ευνοεί τις αυθόρμητες απαντήσεις, χωρίς πολύ σκέψη είναι εύλογο στο ευαίσθητο θέμα των μισθών και παροχών να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αρνητικά. Στο επίπεδο των αμοιβών ενδεχομένως οι τράπεζες θα μπορούσαν να εξετάσουν ένα σύστημα σύνδεσης απόδοσης και αμοιβής με μεγαλύτερες απολαβές για τους εργαζομένους (ενισχυμένα bonus παραγωγικότητας) ώστε να ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση και εν τέλει η παραγωγικότητα τους. Επιπρόσθετα οι Διοικήσεις των τραπεζών θα μπορούσαν να εξετάσουν αύξηση των επιπλέον παροχών όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια, επιδόματα γονεϊκότητας και άλλα.

Η εμπιστοσύνη στη διοίκηση φαίνεται να χρειάζεται τόνωση καθώς υπήρξαν πολλές αρνητικές απαντήσεις και πολλοί ερωτώμενοι απαντήσανε ουδέτερα. Η τόνωση στο αίσθημα της εμπιστοσύνης μπορεί να ενισχυθεί με την διεύρυνση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης μέσω των διευθυντών, με την ενδυνάμωση της πληροφόρησης των εργαζομένων σχετικά με τις αποφάσεις και τις στρατηγικές της Διοίκησης.

Στις ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση, τη σταδιοδρομία και τους πόρους που τους παρέχονται για την εκτέλεση των εργασιών οι τραπεζικοί υπάλληλοι απαντήσανε ως επί το πλείστον ουδέτερα. Οι τράπεζες επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων τους και αυτό αποτυπώθηκε και στις απαντήσεις καθώς συγκεκριμένα για την εκπαίδευση υπήρξαν θετικές απαντήσεις, ίσως αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι να υιοθετηθούν σύγχρονες πρακτικές εκπαίδευσης τη στιγμή της παραγωγής έτσι ώστε να επιτευχθεί η σύνδεση θεωρίας και πράξης με στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού. Η ευελιξία των εκπαιδευτών ίσως θα πρέπει να ενισχυθεί ώστε να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους με στόχο την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ώστε να αντιμετωπίζουν τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη παραγωγική διαδικασία.

Για την εξέλιξη και σταδιοδρομία οι ερωτώμενοι απαντήσανε ουδέτερα και σε πολλές περιπτώσεις αρνητικά αυτό θα μπορούσε να αντιστραφεί με την ενίσχυση ενός δίκαιου και αξιοκρατικού συστήματος προαγωγών και μετακινήσεων. Αντίστοιχα ουδέτερα απαντήσανε οι εργαζόμενοι και στην ερώτηση σχετικά με τους πόρους που τους παρέχονται για την εκτέλεση των εργασιών και αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με την καταγραφή των ελλείψεων και αστοχιών των συστημάτων παραγωγής από τους ίδιους τους εργαζόμενους ώστε να ενημερωθούν τα αρμόδια τμήματα για τις απαιτούμενες ενέργειες για την ενίσχυση των απαιτούμενων πόρων.

Στην κατηγορία σχετικά με την αξιολόγηση οι ερωτώμενοι απαντήσανε αρνητικά αυτό ίσως να αναδεικνύει την ανάγκη για πληρέστερη πληροφόρηση των εργαζομένων σε σχέση με τα συστήματα αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης. Οι διευθυντές ενδεχομένως θα πρέπει να ενισχύσουν το αίσθημα αναγνώρισης και να ανταμείβουν τα ικανά στελέχη ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της δίκαιης και αντικειμενικής αξιολόγησης.

Σύμφωνα με την έρευνα οι τραπεζικοί υπάλληλοι νιώθουν το αίσθημα της δέσμευσης με την Τράπεζα. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι με πολλά έτη προϋπηρεσίας αλλά και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία απάντησαν θετικά στις ερωτήσεις. Ωστόσο παρατηρήθηκαν και ουδέτερες απαντήσεις. Για την ενίσχυση του αισθήματος της οργανωσιακής

δέσμευσης οι τράπεζες θα μπορούσαν να προάγουν το αίσθημα της εταιρικής κουλτούρας εντονότερα, να παρέχουν ασφάλεια και να διατηρούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων τους σε υψηλά επίπεδα. .

Το αίσθημα της ασφάλειας παρατηρείται να είναι σχετικά υψηλό και ουδέτερο παρότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται κίνδυνο από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την συνεχώς μεταβαλλόμενη λειτουργία της τραπεζικής γενικότερα . Οι υπάλληλοι νιώθουν ότι απειλείται η χρησιμότητα τους και αυτό ενδεχομένως να χρήζει μιας αντιμετώπισης από πλευράς των τραπεζών καθώς με τα κατάλληλα εργαλεία εκπαίδευσης οι υπάλληλοι θα νιώθουν ικανοί να λειτουργήσουν και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην νέα ψηφιακή εποχή. Τα τελευταία χρόνια η χώρα αντιμετώπισε μια ισχυρή χρηματοοικονομική κρίση με τεράστιο αντίκτυπο στη λειτουργία των τραπεζών, επιπρόσθετα η εμφάνιση του Sars-cov2 διεύρυνε την τηλεργασία ενώ ταυτόχρονα οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες συνεπώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν όλα τα εφόδια εκείνα για να εκτελούν τις εργασίες τους ακόμα και στη νέα πιο απαιτητική εποχή.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας δείκτης που επηρεάζεται από όλες τις μεταβλητές που εξετάσαμε. Οι δυσκολίες της ελληνικής αγοράς ,η συρρίκνωση των καταστημάτων δικτύου και οι συνεχόμενες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων που απορρέουν από τη νέα ψηφιακή εποχή παρουσιάζουν προκλήσεις και δημιουργούν δυσκολότερες συνθήκες εργασίας. Για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων και την ενδυνάμωση του προσωπικού η τράπεζες μπορούν να δημιουργήσουν ασφαλή περιβάλλοντα εργασίας ,να εφοδιάσουν με γνώση και εξειδίκευση το προσωπικό ώστε να ενισχυθούν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων με στόχο την αύξηση των επιπέδων ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών Τραπεζών.

Επίλογος

Στη σημερινή εποχή όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και η παγκοσμιοποίηση στις αγορές και τις οικονομίες πραγματώνεται διαμορφώνονται νέα επιχειρηματικά μοντέλα τόσο στις τράπεζες όσο και στις επιχειρήσεις γενικότερα. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών δεδομένου και του ευρύτερου μετασχηματισμού της οικονομίας δημιουργεί ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στη τραπεζική αγορά. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει επιδείξει εκτελεστική και λειτουργική ανθεκτικότητα τόσο στη διαχείριση των δυσκολιών που προκλήθηκαν από την πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση, όσο και στις προκλήσεις που δημιούργησε η πανδημία. Οι συγχωνεύσεις των ελληνικών τραπεζών οδήγησαν στην υλοποίηση συνεργιών που βοήθησαν στην αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων αυξάνοντας τις προσδοκίες για μεγαλύτερα οφέλη στο μέλλον. Η προσπάθεια των ελληνικών τραπεζών να αντέξουν στη παγκόσμια αγορά επετεύχθη μέσω της αναμόχλευσης, του περιορισμού του κόστους και της οχύρωσης ενάντια σε πιστωτικά ή άλλα γεγονότα.

Η έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε τραπεζικούς υπαλλήλους στην χώρα μας ανέδειξε την ανάγκη ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναδείχθηκε η ανάγκη τόνωσης του αισθήματος ασφάλειας, εμπιστοσύνης και οργανωσιακής δέσμευσης των τραπεζικών υπαλλήλων. Η συρρίκνωση των καταστημάτων, ο περιορισμός του κόστους και γενικότερα ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζικών εργασιών δεν μπορεί να αφήσει αλώβητο το ανθρώπινο δυναμικό. Τα τραπεζικά ιδρύματα με στόχο την ενίσχυση των υπαλλήλων τους λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και εν τέλει η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών επηρεάζεται από τον δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης και για αυτό το λόγο οι διοικήσεις των τραπεζών επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Η υπόθεση των επιπέδων ικανοποίησης των υπαλλήλων των τραπεζών στη χώρα επιδέχεται περαιτέρω μελέτης και ανάλυσης καθώς σύμφωνα με τις θεωρίες του management οι ανάγκες των υπαλλήλων δεν μπορούν να ικανοποιηθούν όλες και

απόλυτα αφού επηρεάζονται από τη διαφορετικότητα των υποκειμένων, τη συγκυρία και τις προσδοκίες του καθενός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. James and Jones, 1979. «*Organizational behavior and human performance*».
2. Μ.Βαξεβανίδου-Π.Ρεκλείτης -Management Ανθρώπινων πόρων
3. Ν.Παπαλεξανδρή και Μπουράντας. Δ.(2016)- Τραπεζική Διοίκηση -Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , ΕΑΠ, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα
4. Κάτου Α.(2017), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Εκδόσεις Ζυγός Θεσσαλονίκη
5. Καντάς Α.(1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
6. Ληξουριώτης Ι, Εργατική νομοθεσία, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
7. Cooper and Viswesvaran, 2005 «*The construct of work commitment*»
8. Mondy R and Martocchio J,2008, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.
9. Herzberg F, Mausner B.,Snyderman B.(1959) -The motivation to work. New York;. John Wiley and Sons Inc
10. Bedeian,A.G,Management,1993, New York, z Dryden Press
11. Kreitner, R.,Management,1995,Boston,Houghton Mifflin
12. Linder,J.R., Understanding Employee Motivation, Journal of Extension,1998,June
13. Herzberg, F., «One more time: How do you motivate employees?», Harvard Business Review,1968
14. Huczynski, A. and Buchanan, D., Organizational Behavior: An introductory text,1991, London, Prentice Hall.
15. Lincoln, J. and Kalleberg, A., Culture, Control and Commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan,1990, Campridge University Press.
16. Deci and Ryan, The what and why of goal persuits,2000,Human needs and self determination of behavior.
17. Γιώργος Ασπρίδης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Διεπιστημονική προσέγγιση,2020
18. Γιάννης Μάρκοβιτς, Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση – Εξουσία ,2002
19. Nadler D.,(1992),Organizational Architecture
20. Wwww2.deloitte.com. 2022. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/human->

capital/dme_hc_changing_role_of_people_management_in_the_digital_era.pdf> [Accessed 11 May 2022].

21. International Banker. 2022. *Professionalism in a Digital Banking Future*. [online] Available at: <<https://internationalbanker.com/banking/professionalism-in-a-digital-banking-future/>> [Accessed 11 May 2022].
22. iiste.org. 2022. *European Journal of Business and Management*. [online] Available at: <<https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM>> [Accessed 11 May 2022].
23. Sanchez-Runde, C. and Steers, R., 2010. Discovering What Makes Your Employees Tick: Motivation and Behavior. *IESE Insight*, (5), pp.15-22.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.