

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA »**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων την περίοδο της  
πανδημίας Covid-19: Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς**



**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας (ΑΜ)**

**Δημοπούλου Σωτηρία ( ΑΜ 19074 )**

**Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα**

**Δρ. Τουρνά Ελένη**

**Αθήνα, 2022**



**UNIVERSITY OF  
WEST ATTICA**  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
School Department of Archival, Library and Information Studies  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
« Master in Business Administration (MBA) »

Diploma Thesis

**Job satisfaction of bank employees during Covid-19: The case of Piraeus  
Bank**



Student name and surname (RN)

**Dimopoulou Sotiria ( RN 19074 )**

Supervisor name and surname

**Dr. Tourna Eleni**

**Athens, 2022**

Πηγή εικόνας εξώφυλλου:

[http://www.legalnews24.gr/2020/11/blog-post\\_13.html](http://www.legalnews24.gr/2020/11/blog-post_13.html)



**Εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων την περίοδο της πανδημίας Covid-19: Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/ A</b>	<b>ΟΝΟΜΑ/ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	<b>Τουρνά-Γερμανού Ελένη</b>	Καθηγήτρια Λογιστικής στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
2	<b>Γκίκας Γρηγόριος</b>	Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	
3	<b>Καλλιβοκάς Δημήτριος</b>	Λέκτορας Εφαρμογών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δημοπούλου Σωτηρία του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 19074, φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

« Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων ενός οικονομικού οργανισμού, καθώς αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές πηγές εργασιακής παρακίνησης, αφοσίωσης και απόδοσης. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κάθε οικονομικού οργανισμού οφείλει να συμπεριλαμβάνει την επίτευξη υψηλής εργασιακής ικανοποίησης στους άμεσους στόχους της. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει πληθώρα παραγόντων οι οποίες δύναται να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορεί να είναι προσωπικοί, ενδοεπιχειρησιακοί καθώς και εξωεπιχειρησιακοί.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Τράπεζα Πειραιώς στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Αρχικώς, πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση, για τον καθορισμό των πλέον σημαντικών προσδιοριστών της εργασιακής ικανοποίησης και παράλληλα, για τον εντοπισμό ενός κατάλληλου εργαλείου μέτρησης της τελευταίας. Έπειτα επιλέχθηκε το *Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Εργασιακής Ικανοποίησης* ως το πλέον κατάλληλο για την μελέτη. Φυσικά, δεδομένου ότι η πανδημία COVID-19 είναι μία πρόσφατη επιδημιολογική κρίση, δε βρέθηκε στη βιβλιογραφία κάποιο διαθέσιμο έγκυρο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο να διαθέτει σχετικές με την πανδημία ερωτήσεις. Οπότε, πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες προσθήκες στο επιλεγμένο εργαλείο.

Το εμπλουτισμένο ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω συλλόγου υπαλλήλων του οργανισμού σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των εργαζομένων, στους οποίους δόθηκε ένα διάστημα μίας εβδομάδας για την ανώνυμη συμπλήρωσή του. Έπειτα από την συλλογή των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυσή τους, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Από τη συγκεκριμένη ανάλυση, και πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση συσχετίσεων προέκυψε ότι οι ερωτήσεις δύναται να κατηγοριοποιηθούν σε επτά επιμέρους κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς, εφαρμόστηκαν πολλαπλοί στατιστικοί έλεγχοι, τόσο στις επιμέρους κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης, όσο και στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Σχετικά με τους ελέγχους επί των κατηγοριών εργασιακής ικανοποίησης, σε τρεις από τις επτά οι εργαζόμενοι φαίνονται ικανοποιημένοι, σε τρεις παρουσιάζονται ως ανικανοποίητοι, και σε μία παρουσιάζονται ουδέτεροι. Ως προς τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, οι στατιστικοί έλεγχοι κατέληξαν στη σχεδόν ουδέτερη στάση των εργαζομένων της Τράπεζας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι σε

Κεντρικές Υπηρεσίες της Τράπεζας Πειραιώς φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, συγκριτικά με εκείνους, οι οποίοι εργάζονται σε κάποιο κατάστημα Τραπέζης.

***Λέξεις Κλειδιά:***

Εργασιακή ικανοποίηση– Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων– Covid 19 – Τράπεζα Πειραιώς

## ABSTRACT

Job satisfaction is a critical factor in achieving the objectives of business organizations, as it directly affects motivation, commitment and performance of employees. Therefore, Human Resource Management departments in business organizations should include the efforts of achievement high job satisfaction in their essential objectives. According to the open literature, several predictors of job satisfaction have been addressed. Those predictors can be classified as personal, intracorporate and external factors.

This master dissertation aims to investigate the job satisfaction of Piraeus Bank in Greece, during the COVID-19 pandemic. Initially, an extended literature review was conducted to identify the key job satisfaction predictors, and to detect a valid assessment instrument of job satisfaction, simultaneously. Next, the Employee Satisfaction Inventory (ESI) has been selected as the most proper assessment instrument for the incumbent study. Since COVID-19 pandemic is a recent epidemiological crisis, neither ESI nor any other valid job satisfaction assessment instrument, including pandemic-related job satisfaction questions, can be found in the open literature. Thus, ESI has been modified by considering further, pandemic-related, questions.

The modified ESI was shared to bank employees through its administrative office. A period of one week was given to the random selected sample of employees to fully complete the questionnaire. Several statistical analyses were conducted on the collected data to reach significant conclusions. The correlation analysis was lead to the classification of questions into seven job satisfaction categories. Thus, multiple statistical tests were applied to investigate the partial and total job satisfaction scores. In accordance with the results of statistical tests in case of partial job satisfaction scores, the bank employees seem satisfied in three out of seven categories, they seem unsatisfied in three categories, and they found to be neutral in one of those categories. Focusing on the total job satisfaction score, the statistical tests resulted in the neutral attitude of bank employees. However, it should be stated that the bank employees who work in the central office of Piraeus Bank seem to have higher level of job satisfaction compared to those who work in bank branches.

### ***Keywords:***

Job Satisfaction – Human Resources Management – Covid-19 – Piraeus Bank



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	10
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>14</b>
1-1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	15
1-2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	16
1-3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>	<b>23</b>
2-1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	24
2-2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	25
2-3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	29
2-4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....</b>	<b>34</b>
3-1. ΟΡΙΣΜΟΙ.....	35
3-2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	35
3-3. ΔΙΑΦΘΩΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. COVID-19 ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....</b>	<b>41</b>
4-1. Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19 .....	42
4-2. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>45</b>
5-1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	46
5-2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	50
5-3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	51
5-4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	51
5-5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>54</b>
6-1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	55
6-2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ .....	55
6-3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ .....	81
6-4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>100</b>
7-1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	101
7.1.1. Μελλοντική έρευνα.....	102
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ .....</b>	<b>103</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ .....</b>	<b>103</b>
<b>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ .....</b>	<b>107</b>

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.....	80
Πίνακας 2. Πίνακας συσχετίσεων Spearman των Likertscale ερωτησεων (με * και ** σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές μονότονες συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και 1% αντίστοιχα).....	82
Πίνακας 3. Πίνακας συσχετίσεων Spearman των Likertscale ερωτήσεων με απεικόνιση heatmap.....	83
Πίνακας 4. Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και 95% διάστημα εμπιστοσύνης της μέσης τιμής για τις υποκατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης .....	85
Πίνακας 5. Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής Συνολικό Score Ικανοποίησης.....	97

## Ευρετήριο Εικόνων Διαγραμμάτων

Εικόνα 1. Κυκλικό διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων.....	55
Εικόνα 2. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων .....	56
Εικόνα 3. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων .....	56
Εικόνα 4. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων.....	57
Εικόνα 5. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων.....	58
Εικόνα 6. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό .....	58
Εικόνα 7. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή των θέσεων εργασίας των ερωτηθέντων.....	59
Εικόνα 8. Κυκλικό διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το χώρο εργασίας των ερωτηθέντων .....	60
Εικόνα 9. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα μου» ..	60
Εικόνα 10. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω μου δημιουργεί ανασφάλεια» .....	61
Εικόνα 11. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή μου επαρκεί με δυσκολία για την κάλυψη των βασικών μου αναγκών» .....	61
Εικόνα 12. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στη συνολική προσφορά μου».....	62
Εικόνα 13. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από κατανόηση, υποστήριξη και συνεργασία» .....	62
Εικόνα 14. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από απόσταση και αποφυγή».....	63
Εικόνα 15. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από ανταγωνισμό» .....	64
Εικόνα 16. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι αξιόλογη και σημαντική για τον οργανισμό» .....	64
Εικόνα 17. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η δουλειά μου με ικανοποιεί και τη βρίσκω ενδιαφέρουσα».....	65
Εικόνα 18. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η δουλειά μου είναι μονότονη και βαρετή» .....	65
Εικόνα 19. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν το χρειάζομαι».....	66

- Εικόνα 20. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου».....66
- Εικόνα 21. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής και αυταρχικός και μου προκαλεί υπέρμετρο stress» .....67
- Εικόνα 22. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός και υφίσταμαι λεκτική βία» .....67
- Εικόνα 23. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό του και παρέχει κίνητρα για την εξέλιξή του» .....68
- Εικόνα 24. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, είναι ο καλύτερος που έχω εργαστεί» .....68
- Εικόνα 25. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας».....69
- Εικόνα 26. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Παρατηρούνται διακρίσεις (ευνοϊκή μεταχείριση) μεταξύ των εργαζομένων του οικονομικού οργανισμού, στον οποίο εργάζομαι» .....69
- Εικόνα 27. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση μεριμνεί για την εντατική και καθημερινή καθαριότητα και απολύμανση των χώρων του οικονομικού οργανισμού» .....70
- Εικόνα 28. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση του οικονομικού οργανισμού φρόντισε οι εργαζόμενοί του να ενημερωθούν πλήρως σχετικά με τα απαραίτητα μέτρα ατομικής υγιεινής».....70
- Εικόνα 29. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση μερίμνησε ώστε το υγειονομικό προσωπικό του οικονομικού οργανισμού να βρίσκεται στο πλευρό των εργαζομένων».....71
- Εικόνα 30. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση υιοθέτησε κατάλληλα μοντέλα λειτουργίας (π.χ. εξ' αποστάσεως εργασία, εκ περιτροπής εργασία, προώθηση διαδικτυακών υπηρεσιών κλπ).....72
- Εικόνα 31. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Σε περίπτωση εκδήλωσης ύποπτων συμπτωμάτων, ο οικονομικός οργανισμός ακολουθεί με ίδια έξοδα το υγειονομικό πρωτόκολλο του ΕΟΔΥ» .....72
- Εικόνα 32. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός χορήγησε/χορηγεί άδειες ειδικού σκοπού στους εργαζόμενους γονείς για τη φύλαξη των τέκνων τους, σύμφωνα με τη σχετική Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου» .....73
- Εικόνα 33. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση έλαβε άμεσα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας».....73
- Εικόνα 34. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Τα μέτρα που λήφθηκαν από τη διοίκηση ήταν αποτελεσματικά».....74
- Εικόνα 35. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Τα μέτρα που λήφθηκαν μου δημιούργησαν το αίσθημα ασφάλειας» .....74

Εικόνα 36. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η εξ' αποστάσεως εργασία, και ακριβέστερα η εργασία από το σπίτι, οδήγησε σε απουσία διακριτών ορίων μεταξύ, επαγγελματικού και μη, χρόνου».....	75
Εικόνα 37. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η συχνότητα της εξ' αποστάσεως εργασίας σας σε μία εργάσιμη εβδομάδα είναι» .....	75
Εικόνα 38. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ένας ενδεχόμενος εγκλεισμός θα έθετε σε κίνδυνο την ασφάλεια της εργασίας μου».....	76
Εικόνα 39. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η κατάσταση που επικρατεί λόγω της πανδημίας έχει αυξήσει το άγχος, που αισθάνομαι σε θέματα που αφορούν την εργασία μου».....	76
Εικόνα 40. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η πανδημία έχει επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή μου ικανοποίηση» .....	77
Εικόνα 41. Διάγραμμα συνολικής κατανομής των απαντήσεων των ερωτηθέντων .....	78
Εικόνα 42. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Φύλο» .....	87
Εικόνα 43. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση» .....	89
Εικόνα 44. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας» .....	91
Εικόνα 45. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας» .....	92
Εικόνα 46. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας».....	93
Εικόνα 47. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας» .....	94
Εικόνα 48. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας».....	95
Εικόνα 49. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας» .....	96
Εικόνα 50. Βoxplot της επίδρασης της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας» .....	96
Εικόνα 51. Ιστόγραμμα συχνοτήτων του συνολικού score ικανοποίησης των συμμετεχόντων στη μελέτη .....	97
Εικόνα 52. Errorbar της συνολικής ικανοποίησης στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας».....	99

## Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ολοκληρώνεται η φοίτησή μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA», της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Τουρνά Ελένη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην ανάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για την στήριξη, την συνεργασία και για τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις της.

Σημαντική επίσης ήταν η συνεργασία μου με τον σύλλογο εργαζομένων της Τράπεζας. Η βοήθεια και η υποστήριξή τους ήταν καθοριστική για την συγκέντρωση των απαιτούμενων δεδομένων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας μου, αλλά και για όλη την πορεία των σπουδών μου.

## **Κεφάλαιο 1.**

### **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

## 1-1. Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ένας οικονομικός οργανισμός αποτελεί μία κοινή και καλώς οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, οι οποίοι διαθέτουν κοινούς στόχους και μέσω επιτυχημένων δράσεων και ενεργειών, αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τελικώς στην μεγιστοποίηση των κερδών τους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007; Γεωργόπουλος, 2006). Οι Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007) σημειώνουν τα τρία συστατικά μέρη, τα οποία σχηματίζουν έναν οικονομικό οργανισμό. Αυτά τα μέρη είναι οι εισροές, η παραγωγική διαδικασία/εξυπηρέτηση των πελατών και οι εκροές. Ένα βασικό στοιχείο εισροών αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού.

Δεδομένου του κρίσιμου ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα, είναι απαραίτητη η ορθή και αποτελεσματική διαχείρισή του (Liao, 2005). Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υπόλοιπη οργανωτική δομή και τη στρατηγική του οικονομικού οργανισμού. Επομένως, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης ενός διοικητικού τμήματος εντός του οργανισμού, το οποίο να είναι εστιασμένο στο σχεδιασμό, το συντονισμό και την εκτέλεση ενός συνόλου δραστηριοτήτων σχετιζόμενων με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Για αρκετά χρόνια υπήρχε μία σύγχυση μεταξύ του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και των όρων «Διοίκηση Προσωπικού» και «Εργασιακές Σχέσεις». Επομένως, πριν την απόδοση του ορισμού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά των περιεχομένων της Διοίκησης Προσωπικού και των Εργασιακών Σχέσεων. Η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει σε θέματα που αφορούν την επίλυση εργασιακών προβλημάτων και τη διευθέτηση διοικητικών θεμάτων, τα οποία αποτελούν απόρροια αλλαγών του περιβάλλοντος του οικονομικού οργανισμού (Χαλιμούρδα, 2019). Αντιστοίχως, η εστίαση των Εργασιακών Σχέσεων δίνεται στη διαχείριση των πιθανών επιδράσεων κυβερνητικών ή μη μεταρρυθμίσεων επί των θεμάτων, που σχετίζονται με τις ρυθμίσεις των εργασιακών σχέσεων και τη συνεννόηση με τα αντίστοιχα εργατικά συνδικάτα (Χαλιμούρδα, 2019). Επομένως, γίνεται εμφανές ότι η Διοίκηση Προσωπικού εστίαζε σε εσωτερικά εργασιακά θέματα, ενώ το τμήμα Εργασιακών Σχέσεων, έχοντας ένα στρατηγικό ρόλο, εστίαζε σε προκύπτοντα στο εξωτερικό περιβάλλον του οικονομικού οργανισμού εργασιακά θέματα.



Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μία κρίσιμη διοικητική λειτουργία ενός οικονομικού οργανισμού, η οποία αποσκοπεί στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την εφαρμογή των απαραίτητων ενεργειών για την αποδοτική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ώστε οι τελευταίοι να αποτελούν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## **1-2. Περιεχόμενο και στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Δεδομένου του ορισμού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται αντιληπτό το διευρυμένο περιεχόμενο της συγκεκριμένης λειτουργίας σε σύγκριση με εκείνες της Διοίκησης Προσωπικού και των Εργασιακών Σχέσεων. Ακριβέστερα, δύναται να ειπωθεί ότι το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, πέρα από λειτουργικά καθήκοντα σχετικά με τη διαχείριση του προσωπικού, περιλαμβάνει δραστηριότητες στρατηγικού χαρακτήρα, οι οποίες αποσκοπούν στην υποκίνηση και γενικώς στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Για την κατανόηση και την επιτυχή μελέτη του περιεχομένου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι απαραίτητη η αναφορά και η ανάλυση των στόχων που επιδιώκει να εξυπηρετήσει η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία. Σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993) και Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνοψίζονται ως ακολούθως:

- *Διαρκής Ανταγωνιστικότητα.* Η επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κρίσιμης και ζωτικής σημασίας στρατηγικός στόχος ενός οικονομικού οργανισμού. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη ενός εν δυνάμει μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιτυχούς στελέχωσης, ανάπτυξης και αξιοποίησης των ανθρώπων ενός οικονομικού οργανισμού.
- *Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας.* Η παραγωγικότητα και η ποιότητα αποτελούν αξιοσημείωτους δείκτες αποτελεσματικότητας ενός οικονομικού οργανισμού. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να αναπτύσσει κατάλληλους και ευέλικτους μηχανισμούς πρόσληψης και εκπαίδευσης στελεχών,

καθώς και συστήματα αμοιβών για την ενίσχυση της ικανοποίησης και του ηθικού των εργαζομένων και τελικώς της απόδοσής των.

- *Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων.* Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι αναγκαίο να λαμβάνει υπόψη τη σχετική με τα εργασιακά ζητήματα νομοθεσία, και τις κοινωνικές υποχρεώσεις του οικονομικού οργανισμού.
- *Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού.* Βασική προϋπόθεση επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων είναι η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου και πλήρως ικανοποιημένου προσωπικού. Επομένως, κύρια μέριμνα ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η επιτήρηση προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης και πνευματικής καλλιέργειας.

Επομένως, είναι εμφανές ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να σχεδιάζει, να οργανώνει, να εφαρμόζει και να αξιολογεί μία πληθώρα δραστηριοτήτων, ώστε να διαχειρίζεται μεταβολές που πραγματοποιούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οικονομικού οργανισμού, και να επιτυγχάνουν τους προηγούμενους στόχους (Γιαλαμά, 2019).

### **1-3. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Για την αποδοτική διαχείριση των δραστηριοτήτων, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι αναγκαία η σύνθεση σαφώς ορισμένων διοικητικών λειτουργιών. Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) είναι:

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.**

Η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την ανάλυση των θέσεων εργασίας, που απαιτούνται σε κάθε τμήμα του οικονομικού οργανισμού. Ακριβέστερα, μέσω της ανάλυσης των θέσεων εργασίας επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός των ακόλουθων:

- Περιγραφή της θέσης εργασίας.
- Προσδιορισμός των καθηκόντων για την κάθε θέση εργασίας.
- Ο σκοπός της θέσης.

- Οι συνθήκες εργασίας (φυσικές απαιτήσεις και το φυσικό περιβάλλον της θέσης).
- Απαιτήσεις της θέσης εργασίας (π.χ. εξειδίκευση και προϋπηρεσία).

Σύμφωνα με τη Γιαλαμά (2019), η ανάλυση των θέσεων εργασίας απαιτεί την εφαρμογή συγκεκριμένων βημάτων, τα οποία συνοψίζονται ακολούθως:

- Καθορισμός του αντικειμενικού στόχου της ανάλυσης.
- Για κάθε θέση εργασίας, επιλέγεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης. Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας, οι οποίες χρησιμοποιούνται είναι:
  - Η μέθοδος της αφηγηματικής περιγραφής.
  - Η μέθοδος των μηχανικών προσεγγίσεων.
  - Η μέθοδος της τεχνικής των κρίσιμων περιστατικών.
  - Η μέθοδος της λειτουργικής ανάλυσης.
- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων σχετικών με τη θέση εργασίας.
- Αξιολόγηση της ανάλυσης.

Σχετικά με το περιεχόμενο της περιγραφής για μία θέση εργασίας, τα πλέον βασικά στοιχεία που σημειώνονται είναι:

- Γενικά στοιχεία θέσης (π.χ. τίτλος, οργανισμός κλπ).
- Ιεραρχικό επίπεδο θέσης.
- Αποστολή και σκοπός θέσης.
- Καθήκοντα θέσης.
- Απαιτήσεις της θέσης (π.χ. απαιτούμενες/επιθυμητές γνώσεις και δεξιότητες).
- Περιβάλλον θέσης.

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Αυτή η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει στον καθορισμό του πλήθους των στελεχών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών ενός οικονομικού οργανισμού σε διάφορες χρονικές περιόδους, καθώς και στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων. Ουσιαστικά, πρόκειται για εκείνη τη διοικητική λειτουργία, η οποία εκτιμά τις μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης του οικονομικού οργανισμού και μεριμνά με αυστηρά οργανωμένο τρόπο για την κάλυψή τους.

- **Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Δεδομένων των αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό που προκύπτουν στα πλαίσια ενός οικονομικού οργανισμού, η συγκεκριμένη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών για την προσέλκυση των πλέον κατάλληλων υποψηφίων για κάθε θέση. Η προσέλκυση των υποψηφίων διακρίνεται σε εσωτερική ή σε εξωτερική. Η εσωτερική προσέλκυση αποσκοπεί στην αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, το οποίο κρίνεται καταλληλότερο να καλύψει μία νέα/κενή θέση εργασίας, ενώ η εξωτερική προσέλκυση πραγματοποιείται από το εξωτερικό περιβάλλον του οικονομικού οργανισμού.

- **Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η δραστηριότητα της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας ενός οικονομικού οργανισμού αποτελεί μία ακόμη βασική διοικητική λειτουργία στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πρόκειται για μία κρίσιμη λειτουργία, δεδομένων των επιπτώσεων που δύναται να επιφέρει μία εσφαλμένη επιλογή. Επομένως, για την ολοκλήρωση μίας τέτοιας διαδικασίας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός πλήθους βημάτων, τα οποία ξεκινούν με μία πρόιμη επιλογή ενός (ή περισσότερων) υποψηφίου (υποψηφίων) βάσει κάποιας αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος, συνεχίζει με ενδιάμεσες συνεντεύξεις ή ακόμη και διάφορες δοκιμασίες και ολοκληρώνεται με την τελική απόφαση.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Πέραν της επιλογής των πλέον κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας σε έναν οικονομικό οργανισμό, σκοπός της διοίκησης του τελευταίου αποτελεί και η διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών, ώστε να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους

ή να αποκτούν νέες, και επιτυγχάνοντας ατομική ανάπτυξη, τελικώς να βελτιώνεται η συνολική απόδοση του οργανισμού. Η λειτουργία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζει μέσω μίας οργανωμένης διαδικασίας μάθησης και ανάπτυξης να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συνοψίζονται ακολούθως (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

- Βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της βελτίωσης υπαρχουσών δεξιοτήτων.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, ώστε να καταστεί εφικτή η ανάληψη νέων καθηκόντων.
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής σε κάθε νέα θέση εργασίας.

Σχετικά με τη λειτουργία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Παράγοντα αξίζει να σημειωθεί ότι επιτυγχάνεται μέσω διαδικασιών, οι οποίες δομούνται βασιζόμενες στα ακόλουθα στάδια (Γιαλαμά, 2019):

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης.
- Επιλογή μεθόδου/μεθόδων εκπαίδευσης.
  - Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.
  - Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.
    - Εκπαίδευση εντός του οικονομικού οργανισμού.
    - Εκπαίδευση εκτός του οικονομικού οργανισμού.
- Εφαρμογή εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση εκπαίδευσης.

- **Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Μία ακόμη σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για τη διοικητική λειτουργία, η οποία μεριμνά για την εκτίμηση της απόδοσης κάθε στελέχους κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του, και σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης

λειτουργίας επιτυγχάνεται μέσω ενός σύνθετου συστήματος, το οποίο καλείται «Διοίκηση Απόδοσης». Ουσιαστικά, η Διοίκηση Απόδοσης δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε διαδικασίες αξιολόγησης, αλλά συνδέει την τελευταία με τις αμοιβές, την εκπαίδευση και φυσικά την ανάδραση της αξιολόγησης. Επομένως, γίνεται σαφές ότι τόσο η Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και η Διοίκηση Απόδοσης διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για τη συνολική απόδοση του οικονομικού οργανισμού, τη βελτίωση των στελεχών, καθώς και της ιεραρχικής δομής του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι διαδικασίες της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Σαφής καθορισμός των κριτηρίων για τη μέτρηση της απόδοσης, καθώς και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Προσδιορισμός των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε στέλεχος.
- Επιβράβευση της καλής απόδοσης, μέσω της ορθής σύνδεσής της με την αμοιβή.
- Ανατροφοδότηση στελεχών.
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

- **Αμοιβές και Παροχές.**

Η συγκεκριμένη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δε συνδέεται αποκλειστικά με τη μισθοδοσία των στελεχών ενός οικονομικού οργανισμού. Κύριο αντικείμενο της λειτουργίας των Αμοιβών και Παροχών είναι η κατάρτιση ενός δίκαιου και αντιπροσωπευτικού, της απόδοσης κάθε εργαζόμενου, πλάνου επιβράβευσης. Το τελευταίο δύναται να περιλαμβάνει πέρα του βασικού μισθού, επιπρόσθετες παροχές είτε υλικές είτε άυλες. Επομένως, δύναται να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να σχεδιάσει μία ανταποκρινόμενη πολιτική αμοιβών, η οποία θα οδηγήσει αρχικώς σε υπεύθυνους, ικανοποιημένους και με υψηλό αίσθημα υπευθυνότητας εργαζόμενους, και τελικώς στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας ενός οικονομικού οργανισμού.

- **Εργασιακές Σχέσεις.**

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί κύρια διοικητική λειτουργία, η οποία προέκυψε από μία διευρυμένη σύνθεση της Διοίκησης Προσωπικού και των Εργασιακών Σχέσεων. Επομένως, οι Εργασιακές Σχέσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη ρύθμιση και τη διατήρηση ενός παραγωγικού κλίματος στα πλαίσια του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οικονομικού οργανισμού.

## **Κεφάλαιο 2.**

### **Η εργασιακή ικανοποίηση**



## 2-1. Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Το σύνολο των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια ενός οικονομικού οργανισμού, καθώς και των αντίστοιχων νοηματικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των στελεχών του οργανισμού, συνθέτουν την «Οργανωσιακή Κουλτούρα» του τελευταίου (Μπελιάς, 2015). Δεδομένης της συγκεκριμένης αλληλοεπίδρασης μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού, η Οργανωσιακή Κουλτούρα δύναται να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις και τις ενέργειες τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, και επομένως τη συνολική απόδοση του οικονομικού οργανισμού.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας και γενικότερα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί η λεγόμενη Εργασιακή ή επαγγελματική ικανοποίηση (Ćulibrk et al., 2018). Η σημαντικότητα του συγκεκριμένου φαινομένου έγκεται στο γεγονός ότι αποτελεί έναν εκ των κυριότερων πηγών εργασιακής παρακίνησης, εργασιακής αφοσίωσης και εργασιακής απόδοσης. (Koiliias et al., 2010; Tsounis&Sarafis, 2018). Μία βασική εννοιολογική απόδοση του όρου «Εργασιακή Ικανοποίηση» αναφέρει ότι πρόκειται για την ευχαρίστηση ή γενικά για την ύπαρξη θετικών συναισθημάτων τα οποία πηγάζουν άμεσα από τη θέση εργασίας ενός στελέχους ή μέσω των εργασιακών του εμπειριών (Ćulibrk et al., 2018).

Οι Tsounis και Sarafis (2018) σημειώνουν την ύπαρξη δύο κατηγοριών εργασιακής ικανοποίησης, της εσωτερικής και της εξωτερικής. Η εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία καθαρά συναισθηματική ικανοποίηση, η οποία είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την ευχαρίστηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους και τα καθήκοντα αυτής (Μπελιάς, 2015). Αντιθέτως, η εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση είναι μία γνωστική ικανοποίηση σχετικά με τις περιφερειακές παραμέτρους της εργασίας κάθε εργαζόμενου, όπως ο μισθός, λοιπές παροχές, περιβάλλον εργασίας και εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους (Tsounis και Sarafis, 2018).

## 2-2. Θεωρίες σχετιζόμενες με την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παρακίνηση των εργαζομένων και συνεπώς με τη βελτίωση της απόδοσής τους και της απόδοσης του οικονομικού οργανισμού, όπως έχει ήδη σημειωθεί στην προηγούμενη ενότητα. Ο σημαντικός αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης στη συνολική απόδοση του οικονομικού οργανισμού διαφαίνεται από την πληθώρα των θεωριών, οι οποίες εξετάζουν τον τρόπο που η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στους εργαζόμενους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας (Κλη, 2008). Σύμφωνα με τον Μπελιά (2015), οι θεωρίες ικανοποίησης διαιρούνται σε δύο βασικές κατηγορίες, στις αναφερόμενες στα ένστικτα και στις αναφερόμενες στις ανάγκες. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεδομένου πως τα ένστικτα αποτελούν έμφυτες τάσεις για ένα άτομο, αντικατοπτρίζονται τελικώς στις ανάγκες του.

Στο παρόν σημείο θεωρείται σκόπιμη η αναφορά των κυριότερων θεωριών ικανοποίησης, οι οποίες αρχικώς συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.
- Η θεωρία X και Y.
- Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow.
- Η θεωρία αξίας – αντίληψης του Locke.
- Ενοποιητικό μοντέλο.
- Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldman.

### **Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, υπάρχουν τύποι παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων, οι παράγοντες ικανοποίησης ή οι «παρακινητές» και οι παράγοντες μη παρακίνησης ή οι «παράγοντες υγιεινής» (Alrawahi et al., 2020). Παραδείγματα παραγόντων ικανοποίησης αποτελούν τα εργασιακά επιτεύγματα, η επαγγελματική αναγνώριση, η ευθύνη και η εργασιακή ανέλιξη (Thant & Chang, 2020). Αντιστοίχως, ως παραδείγματα παραγόντων υγιεινής, οι οποίοι χαρακτηρίζονται και ως εξωγενείς εργασιακοί παράγοντες, σημειώνονται η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας και η επιχειρησιακή πολιτική (Κλη, 2008).

Οι μη ικανοποιητικοί παράγοντες υγιεινής συνδέονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και συνεπώς με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον ότι μία επικείμενη βελτίωση επί των παραγόντων υγιεινής, ενώ προφανώς θα οδηγούσε σε μείωση της δυσαρέσκειας, δεν επιφέρει την επιθυμητή εργασιακή ικανοποίηση (Alrawahi et al., 2020). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση δύναται να αυξηθεί μέσω της ενίσχυσης των παραγόντων της πρώτης ομάδας και παράλληλα διατηρώντας τους παράγοντες υγιεινής σε επίπεδα που τουλάχιστον δε δημιουργούν δυσαρέσκεια στα στελέχη του οικονομικού οργανισμού (Κλη, 2008).

### **Η θεωρία X και Y**

Η συγκεκριμένη θεωρία ικανοποίησης προσεγγίζει με διτό τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά (Κλη, 2006). Ακριβέστερα, η λεγόμενη θεωρία X δρα ως μία απολυταρχική οπτική διοίκησης, σύμφωνα με την οποία ένας άνθρωπος προσπαθεί να αποφύγει την εργασία του, παρουσιάζει έλλειψη φιλοδοξίας, αποφεύγοντας την ανάλυση ευθυνών, και συνεπώς είναι αναγκαίο να ελέγχεται και μέσω τιμωριών να διορθώνεται η, αποκλίνουσα από τις απαιτήσεις του οργανισμού, εργασιακή συμπεριφορά (Arslan and Staub, 2013). Αντιθέτως, η θεωρία Y αντιμετωπίζει τους ανθρώπους που απασχολούνται σε έναν οικονομικό οργανισμό ως αφοσιωμένα άτομα, τα οποία είναι πλήρως ικανοποιημένα από την εργασία τους και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν από αυτή, και μάλιστα καταβάλουν πνευματική και σωματική προσπάθεια υπό συνθήκες αυτοελέγχου για να διατηρήσουν αυτή την ικανοποίηση (Arslan and Staub, 2013). Επομένως, η θεωρία X αποσκοπεί στον αυστηρό έλεγχο των ατόμων, ώστε αυτά να παρουσιάζουν την πρότυπη εργασιακή συμπεριφορά, ενώ η θεωρία Y υπογραμμίζει την ανάγκη δόμησης των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, ώστε να επιτευχθεί η ζητούμενη εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς η βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων.

### **Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow**

Η ικανοποίηση των αναγκών ενός ατόμου μέσω της εργασίας του είναι προφανές ότι μπορεί να συνδράμει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του. Επομένως, είναι χρήσιμο να δοθεί ιδιαίτερη εστίαση στην κατηγοριοποίηση των αναγκών και στην ανταποκρισιμότητα των ατόμων σε αυτές. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε πέντε τύπους αναγκών, και ιεραρχούνται ως ακολούθως:

- *Βασικές ανάγκες.*
- *Ανάγκες ασφάλειας.*
- *Κοινωνικές ανάγκες.*
- *Ανάγκες εκτίμησης.*
- *Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.*

Οι βασικές ανάγκες αποτελούν τα απαραίτητα στοιχεία για τη βιολογική επιβίωση ενός ατόμου, όπως για παράδειγμα το νερό και η τροφή (Pardee, 1990). Στα πλαίσια ενός οικονομικού οργανισμού, ως βασικές ανάγκες για έναν εργαζόμενο θεωρούνται εκείνες που οδηγούν στην κάλυψη των βιολογικών του αναγκών, όπως η μισθοδοσία, και η ικανοποίησή τους είναι θεμελιώδες κίνητρο εργασιακής ικανοποίησης για τον εργαζόμενο (Μπελιάς, 2015).

Η αμέσως επόμενη κατηγορία αναγκών στην ιεραρχική δομή του Maslow είναι οι ανάγκες ασφάλειας, η κάλυψη των οποίων εξασφαλίζει στο άτομο το αίσθημα της ασφάλειας από πιθανές απειλές ή κινδύνους (Pardee, 1990). Σύμφωνα με τον Μπελιά (2015) η αντίστοιχη αυτών των αναγκών στο χώρο εργασίας είναι η ανάγκη ασφάλειας ως προς την εξασφάλιση της εργασίας και της εργασιακής ασφάλισης.

Η επόμενη κατηγορία αναγκών προκύπτει, δεδομένης της κοινωνικής υπόστασης του ατόμου, από την επιθυμία του να είναι μέλος κάποιας ομάδας. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δύναται να επιτύχει τα επιθυμητά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας με κοινούς στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, εντός των οποίων τα άτομα θα έχουν τη δυνατότητα ενίσχυσης των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

Οι ανάγκες εκτίμησης τοποθετούνται προς την κορυφή της πυραμιδικής απεικόνισης των αναγκών, καθώς κινούμαστε από το βιολογικό προς το ψυχολογικό παράγοντα επιρροής του ατόμου. Τέτοιες ανάγκες αφορούν την εργασιακή καταξίωση και την κοινωνική αναγνώριση ενός ατόμου. Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επιτύχει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της ανάθεσης σημαντικών αρμοδιοτήτων και της αναγνώρισης των υψηλών επιδόσεων.

Στην κορυφή της ιεραρχίας των αναγκών τοποθετείται η λεγόμενη ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να επιτύχει την ανώτατη δυνατή προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση (Pardee, 1990). Επομένως, στα πλαίσια της εργασίας

θα πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να παρέχει στους εργαζόμενους τις ευκαιρίες να εξελιχθούν μέσω της ανάληψης απαιτητικών εργασιών, οι οποίες θα απαιτούν δημιουργικότητα, αφοσίωση και συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Μπελιάς, 2015).

### **Η θεωρία της Αξίας-Αντίληψης**

Η θεωρία αξίας – αντίληψης του Locke είναι μία θεωρία διαδικασιών, οι οποίες αναφέρουν πως πέρα από τα βασικά στοιχεία μίας εργασίας, η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου εξαρτάται και από τη σχέση μεταξύ των αναγκών, των πεποιθήσεων και των προσδοκιών του εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη εργασία (Μπέλιας, 2015). Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη θεωρία υπογραμμίζει ότι σε επίπεδο αναγκών, και ιδιαίτερα αναφερόμενη στις βασικές ανάγκες του ατόμου, δεν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των εργαζόμενων (Tietjen & Myers, 1998). Επομένως, κρίνεται σκόπιμη η εστίαση στο τι θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι πληροί τις αξίες τους, καθώς αυτά τα στοιχεία είναι οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή τους συμπεριφορά . Άρα, η ικανοποίηση εξαρτάται από τη σημασία της εργασίας για το κάθε άτομο, και κυρίως από την απόκλιση μεταξύ της προσδωκόμενης και της λαμβάνουσας αξίας από αυτή την εργασία (Κλη, 2008).

### **Ενοποιητικό μοντέλο**

Σύμφωνα με την Κλη (2008), μία ακόμη θεωρία εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή που προτάθηκε από τον Hulin το 1991 και βασίζεται στην ενοποίηση προηγούμενων σχετικών θεωριών. Ακριβέστερα, η συγκεκριμένη θεωρία δηλώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τη σχέση μεταξύ της εργασιακής προσπάθειας και προσφοράς του εργαζόμενου και της λαμβανόμενης ανταπόκρισης, όπως για παράδειγμα ο μισθός και το εργασιακό περιβάλλον.

### **Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldman**

Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει κυρίως σε εργασιακές συμπεριφορές, όπως τα κίνητρα και η επίδοση, αλλά αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Κλη, 2008). Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας δομείται από τρεις διαστάσεις, τα βασικά χαρακτηριστικά, τις ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα

(Wall et al., 1978). Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στο μοντέλο είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημαντικότητα της εργασίας, η αυτονομία και η ανάδραση (Wall et al., 1978). Η δεύτερη διάσταση του μοντέλου εστιάζει σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, τη σημαντικότητα της εργασίας όπως την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος, τον αντιλαμβανόμενο βαθμό της ευθύνης των αποτελεσμάτων της εργασίας και τη γνώση επί των αποτελεσμάτων της εργασίας του εργαζόμενου. Τα εργασιακά αποτελέσματα είναι η τρίτη διάσταση του μοντέλου και περιέχει τέσσερα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία είναι τα εσωτερικά κίνητρα υψηλού επιπέδου, η υψηλής ποιότητας επίδοση, η υψηλού επιπέδου εργασιακή ικανοποίηση και η ελαχιστοποίηση του πλήθους των απουσιών και των αποχωρήσεων (Κλη, 2008). Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) η αυτονομία και η ανάδραση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει λάβει αρνητικές κριτικές σχετικά με την έλλειψη αντικειμενικότητας, δεδομένου ότι όλα τα στοιχεία εστιάζουν σε χαρακτηριστικά που εκτιμώνται υποκειμενικά. Ωστόσο, δύναται να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο είτε μέσω της ενδογενούς παρακίνησης, είτε μέσω της επέκτασης των εργασιακών καθηκόντων μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Κλη, 2008).

### **2-3. Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης**

Δεδομένου του κρίσιμου αντικτύπου της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά και κατά επέκταση στην εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και χρήση κατάλληλων εργαλείων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο παρόν σημείο θεωρείται σκόπιμη η αναφορά ορισμένων εργαλείων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία:

- Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης αναπτύχθηκε από τους Weiss et al. (1967). Διακρίνονται δύο εκδοχές του, η πλήρης και η σύντομη. Η πλήρης εκδοχή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 100

ερωτήσεις, ενώ η σύντομη περιορίζεται στις 20 ερωτήσεις. Μεταφράσεις και των δύο εκδοχών σε διάφορες γλώσσες είναι διαθέσιμες μέσω του ιστοτόπου του τμήματος Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Μινεσότα (<https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>). Η ελληνική μετάφραση της πλήρους εκδοχής του MSQ στο σύνδεσμο, [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek\\_msq\\_1977\\_long\\_form.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek_msq_1977_long_form.pdf), και η αντίστοιχη σύντομη ελληνική εκδοχή στο σύνδεσμο, [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek\\_msq\\_1977\\_short\\_form.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/greek_msq_1977_short_form.pdf).

- Δείκτης περιγραφής θέσης εργασίας (Job Descriptive Index). Αυτό το εργαλείο αναπτύχθηκε από τους Smith et al. (1969) και περιλαμβάνει 90 ερωτήσεις, οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένους παράγοντες, όπως ο μισθός, το εργασιακό περιβάλλον και οι ευκαιρίες για εργασιακή εξέλιξη (Κλη, 2008).
- Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας (Job Diagnostic Survey). Το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Εργασίας αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham το 1974 (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>), και αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο οκτώ ενοτήτων με 83 στοιχεία, βασιζόμενο στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Μπελιάς, 2015).
- Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction Survey – JSS). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης προτάθηκε από τον Spector (1985) και αποτελείται από 36 στοιχεία, ώστε να αξιολογήσει εννέα τύπους της ικανοποίησης. Αυτές οι πηγές εργασιακής ικανοποίησης είναι (Μπέλιας, 2015, σελ. 50):
  - Απολαβές.
  - Ευκαιρίες προαγωγής.
  - Εποπτεία.
  - Πρόσθετες παροχές.
  - Πιθανές ανταμοιβές.
  - Συνθήκες λειτουργίας.
  - Συνεργάτες.

- Φύση της εργασίας.
- Επικοινωνία
- The Job In General Scale. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης αναπτύχθηκε από τους Ironson et al. (1989) και δομικά ακολουθεί τη φιλοσοφία του Job Descriptive Index. Περιέχει 18 ερωτήσεις, οι οποίες προσεγγίζουν γενικά την παραγόμενη, από την εργασία, ικανοποίηση ενός εργαζόμενου (Κλη, 2008).
- Δείκτης Ικανοποίησης από την Εργασία (Index of Work Satisfaction). Το συγκεκριμένο εργαλείο αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης νοσηλευτών (Stamps, 1997). Η δομή του βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι δύναται να διαμορφώσουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, όπως οι απολαβές, οι εργασιακές σχέσεις και το εν δυνάμει κύρος που προσδίδει η θέση εργασίας (Μπέλιας, 2015).

Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο 24 ερωτήσεων, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη έξι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, όπως τις αποδοχές, τη φύση της εργασίας και το εργασιακό κλίμα (Koustelios, 1991).

## 2-4. Παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο φαινόμενο, καθώς η διαμόρφωσή της για κάθε άτομο σε έναν οικονομικό οργανισμό δύναται να εξαρτάται από πολλαπλούς και διαφορετικούς παράγοντες (Κλη, 2008). Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η καταγραφή των πλέον σημαντικών παραγόντων, οι οποίοι δύναται να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζόμενου:

- *Δημογραφικά στοιχεία.*

Πολλές σχετικές έρευνες έχουν αποφανθεί ότι τα δημογραφικά στοιχεία διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης σε έναν εργαζόμενο. Οι Yasin et al. (2020) εστίασαν στη διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που εργάζονται σε αστικές και μη περιοχές στο Οντάριο. Μεταξύ άλλων παραγόντων, εξέτασαν συγκεκριμένα δημογραφικά



χαρακτηριστικά των εργαζόμενων, όπως το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση εργασίας, ο τύπος εργασίας, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας. Αντιστοίχως, οι Ning et al. (2009) διερεύνησαν την πιθανή επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Plaiss και Mendelson (2014) μελέτησαν την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αντικειμενική και υποκειμενική εκδοχή της εργασιακής ικανοποίησης για την περίπτωση γυναικών, εργαζόμενες σε διοικητικές θέσεις σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στο Λίβανο. Οι ερευνητές εστίασαν πέρα από τα παραπάνω αναφερόμενα δημογραφικά στοιχεία και στον πιθανό ρόλο του θρησκευόμενου των εργαζόμενων.

- ***Αμοιβή/Μισθός.***

Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του μισθού ή άλλων αμοιβών των εργαζόμενων με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αυτών (Koiliias et al., 2012; Belias et al., 2013; Tsounis και Sarafis, 2018). Επομένως, οι αμοιβές αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, η σύνδεσή τους χαρακτηρίζεται από περισσότερη πολυπλοκότητα, καθώς δύναται να επηρεαστεί από την επίδραση ενός ή περισσότερων επιπλέον παράγοντα ή παραγόντων αντιστοίχως (Young et al., 2014; Rahman et al., 2020).

- ***Εργασιακό κλίμα & συνάδελφοι.***

Η αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων ενός οικονομικού οργανισμού θεωρείται κομβικής σημασίας παράγοντας για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης (Belias και Koustelios, 2014). Μάλιστα, το αρνητικό εργασιακό κλίμα δύναται να οδηγήσει σε απουσία της εργασιακής ικανοποίησης και τελικώς στην αποχώρηση ενός εργαζόμενου από τον οργανισμό (Callister, 2006). Στα πλαίσια του εργασιακού κλίματος συγκαταλέγονται στοιχεία που σχετίζονται με την επίβλεψη των προϊσταμένων και με τη σχέση μεταξύ αυτών με τους εργαζόμενους (Tsai, 2018; Tsounis και Sarafis, 2018).

- ***Φύση της εργασίας.***

Ο παράγοντας της φύσης της εργασίας συνήθως αναφέρεται στο γενικό συναίσθημα που δημιουργεί η θέση εργασίας στον εργαζόμενο, δεδομένων των καθηκόντων που αυτή απαιτεί, όπως για παράδειγμα αν είναι ευχάριστη, βαρετή, σημαντική για το κοινωνικό σύνολο (Koustelios και Bagiatis, 1997; Koiliias et al., 2012; Admiraal et al., 2019).

- ***Συνθήκες εργασίας.***

Αυτός ο γενικός παράγοντας δύναται να θεωρηθεί ως μία κατηγορία παραγόντων, όπως έκθεση σε, φυσικούς ή μη, κινδύνους (π.χ. ακραία καιρικά φαινόμενα), αντιμετώπιση βίαιων συμπεριφορών, εργασιακό άγχος, ώρες ή φόρτος εργασίας και άλλων αντίστοιχων στοιχείων (Wada et al., 2009; Poggi, 2010; Navajas-Romero et al., 2020).

- ***Προοπτικές εργασιακής εξέλιξης.***

Ο συγκεκριμένος παράγοντας συνδέεται με τη ψυχολογική ανάγκη του ατόμου να εξελιχθεί μέσω της εργασίας του (Bhardwaj et al., 2021). Μάλιστα, οι Belias et al. (2015) εντόπισαν ότι οι προοπτικές εργασιακής εξέλιξης είναι από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης για την περίπτωση των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα.

## **Κεφάλαιο 3.**

### **Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα**

### 3-1. Ορισμοί

Σύμφωνα με τον Κώδικα Τραπεζικής Δεοντολογίας της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών ([https://www.hba.gr/UplFiles/kodikos/kodikas\\_gr.pdf](https://www.hba.gr/UplFiles/kodikos/kodikas_gr.pdf)), ένα πιστωτικό ίδρυμα, κοινώς τράπεζα, αποτελεί έναν οικονομικό οργανισμό, ο οποίος εκτελεί ένα πλήθος λειτουργιών, όπως αυτές ορίζονται στην άδεια λειτουργίας του. Παραδείγματα τέτοιων λειτουργιών είναι η χορήγηση πιστώσεων και η κατάθεση χρηματικών ποσών. Αντιστοίχως, ως τραπεζικό σύστημα αναφέρεται το δίκτυο των πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν σε μία χώρα (Hondroyiannis et al., 1999).

### 3-2. Ιστορική αναδρομή

Στο παρόν σημείο επιχειρείται μία σύνθεση της ιστορικής εξέλιξης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η εν λόγω ιστορική αναδρομή επιτυγχάνεται μέσω των πληροφοριών που εντοπίστηκαν μέσω του ιστοτόπου του Δρ. Κωνσταντίνου Μελά (<https://www.kostasmelas.gr/meletes/istoria-ellinikoy-trapezikoy-systimatos/>), της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

([https://www.hba.gr/Events/UplFiles/synedria%20kai%20imerides%20eet/greek\\_banking\\_system.pdf](https://www.hba.gr/Events/UplFiles/synedria%20kai%20imerides%20eet/greek_banking_system.pdf)), του ιστοτόπου της Τράπεζας της Ελλάδος (<https://www.bankofgreece.gr/trapeza/h-ihistoria-ths-tte/istorikh-anadromh>), του ιστοτόπου του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας (<https://oe-e.gr/wp-content/uploads/2020/05/oee-26-5.pdf>), και ορισμένων σχετικών δημοσιεύσεων από τη διεθνή βιβλιογραφία (Pagoulatos, 1999; Hondroyiannis et al., 1999).

Σύμφωνα με τις διαθέσιμες πληροφορίες δύναται να ειπωθεί ότι η εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατηγοριοποιείται σε τέσσερις βασικές χρονικές περιόδους. Η πρώτη χρονική περίοδος χρονολογείται από το 1828 έως και το 1927, η δεύτερη από το 1928 έως και το 1945, η τρίτη χρονική περίοδος εκτείνεται από το 1946 έως και το 1992 και η τελευταία, από το 1993 έως σήμερα. Φυσικά, η τελευταία χρονική περίοδος μπορεί να διακριθεί στα χρονικά υποδιαστήματα (1992-2009) και (2010-σήμερα), δηλαδή στις εξελίξεις προς οικονομικής κρίσεως και σε εκείνες υπό συνθήκες οικονομικής κρίσεως.

Η πρώτη χρονική περίοδος χαρακτηρίζεται από τα έντονα οικονομικά προβλήματα του νεοσύστατου νεότερου ελληνικού κράτους, έπειτα της έναρξης και κατά τη συνέχεια του απελευθερωτικού εθνικού αγώνα εναντίον της Οθωμανικής αυτοκρατορείας. Πέρα των έντονων οικονομικών προβλημάτων, παρατηρείται απουσία κυβερνητικής προσπάθειας προς την κατεύθυνση θεμελίωσης κάποιας πολιτικής ομάλυνσης και βελτίωσης του τραπεζικού τομέα. Σημαντικά γεγονότα αυτής της περιόδου αποτελούν η ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας το 1841, με το βασιλικό διάταγμα ίδρυσης της 30<sup>ης</sup> Μαρτίου από τον βασιλιά Όθωνα, η οποία για 25 έτη κατείχε το αποκλειστικό δικαίωμα έκδοσης τραπεζογραμματίων βάσει των ιδρυτικών νόμων, και η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1927 σύμφωνα με το Πρωτόκολλο της Γενεύης για τη χορήγηση δανείου στην Ελλάδα.

Η δεύτερη χρονική περίοδος ξεκινά με τη λειτουργία της νεοσύστατης Τράπεζας της Ελλάδος στις 14 Μαΐου 1928. Η ίδρυσή της υπήρξε κρίσιμη σημασίας μεταρρύθμιση, καθώς οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, το εκδοτικό προνόμιο αναλήφθηκε πλήρως από την Τράπεζα της Ελλάδος, ενώ η Εθνική Τράπεζα λειτουργούσε πλέον αποκλειστική ως εμπορική. Επίσης, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου καταγράφεται η ψήφιση του νόμου 5076, το 1931, σύμφωνα με το οποίο οι τράπεζες έπρεπε να λειτουργούν αποκλειστικά ως ανώνυμες εταιρίες. Γενικά, πρόκειται για μία περίοδο όπου το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα παρουσίασε στοιχεία εξειδίκευσης και οργάνωσης μέχρι και τις αρχές του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Κατά τη διάρκεια του πολέμου, τα αποθέματα χρυσού της Τράπεζας της Ελλάδος μεταφέρθηκε κρυφά από την Αθήνα στην Κρήτη, έπειτα στην Αίγυπτο και τελικώς στην Νότια Αφρική. Αντιστοίχως, η Εθνική Τράπεζα για να διασφαλίσει την περιουσία της κατά την περίοδο της κατοχής, επέλεξε την επένδυση σε χρεόγραφα και ακίνητα.

Η τρίτη χρονική περίοδος ξεκινά με σημαντικά προβλήματα δεδομένου του υπερπληθωρισμού που επέφερε η κατοχή στην Ελλάδα. Αποτέλεσμα αυτών των σοβαρών θεμάτων ήταν η δημιουργία της Νομισματικής Επιτροπής το 1946, και γενικότερα η θεώρηση της αναγκαίας συνεργασίας της Κεντρικής Τράπεζας με την εκάστοτε Κυβέρνηση. Αυτή η θεώρηση οδήγησε σταδιακά σε αρκετές συγχωνεύσεις μικρότερων τραπεζών, όπως επίσης και στην κρατικοποίηση των μεγαλύτερων. Πρόκειται για μία περίοδο σημαντικών εξελίξεων, τόσο από πλευράς επενδύσεων όσο και νομοθετικών ρυθμίσεων. Σχετικά με τις επενδύσεις, η Εθνική Τράπεζα επένδυσε σε μηχανικό εξοπλισμό, όπως τις λογιστικές μηχανές της IBM, καθώς εδραίωσε το υπολογιστικό της Κέντρο σε δικό του κτήριο. Το 1953, επίσης, πραγματοποιείται η σύσταση της Γενικής Επιθεώρησης Τραπεζών με σκοπό

την εποπτεία των εμπορικών τραπεζών. Το 1982 έγινε το πρώτο βήμα για μείωση της κρατικής παρέμβασης στη διαχείριση του τραπεζικού συστήματος μέσω της κατάργησης της Νομισματικής Επιτροπής και της μεταβίβασης του μεγαλύτερου μέρους των αρμοδιοτήτων της στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ωστόσο, δεδομένης της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας των ελέγχων και των πιστωτικών κανόνων δεν υπήρξε σημαντική διαφορά μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Άλλα αξιοσημείωτα γεγονότα σε αυτή τη χρονική περίοδο αποτέλεσαν η παρουσία αρκετών αλλοδαπών τραπεζών (Bank of America, Bank of Nuova Scitua, Grindlays Bank κ.α.) στην Ελλάδα, καθώς και η κρατικοποίηση της, ιδιωτικής μέχρι τότε, Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Η τελευταία χρονική περίοδος ξεκινά το 1992 και χαρακτηρίζεται από προσπάθειες και ενέργειες για την ένταξη του εθνικού τραπεζικού συστήματος στο ενιαίο ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό χώρο. Ουσιαστικά τη δεκαετία του 1990 δόθηκε ιδιαίτερη εστίαση στις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις, ώστε το τραπεζικό σύστημα να παρουσιάσει ένα πιο ανταγωνιστικό προφίλ. Χαρακτηριστικά συμβάντα του πρώτου μισού αυτής της περιόδου αποτελούν ο περιορισμός της κρατικής παρέμβασης λόγω της εμφάνισης αρκετών μικρών ιδιωτικών τραπεζών, οι οποίες προς το τέλος της δεκαετίας εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύθηκαν με άλλες μεγαλύτερες, καθώς και της εμφάνισης αρκετών ξένων τραπεζών, με κύρια παρουσία αυτή της Citibank. Μάλιστα, το 1997 αποφασίστηκε και η θεσμική κατοχύρωση της ανεξαρτησίας της Τράπεζας της Ελλάδος, μέσω του σαφή πρισδιορισμού των σχέσεων της με τη Βουλή και την Κυβέρνηση του Ελληνικού κράτους. Το 2000 αποτελεί ένα έτος ορόσημο, καθώς αποφασίστηκε από τη Σύνοδο Κορυφής της Ευρωπαϊκής Ένωσης ότι η Ελλάδα πληρούσε τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ένταξή της στην οικονομική ζώνη του ευρώ. Έτσι, από το 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος έγινε μέλος του Ευρωσυστήματος μαζί με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τις Κεντρικές Τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εντάσσονται στη ζώνη του ευρώ. Το 2002 πραγματοποιήθηκε η ολική μετάβαση στο νόμισμα του ευρώ και η εισαγωγή σχετικών τραπεζογραμματίων. Τα επόμενα χρόνια καταγράφηκε μία ραγδαία ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος, το οποίο διήρκεσε έως τις αρχές της οικονομικής κρίσης στα τέλη του 2008. Αρχικά, η ελληνική οικονομία και συνεπώς το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν επηρεάστηκαν σε τόσο σημαντικό βαθμό, δεδομένης της ύπαρξης συγκεκριμένων στοιχείων της ελληνικής οικονομίας (περιορισμένη εξωστρέφεια, ανελαστικότητα των μισθών κ.α.). Ωστόσο, ο συνδυασμός της λανθασμένης αντίληψης ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν θα επηρέαζε την ελληνική οικονομία και η υπερβολική δημοσιονομική χαλάρωση οδήγησαν

σε εκτροχιασμό των βασικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας. Ο εν λόγω εκτροχιασμός ταχύτατα οδήγησε σε συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής αξιολόγησης της χώρας και συνεπώς σε αποκοπή των ελληνικών τραπεζών από τις διεθνείς αγορές. Η ελλιπής ρευστότητα, ο αποκλεισμός από τις διεθνείς αγορές και η σημαντική κεφαλαιακή ανεπάρκεια των τραπεζών είναι οι πλέον σημαντικές επιπτώσεις που καταγράφησαν για τις ελληνικές τράπεζες. Παρά τις προσπάθειες ανασύνταξης του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, η πολιτική κρίση που καταγράφηκε τη διετία 2015-2016 το κατέστησε ιδιαίτερα ευάλωτο. Ωστόσο, η διενέργεια συντονισμένων ενεργειών αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν από τη βαθιά οικονομική ύφεση, οδήγησαν στη διαχείριση των ελλειμμάτων (δημοσιονομικό και εξωτερικών συναλλαγών) και φυσικά στην ανάκτηση, σε σημαντικό βαθμό, της ανταγωνιστικότητας του τραπεζικού συστήματος. Η πλέον πρόσφατη δυσχέρεια την οποία καλέστηκε, παράλληλα με την κοινωνία, να αντιμετωπίσει και το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα είναι η πανδημία του κορωνοϊού, η οποία ξέσπασε το 2019. Τα κυριότερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τραπεζικό σύστημα είναι τα θέματα ρευστότητας και εκείνα σχετικά με την κεφαλαιακή τους επάρκεια. Ωστόσο, σύμφωνα με τις τελευταίες ανακοινώσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, τα μέτρα χαλάρωσης της νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και οι κυβερνητικές ενέργειες για τη διαχείριση των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας ενίσχυσαν σημαντικά την προσπάθεια του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.

### **3-3. Διάρθρωση του σύγχρονου Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος**

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα ακολουθεί τη δομή μίας πυραμίδας (Σαπουντζόγλου και Πεντόνης, 2009), όπου στην κορυφή του τοποθετείται η Κεντρική Τράπεζα του κράτους, δηλαδή η Τράπεζα της Ελλάδος και στο αμέσως επόμενο τμήμα της περιλαμβάνει τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπως τις εμπορικές τράπεζες, τις συνεταιριστικές τράπεζες και τους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς (ταχυδρομικό ταμειυτήριο και ταμείο παρακαταθηκών και δανείων). Στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι ιδιώτες και γενικώς οι πελάτες των τραπεζών.

Σύμφωνα με τον πίνακα πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα, ο οποίος διατίθεται στον ιστότοπο της Τράπεζας της Ελλάδας (<https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/epopteyomena-idrymata> - Ιούλιος 2021), στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 37 πιστωτικά ιδρύματα. Ακριβέστερα, 15 είναι τα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα στην Ελλάδα, τα οποία συνοψίζονται ακολούθως:

- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
- ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
- ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
- ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΟΡΤΙΜΑ BANK Α.Ε.
- AEGEAN BALTIC BANK Α.Τ.Ε.
- VIVABANK ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.
- ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.

Επίσης, υπάρχουν 20 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία λειτουργούν με “κοινωνικό διαβατήριο” βάσει του Ν. 4261/2014 και ακριβέστερα της οδηγίας 2013/36/ΕΕ. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
- FCA BANK GmbH
- OPEL BANK S.A.
- HSBC CONTINENTAL EUROPE, GREECE



- UNICREDIT BANK A.G.
- ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ
- BANK OF AMERICA EUROPE DESIGNATED ACTIVITY COMPANY, ATHENS BRANCH
- CITIBANK EUROPE PLC (CEP)
- VOLKSWAGEN BANK GmbH
- BMW AUSTRIA BANK GmbH
- DEUTSCHE BANK AG
- FIMBANK PLC.
- HAMBURG COMMERCIAL BANK AG
- PROCREDIT BANK (BULGARIA) EAD
- EFG BANK (LUXEMBOURG) S.A.
- ABN AMRO BANK N.V
- BANK OF CHINA (LUXEMBOURG) S.A. – ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΘΗΝΑΣ
- BFFBANKS.p.A. – ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ
- SANTANDER CONSUMER FINANCE S.A.
- J.P. MORGAN AG – ATHENS BRANCH

Τέλος, καταγράφονται δύο υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε χώρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία είναι:

- BANK SADERAT IRAN
- T.C. ZIRAAT BANKASI A.S.

## **Κεφάλαιο 4.**

### **Covid-19 και εργασιακή ικανοποίηση**

## 4-1. Η πανδημία COVID-19

Το Δεκέμβριο του 2019 στην πόλη Γουχάν της Κίνας παρουσιάστηκαν κρούσματα μίας νέας μολυσματικής ασθένειας του αναπνευστικού, η οποία, όπως εντοπίστηκε από την ιατρική ερευνητική κοινότητα, οφείλεται σε μία νέα ομάδα κορονοϊού, ονομαζόμενη SARS-CoV-2 (Ciotti et al., 2020). Δεδομένης της εξάπλωσης του ιού, στις 11 Μαρτίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας χαρακτήρισε τον COVID-19 ως πανδημία (Hu et al., 2021). Μέχρι τον Οκτώβριο του 2020 είχαν νοσήσει περισσότεροι από 34.000.000 άνθρωποι και καταγράφηκαν περισσότεροι από 1.000.000 θάνατοι (Hu et al., 2021).

Δεδομένης της υψηλής μεταδοτικότητας του νέου ιού και της έλλειψης κάποιας ειδικής αντι-ϊικής θεραπείας για την αντιμετώπιση της οξείας λοίμωξης του αναπνευστικού, που προκαλεί ο ιός, αυστηρά μέτρα ατομικής υγιεινής σε συνδυασμό με συστάσεις κοινωνικής απόστασης και άλλων καθολικών μέτρων έχουν προταθεί σε διάφορες χώρες. Ένα παράδειγμα από τα αυστηρά μέτρα που χρειάστηκαν να ληφθούν, με σκοπό την ηπιότερη εξάπλωση του ιού και συνεπώς την αποδοτικότερη διαχείρισή του, αποτελέσαν οι μερικοί και οι καθολικοί εγκλεισμοί για σημαντικές χρονικές περιόδους (Ciotti et al., 2020).

Η εφαρμογή, ωστόσο, τέτοιων δραστικών μέτρων δημιούργησαν νέες προκλήσεις για τις οικονομίες των χωρών, και κυρίως σε περιπτώσεις χωρών με εύθραστες οικονομίες, όπως η Ελλάδα (Adrikoroulou, 2020). Για μεγάλα χρονικά διαστήματα ενεργοί παρέμειναν μόνο βασικοί κλάδοι εργασίας, όπως αυτοί της τροφοδοσίας και της περίθαλψης. Σταδιακά, η επανεργοποίηση της εργασίας και για τους άλλους κλάδους πραγματοποιήθηκε μέσω της τήρησης αυστηρών μέτρων, όπως η εξ αποστάσεως εργασία, είτε για όλο είτε για μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, καθώς και η χρήση μάσκας σε κλειστούς χώρους παράλληλα με την τήρηση των βασικών οδηγιών υγιεινής. Οι ραγδαίες εξελίξεις σχετικά με την εργασία, θέτουν νέες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κάθε οικονομικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η εξ αποστάσεως εργασία σε συνδυασμό με τον αποκλεισμό εναλλακτικών χώρων εργασίας (π.χ. βιβλιοθήκες) έχει δημιουργήσει σύγχυση στους εργαζόμενους ως προς το διαχωρισμό μεταξύ εργασιακής και ιδιωτικής ζωής, λόγω της εργασίας από το σπίτι (Carnevale και Hatak, 2020). Πρόσφατες μελέτες τονίζουν, επίσης, τις ψυχολογικές επιπτώσεις της πανδημίας στους εργαζόμενους (Giorgi et al., 2020).

## 4-2. Επίδραση του COVID-19 στην εργασιακή ικανοποίηση

Στο παρόν σημείο επιχειρείται μία βιβλιογραφική επισκόπηση ορισμένων πρόσφατων ερευνητικών εργασιών, αντικείμενο των οποίων αποτελεί η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19.

Οι Feng και Savani (2020) διερεύνησαν τις επιπτώσεις της πανδημίας στην εργασιακή παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων. Ακριβέστερα, εστίασαν στην μελέτη πιθανών έμφυλων διαφορών από την υποχρεωτική εργασία από το σπίτι λόγω των αναγκαστικών εγκλεισμών. Παρατήρησαν ότι πριν την πανδημία του COVID-19, δεν υπήρχαν σημαντικές αποκλίσεις ως προς την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ωστόσο, η έρευνά τους έδειξε ότι η πανδημία επέφερε σημαντική μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων γυναικών σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους. Η εργασία από το σπίτι λόγω του υποχρεωτικού εγκλεισμού σε συνδυασμό με το κλείσιμο των σχολικών μονάδων, οδήγησε τους εργαζόμενους γονείς, και ιδιαίτερα τις εργαζόμενες μητέρες, στη φροντίδα των παιδιών τους ακόμα και κατά την ώρα της εργασίας τους.

Οι Bulińska-Stangrecka και Bagieńska (2021) τονίζουν ότι η πανδημία COVID-19 έχει αρνητική επίδραση στη ψυχολογία των εργαζόμενων, δεδομένων, πέρα των άμεσων κινδύνων υγείας, των αιφνίδιων αλλαγών που προκαλούνται από αυτή. Οι ερευνητές εντόπισαν ότι οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων, και πιο συγκεκριμένα η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ευνοούν τη δημιουργία θετικής ψυχολογίας και τελικώς, οδηγούν σε βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα σε συνθήκες εξ αποστάσεως εργασίας.

Σε μία πρόσφατη μελέτη, οι Abd-Ellatif κ.α. (2021) διερεύνησαν τις πιθανές επιπτώσεις του φόβου λόγω της πανδημίας COVID-19 στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων σε νοσηλευτικά ιδρύματα της Αιγύπτου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, το αίσθημα του φόβου συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, σημειώνουν ότι οι υγειονομικοί της πρώτης γραμμής παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα φόβου σχετικά με την πανδημία και κατά επέκταση μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Wong κ.α. (2021) επιχείρησαν να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ενισχυμένοι λόγω της πανδημίας, στρεσογόνοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατά επέκταση την εργασιακή αφοσίωση υπαλλήλων ξενοδοχειακών μονάδων. Κατά τους ερευνητές, παρά τα αποτελέσματα αντίστοιχων μελετών πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, σύμφωνα με τα οποία οι στρεσογόνοι παράγοντες συνδέονται αρνητικά τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή αφοσίωση, η πανδημία έχει επιφέρει αντιστροφή σε αυτή την αρνητική σχέση. Ακριβέστερα, δεδομένων των πιέσεων και των περικοπών τόσο σε μισθούς όσο και σε δυναμικό, οδήγησε στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων και στο αίσθημα αυξημένης ικανοποίησης λόγω διατήρησης της εργασίας τους.

Οι Nemteanu κ.α. (2021) μελέτησαν την επίπτωση της εργασιακής αστάθειας και ανασφάλειας που δημιούργησε η πανδημία του COVID-19 στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων. Οι ερευνητές τονίζουν ότι τόσο η εργασιακή αστάθεια όσο και η εργασιακή ανασφάλεια, στο πλαίσιο των αλλαγών που προκλήθηκαν από την πανδημία, επιφέρουν σημαντική μείωση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης.

## **Κεφάλαιο 5.**

### **Μεθοδολογία έρευνας**

## 5-1. Εισαγωγικά

Έρευνα καλείται μία συστηματική διαδικασία διερεύνησης στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου θέματος, ώστε να επιτευχθεί ένα γνωσιακό ζητούμενο, όπως η διεύρυνση των επιπέδων γνώσης επί του εξεταζόμενου θέματος, η επίλυση ενός προβλήματος πρακτικής φύσης, ή ακόμη και η εφαρμογή κατέχουσας επιστημονικής γνώσης σε μία συγκεκριμένη εφαρμογή (Παρασκευόπουλος, 1993).

Σύμφωνα με τον Καθηγητή κ. Παρασκευόπουλο (1993), μία έρευνα είναι εφικτό να διακριθεί σε πολλαπλά είδη και τύπους. Πιο συγκεκριμένα, μία κλασική διάκριση μίας έρευνας πραγματοποιείται μεταξύ εφαρμοσμένης και βασικής ή καθαρής έρευνας με βάση τον προσανατολισμό της έρευνας να επιλύσει κάποιο πρακτικό θέμα ή να παράξει νέα καθαρή γνώση αντιστοίχως. Μία επιπρόσθετη διάκριση είναι αυτή ανάμεσα σε ποιοτική ή ποσοτική έρευνα αναλόγως του είδους των συλλεχθέντων δεδομένων. Σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό της έρευνας, η τελευταία δύναται να διακριθεί σε πολλαπλούς τύπους (Cohen et al., 2011). Παραδείγματα τέτοιων τύπων έρευνας αποτελούν η περιγραφική έρευνα, η οποία αποσκοπεί να διερευνήσει κάποια δεδομένα, ώστε να περιγράψει μία υφιστάμενη κατάσταση, και η παρεμβατική έρευνα, κατά την οποία διερευνάται αν συγκεκριμένες παρεμβάσεις/προτάσεις επί ενός θέματος δύναται να επηρεάσουν την έκβαση του αποτελέσματος.

Μία ακόμη ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των ερευνών πραγματοποιείται βάσει της μεθόδου που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία. Ορισμένα παραδείγματα ως προς τη συγκεκριμένη ταξινόμηση αποτελούν οι διαχρονικές και οι συγχρονικές έρευνες. Οι διαχρονικές έρευνες αποσκοπούν στον εντοπισμό μοτίβων και συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, μέσω της συλλογής δεδομένων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ενώ οι συγχρονικές μελέτες διερευνούν ένα θέμα για μία δεδομένη χρονική στιγμή, ώστε να εντοπίσουν μία τρέχουσα κατάσταση.

Η μεθοδολογία της έρευνας εστιάζει στην εν λόγω συστηματική διαδικασία, μέσω του σχεδιασμού και του συντονισμού της. Δηλαδή, η μεθοδολογία της έρευνας αφορά την προσέγγιση του ερευνητή επί της προσπάθειας να διερευνήσει ένα υπό εξέταση θέμα (Δημητρόπουλος, 2009). Επομένως, από τον εννοιολογικό προσδιορισμό της μεθοδολογίας της έρευνας γίνεται άμεσα αντιληπτός ο κρίσιμος χαρακτήρας του ορθού σχεδιασμού μίας ερευνητικής διαδικασίας. Στο παρόν σημείο κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση ορισμένων

ενδεικτικών βημάτων για την ορθή έκβαση μίας έρευνας. Σύμφωνα με τους Gravetter και Forzano (2009) ο σχεδιασμός μίας ερευνητικής διαδικασίας οφείλει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- **Βήμα 1<sup>ο</sup>:** Επιλογή πεδίου έρευνας & καθορισμός ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων.
- **Βήμα 2<sup>ο</sup>:** Καθορισμός των μεταβλητών της μελέτης, καθώς και των κλιμάκων μέτρησης.
- **Βήμα 3<sup>ο</sup>:** Καθορισμός υποκειμένων της μελέτης.
- **Βήμα 4<sup>ο</sup>:** Καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας.
- **Βήμα 5<sup>ο</sup>:** Διεξαγωγή της ορισμένης μελέτης.
- **Βήμα 6<sup>ο</sup>:** Ανάλυση των παρατηρήσεων ή των συλλεχθέντων δεδομένων.
- **Βήμα 7<sup>ο</sup>:** Καταγραφή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.
- **Βήμα 8<sup>ο</sup>:** Έλεγχος για ενδεχόμενες αναγκαίες τροποποιήσεις επί των των αρχικών υποθέσεων.

Σύμφωνα με το πρώτο βήμα στο προηγούμενο σχέδιο έρευνας, η ερευνητική διαδικασία πρέπει να ξεκινά με τον ακριβή ορισμό του αντικείμενου της μελέτης, των στόχων, καθώς και των ερευνητικών ερωτημάτων ή υποθέσεων της μελέτης. Για την ορθή θέση των ερευνητικών ερωτημάτων είναι αναγκαία η κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής επισκόπησης. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας αποσκοπεί ουσιαστικά στη δόμηση ενός θεωρητικού πλαισίου ανάλυσης του υπό μελέτη φαινομένου, ώστε να ταυτοποιηθούν οι πλέον σημαντικοί παράγοντες επιρροής της έκβασης της μελέτης.

Έπειτα του καθορισμού των προσδιοριστών της μελέτης είναι εφικτή η δήλωση των εξεταζόμενων εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών της μελέτης, καθώς και η επιλογή των κλιμάκων μέτρησης. Στο παρόν σημείο είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί ότι η μέτρηση, δεν ταυτίζεται αποκλειστικά με την αριθμητική μέτρηση, αλλά με τις παρατηρήσιμες οντότητες (Babbie, 2011). Οι παρατηρήσιμες οντότητες κατηγοριοποιούνται σε άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία, σε έμμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία, καθώς και σε συνθέσεις των δύο προηγούμενων. Αυτές οι παρατηρήσιμες οντότητες αντικατοπτρίζονται στην μελέτη με τη μορφή, ποιοτικών ή ποσοτικών, μεταβλητών. Έτσι, αναλόγως των παρατηρήσιμων οντοτήτων, χρησιμοποιούνται διαφορετικές κλίμακες μέτρησης. Σχετικά με τη συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση, σημειώνονται οι ακόλουθες τέσσερις κλίμακες:



- Ονομαστική κλίμακα μέτρησης. *Η συγκεκριμένη κλίμακα αφορά ποιοτικές μεταβλητές και αφορά τη δόμηση κατηγοριών με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ο αμοιβαίος αποκλεισμός μίας παρατήρησης σε περισσότερες από μία κατηγορίες.*
- Τακτική κλίμακα μέτρησης. *Αυτή η κλίμακα εμπλουτίζει την ονομαστική μέτρηση με ορισμένες αριθμητικές ιδιότητες, καθώς οι παρατηρήσεις κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με κάποια τάξη.*
- Κλίμακα μέτρησης διαστημάτων. *Η συγκεκριμένη κλίμακα διατηρεί τις ιδιότητες της τακτικής κλίμακας μέτρησης. Ωστόσο, εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου οι παρατηρήσεις κατηγοριοποιούνται εντός ποσοτικών τμημάτων.*
- Αναλογική κλίμακα μέτρησης. *Η αναλογική κλίμακα μέτρησης εφαρμόζεται σε περιπτώσεις αριθμητικών παρατηρήσεων, όπως και η κλίμακα μέτρησης διαστημάτων. Διατηρεί τις ίδιες ιδιότητες, με τη διαφορά ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση η αφετηρία των μετρήσεων έχει νόημα, καθώς αντιστοιχεί στην περίπτωση απουσίας του μετρούμενου χαρακτηριστικού.*

Σε περιπτώσεις μελέτης σύνθετων χαρακτηριστικών, σημειώνονται επίσης σύνθετες κλίμακες μέτρησης. Κατά την εφαρμογή τέτοιων κλιμάκων είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της διέπουσας σχέσης μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών που ορίζουν ένα σύνθετο μετρούμενο τύπο (Babbie, 2011). Η βασική διάκριση επί των σύνθετων κλιμάκων πραγματοποιείται μεταξύ των:

- *Κλιμάκων απλής βαθμολογίας.* Η παρατήρηση σε αυτές τις περιπτώσεις εντάσσεται σε μία αριθμητικά ορισμένη κατηγορία, σύμφωνα με κάποια ιδιότητα. Οι κλίμακες απλής βαθμολογίας διακρίνονται με τη σειρά τους σε:
  - *Κλίμακες γραφικής βαθμολόγησης.*
  - *Κλίμακες θεματικής βαθμολόγησης.*
  - *Κλίμακες συγκριτικής βαθμολόγησης.*
- *Κλιμάκων αθροιστικής βαθμολογίας.* Οι συγκεκριμένες κλίμακες εφαρμόζονται σε περιπτώσεις πολυθεματικών μεταβλητών. Διακρίνονται σε:
  - *Κλίμακες εννοιολογικής διαφοροποίησης.*
  - *Κλίμακες κοινωνικής απόστασης.*
  - *Κλίμακα Likert.*
  - *Κλίμακα Guttman.*
  - *Κλίμακα Thurstone.*

Μετά τον καθορισμό των μεταβλητών και των κλιμάκων μέτρησης της μελέτης, πραγματοποιείται ο καθορισμός του υποκειμένου της μελέτης αλλά και της ερευνητικής διαδικασίας. Ως προς το υποκείμενο της μελέτης, οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν αφορούν την επιλογή του πληθυσμού των στοιχείων, για τα οποία διεξάγεται η έρευνα, καθώς και η επιλογή του κατάλληλου δείγματος από τον πληθυσμό. Ο καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας αφορά την επιλεγμένη ερευνητική στρατηγική, βάσει της οποίας ορίζεται ο τρόπος συλλογής των απαραίτητων δεδομένων για τη διεκπεραίωση της έρευνας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μεθόδων συλλογής δεδομένων αποτελούν η παρατήρηση, η συνέντευξη και τα ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μία από τις πλέον διαδεδομένες μεθόδους συλλογής δεδομένων για τις περιπτώσεις ποσοτικών ερευνών. Τυπικά, οι ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου διακρίνονται σε ανοικτές, δηλαδή σε ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει ελεύθερα, και σε κλειστές, οι οποίες συνοδεύονται από επιλογές απαντήσεων, μία εκ των οποίων καλείται ο ερωτώμενος να επιλέξει. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, ώστε να γίνεται αντιληπτό από τους ερωτώμενους και τελικώς να απαντούν με ακρίβεια. Επίσης, η έκταση ενός ερωτηματολογίου θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε οι ερωτώμενοι να έχουν πρόθεση να απαντήσουν και στην πορεία να μη χάνουν το ενδιαφέρον τους, ενώ τέλος, ένα ερωτηματολόγιο οφείλει να είναι επίκαιρο (Παρασκευόπουλος, 1993).

Η συνέχεια της ερευνητικής διαδικασίας περιλαμβάνει την εφαρμογή της μεθόδου συγκέντρωσης των δεδομένων, την οποία απαραίτητη προεργασία επί των συλλεχθέντων δεδομένων, όπως ελέγχους για μη λογικές τιμές δεδομένων ή έκπτωτες τιμές δεδομένων, και φυσικά την επιλογή και εφαρμογή των απαραίτητων στατιστικών μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων, ώστε να είναι εφικτή η ερμηνεία τους. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταγράφονται και πραγματοποιείται η ερμηνεία τους, ώστε να εντοπισθούν είτε πιθανά κενά στην ορισμένη μεθοδολογία έρευνας και να εκτελεσθούν διορθωτικές ενέργειες, είτε να εξαχθούν χρήσιμα αποτελέσματα για το υπό μελέτη θέμα.

## 5-2. Αντικείμενο και προσδιοριστές της μελέτης

Όπως σημειώθηκε στην προηγούμενη ενότητα, ένα κρίσιμο βήμα σε μία καλά ορισμένη μεθοδολογία έρευνας είναι η κατανόηση και ο ακριβής ορισμός του αντικειμένου της μελέτης. Προς αυτή την κατεύθυνση, σημειώνεται ότι η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Φυσικά, για τη συγκεκριμένη διερεύνηση είναι αναγκαίος ο εντοπισμός των πλέον καθοριστικών παραγόντων διαμόρφωσης ή επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης. Ο εντοπισμός των συγκεκριμένων προσδιοριστών είναι εφικτός μέσω της θεωρητικής θεμελίωσης του εξεταζόμενου θέματος, μέσω μίας εκτενούς βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Στο παρόν σημείο να σημειωθεί ότι για την εύρεση της απαιτούμενης βιβλιογραφίας, αξιοποιήθηκαν αναγνωρισμένες βάσεις δεδομένων, όπως η Science Direct και η Springer Link, καθώς και το Google Scholar. Κατά την αναζήτηση των χρήσιμων ερευνητικών άρθρων, χρησιμοποιήθηκαν λέξεις-κλειδιά όπως: “job satisfaction”, “job satisfaction & COVID-19”, “measuring job satisfaction”, “job satisfaction instrument”, “satisfaction & work & covid-19”, καθώς και οι ελληνικοί όροι: “εργασιακή ικανοποίηση”, “εργασιακή ικανοποίηση & COVID-19” και “πανδημία και εργασιακή ικανοποίηση”. Πραγματοποιήθηκαν αναζητήσεις, όπου στους προηγούμενους όρους προστέθηκαν αντιστοίχως οι όροι “bank”, “bankemployees”, “τράπεζες” και “τραπεζικοί υπάλληλοι”. Τα κλειδιά αναζήτησης εφαρμόστηκαν στον τίτλο, την περίληψη και τις λέξεις-κλειδιά των δημοσιευμένων άρθρων.

Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση της θεματικής της εργασιακής ικανοποίησης, όπως έχει παρουσιασθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων. Για παράδειγμα, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης ενός νέου ηλικιακά εργαζόμενου ενδεχομένως να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα σε πιθανές αλλαγές του τρόπου λειτουργίας του οικονομικού οργανισμού (π.χ. υιοθέτηση ενός μοντέλου εξ'αποστάσεως εργασίας). Αντιστοίχως, μελέτες έχουν τονίσει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η στήριξη από τον προϊστάμενο και γενικότερα από τη διοίκηση στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επομένως, για την ορθή διεκπεραίωση της έρευνας και τελικώς τη σφαιρική διαμόρφωση της έκβασής της, οι ακόλουθοι προσδιοριστές λαμβάνονται υπόψη:

- Δημογραφικοί προσδιοριστές
- Αμοιβή/Μισθός
- Προϊστάμενος
- Συνάδελφοι
- Φύση της εργασίας
- Ανταποκρισιμότητα οργανισμού στην πανδημία
- Επάρκεια μέτρων
- Αρνητικά συναισθήματα λόγω της πανδημίας (π.χ. εργασιακό άγχος και εργασιακή ανασφάλεια).

### **5-3. Μέθοδος της μελέτης**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποτελεί μία συγχρονική μελέτη, δεδομένου ότι η μέτρηση τόσο της έκβασης όσο και των προσδιοριστών αυτής, πραγματοποιήθηκαν την ίδια δεδομένη χρονική στιγμή, σε ομάδες ατόμων προερχόμενες από διαφορετικά τμήματα. Επιλέχθηκε η ερευνητική στρατηγική του ερωτηματολογίου για τη συλλογή της απαραίτητης πληροφορίας, ενώ η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε ένα επιλεγμένο δείγμα 380 υπαλλήλων της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα, από την 29/9/2021 έως και την 5/10/2021.

### **5-4. Ερωτηματολόγιο και μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των απαραίτητων, για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης, δεδομένων αποτελεί ένα κρίσιμο μέρος της συνολικής έρευνας. Το ερευνητικό εργαλείο, το οποίο υιοθετήθηκε για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου βήματος, είναι το ερωτηματολόγιο.

Για την ορθή δόμηση του ερωτηματολογίου, λήφθηκαν υπόψη αντίστοιχες ερευνητικές μελέτες από τη διεθνή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, πέρα από το τμήμα των δημογραφικών χαρακτηριστικών, ένα τμήμα του ερωτηματολογίου προέρχεται από το «Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Εργασιακής Ικανοποίησης» (Koustelios, 1991), ενώ το υπόλοιπο βασίζεται στα στοιχεία που υπογραμμίζονται στη σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 4.2.

Το ερωτηματολόγιο για τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου σε κλίμακα Likert. Δηλαδή κάθε ερώτηση αποτελεί μία δήλωση, για την οποία ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει το βαθμό που συμφωνεί ή διαφωνεί με αυτή. Ακριβέστερα, για κάθε δήλωση παρέχεται μία κλίμακα πέντε μονάδων, με την αντιστοίχιση 1-Διαφωνώ πλήρως, 2-Διαφωνώ, 3-Ουδέτερος/ουδέτερη, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ πλήρως. Η υλοποίηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε Google Forms, ώστε να εξασφαλιστεί η ανωνυμία των ερωτηθέντων σε όλα τα στάδια της έρευνας, δεδομένης της αυτοματοποιημένης εισαγωγής των δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή. Ως προς το διαδικαστικό μέρος της μεθόδου συλλογής των δεδομένων, ο υπερσύνδεσμος του ερωτηματολογίου προωθήθηκε στις διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας της Τράπεζας, μαζί με σχετικό ενημερωτικό μήνυμα και το αίτημα σχετικής άδειας. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω συλλόγου των εργαζομένων.

Στο παρόν σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπήρχε δέσμευση απάντησης σε πλήθος ατόμων, ώστε να αποφευχθεί η περίπτωση στοχευμένης προώθησης. Επιπροσθέτως, δεν τέθηκε χρονικός περιορισμός συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με σκοπό οι τραπεζικοί υπάλληλοι να είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως τις ερωτήσεις και να απαντήσουν προσεκτικά. Για την αποφυγή ενδεχόμενων αλλοιώσεων επί των αποτελεσμάτων της μελέτης, τέθηκε αυστηρό όριο μέσω του Google Forms κάθε εργαζόμενος να μπορεί να απαντήσει ακριβώς μία φορά το ερωτηματολόγιο.

## **5-5. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία αποτελεσμάτων**

Το επόμενο βήμα της ερευνητικής διαδικασίας που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά, αρχικώς, τη στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων, και έπειτα την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά δομήθηκαν ορισμένα διαγράμματα συχνοτήτων, και εφαρμόστηκαν στοιχεία βασικής περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, για την παρουσίαση της κατανομής των απαντήσεων των ερωτηθέντων και τον υπολογισμό βασικών μέτρων θέσης και διασποράς αντίστοιχα, ως μία πρώιμη προσπάθεια απεικόνισης της τάσης των υποκειμένων της μελέτης. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση της εσωτερικής συνέπειας, ώστε να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις του εργαλείου μέτρησης παρουσιάζουν υψηλή συνοχή μεταξύ τους.

Το επόμενο βήμα της ανάλυσης δεδομένων περιλαμβάνει την εφαρμογή αναλύσεων συσχέτισης επί των των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις σε κλίμακα Likert. Δεδομένης της αριθμητικής και διακριτής φύσης των δεδομένων, και σε συνδυασμό της μη κανονικότητάς των, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Η ανάλυση συσχέτισεων εφαρμόστηκε ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη μονότονης, αρνητικής ή θετικής, σχέσης ανά ζεύγος μεταβλητών σε διαστήματα εμπιστοσύνης 5 % και 1 %.

Έπειτα της ανάλυσης συσχέτισεων, δομήθηκαν επιμέρους scores εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και ενός συνολικού score. Πιο συγκεκριμένα, βάσει των Likert ερωτήσεων του εργαλείου μέτρησης, καταγράφηκαν επτά κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης. Κάθε κατηγορία αντιστοιχήθηκε σε ένα επιμέρους score ικανοποίησης. Δεδομένης της μη κανονικότητας των δεδομένων, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι WilcoxonMannWhitney και Kruskal–Wallis, αναλόγως των επιπέδων της κάθε κατηγορικής μεταβλητής. Τέλος, το συνολικό score εργασιακής ικανοποίησης λήφθηκε ως ο μέσος όρος των επιμέρους scores εργασιακής ικανοποίησης. Δεδομένης της κανονικότητας στην περίπτωση του συνολικού score, εφαρμόστηκε ο παραμετρικός έλεγχος T-test για τη διερεύνηση της συνολικής ικανοποίησης σε επίπεδο σημαντικότητας 5 %. Τα στάδια της ανάλυσης και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρουσιάζονται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 6 της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## **Κεφάλαιο 6.**

### **Αποτελέσματα έρευνας**

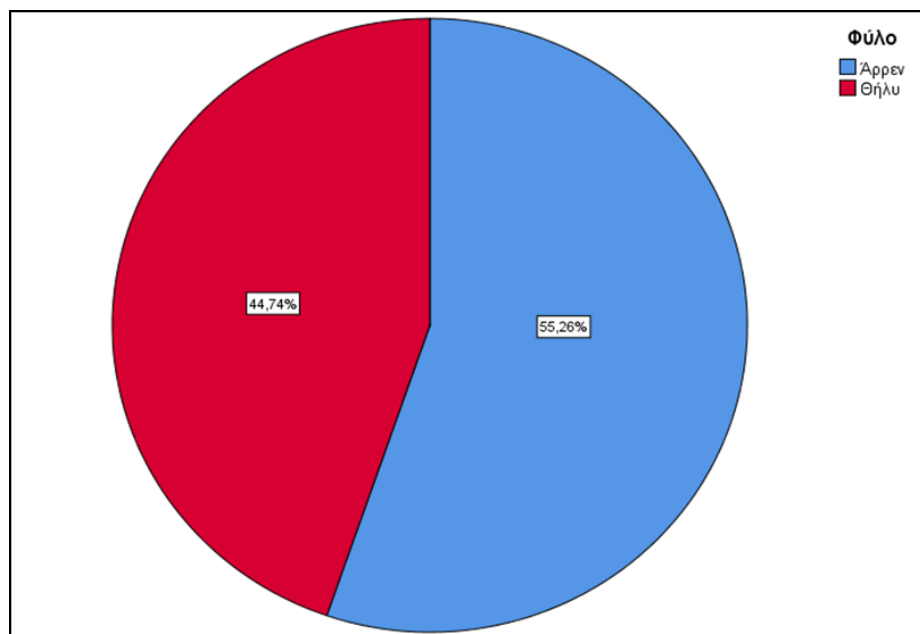
## 6-1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης επί των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, από ένα δείγμα 380 ατόμων. Σχετικά με τη διάρθρωση του κεφαλαίου, αρχικώς παρατίθενται τα αποτελέσματα, τα οποία προέκυψαν από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων, καθώς επίσης και η ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας. Στη συνέχεια, ακολουθούν τα αποτελέσματα από καθολικές και επιμέρους αναλύσεις συσχετίσεων.

## 6-2. Περιγραφική στατιστική και ανάλυση εσωτερικής συνέπειας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται διαγράμματα για την απεικόνιση της συχνότητας των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση, μερικά περιγραφικά μέτρα και φυσικά το αποτέλεσμα της ανάλυσης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας.

### Ερώτηση 1

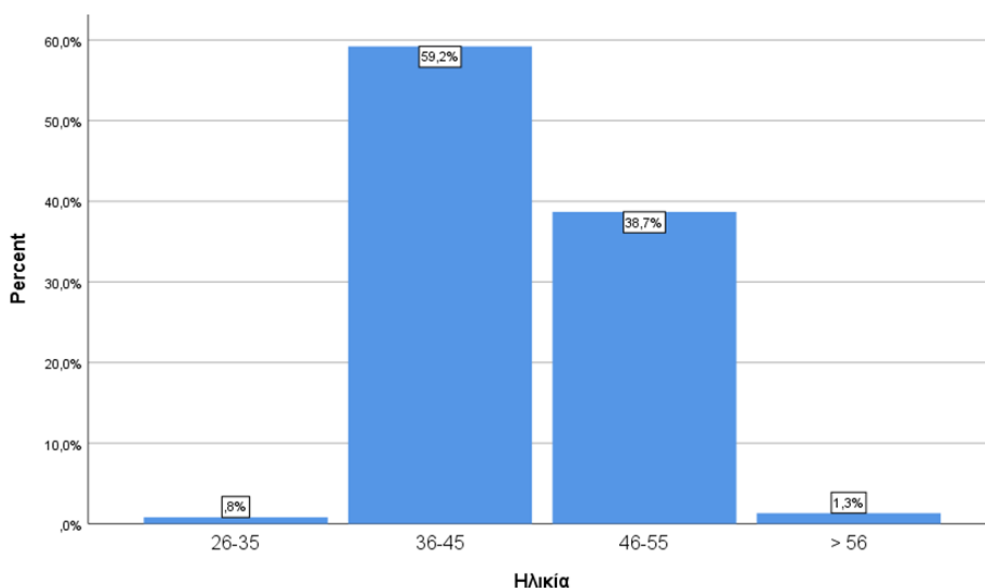


Εικόνα 1. Κυκλικό διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το φύλο των ερωτηθέντων

Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα που απεικονίζεται στην Εικόνα 1, οι άντρες συμμετέχοντες αποτελούν το 55.26% του δείγματος, και το 44.7% είναι γυναίκες.



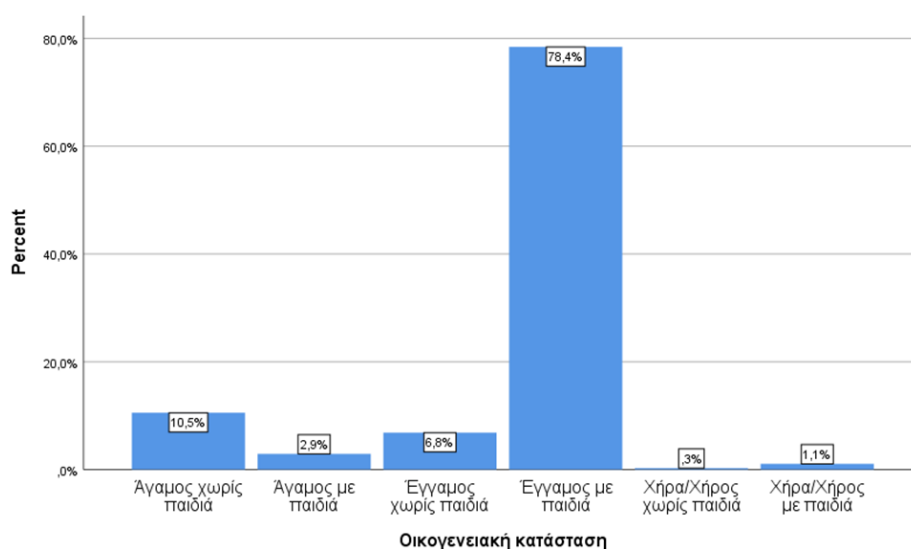
## Ερώτηση 2



Εικόνα 2. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων

Σχετικά με την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων, παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία συγκαταλέγεται στην ηλικιακή ομάδα 36-45, με ποσοστό 59.2%. Ακολουθεί με σημαντικό υψηλό ποσοστό, της τάξης του 38.7%, η ηλικιακή ομάδα 46-55. Αντιθέτως, οι ηλικιακές ομάδες 26-35 και >56 αντιστοιχεί στο 0.8% και 1.3% των ερωτηθέντων αντίστοιχα.

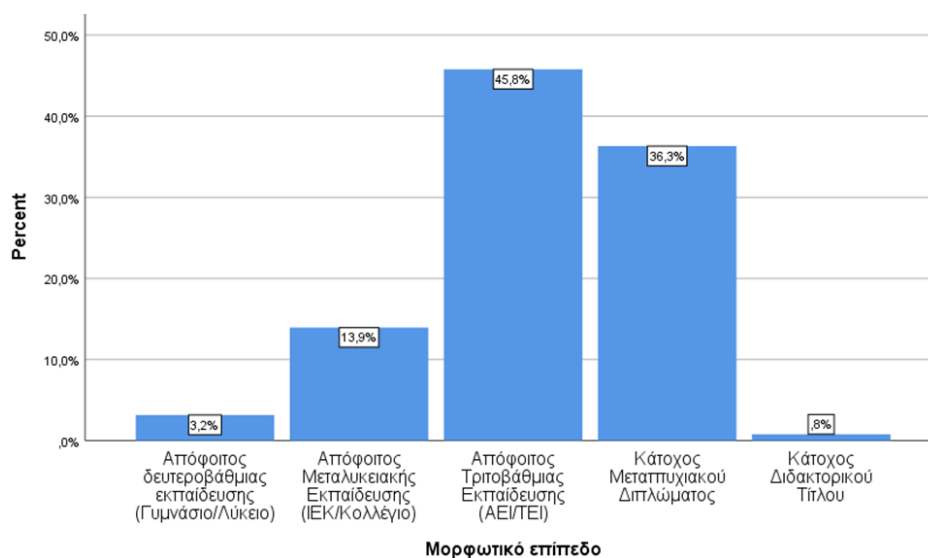
## Ερώτηση 3



Εικόνα 3. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελεί έγγαμους με παιδιά (78.4%). Η επόμενη ομάδα είναι εκείνη των άγαμων δίχως παιδιά με ποσοστό 10.5%, και ακολουθεί η ομάδα των έγγαμων χωρίς παιδιά με ποσοστό 6.8%. Οι υπόλοιπες τρεις ομάδες παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά.

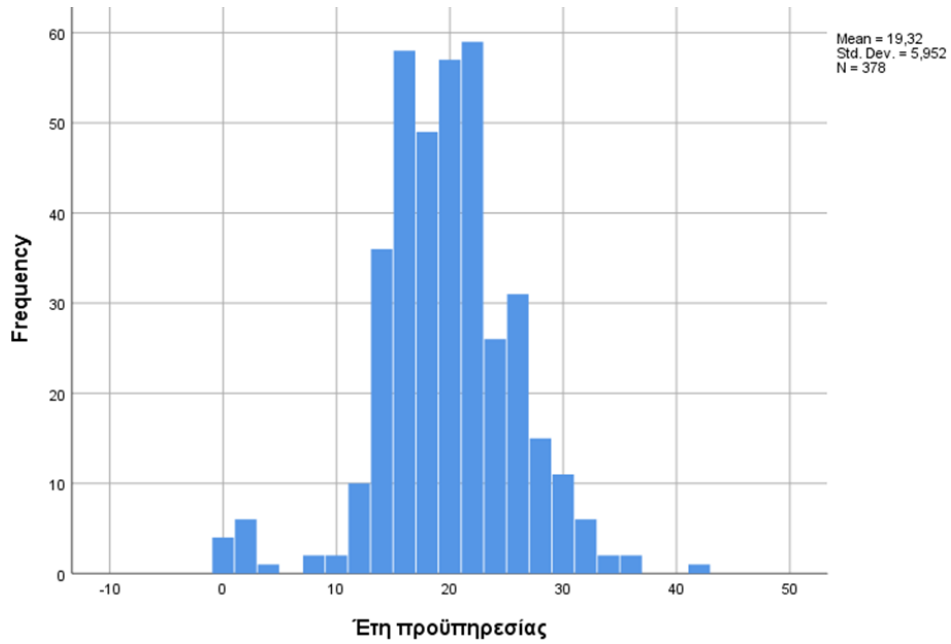
#### Ερώτηση 4



Εικόνα 4. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων

Η τέταρτη ερώτηση αποσκοπεί στη διαμόρφωση του προφίλ των ερωτηθέντων σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο. Σύμφωνα με το διάγραμμα που απεικονίζεται στην Εικόνα 4, μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό ότι η πληθώρα των ερωτηθέντων είναι είτε απόφοιτοι μεταλυκειακής (13.9%) ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (45.8%), είτε κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (36.3%), με τα μεγαλύτερα ποσοστά να αφορούν τις δύο τελευταίες κατηγορίες. Αντιθέτως, οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου συγκεντρώνουν ιδιαίτερα μικρά ποσοστά.

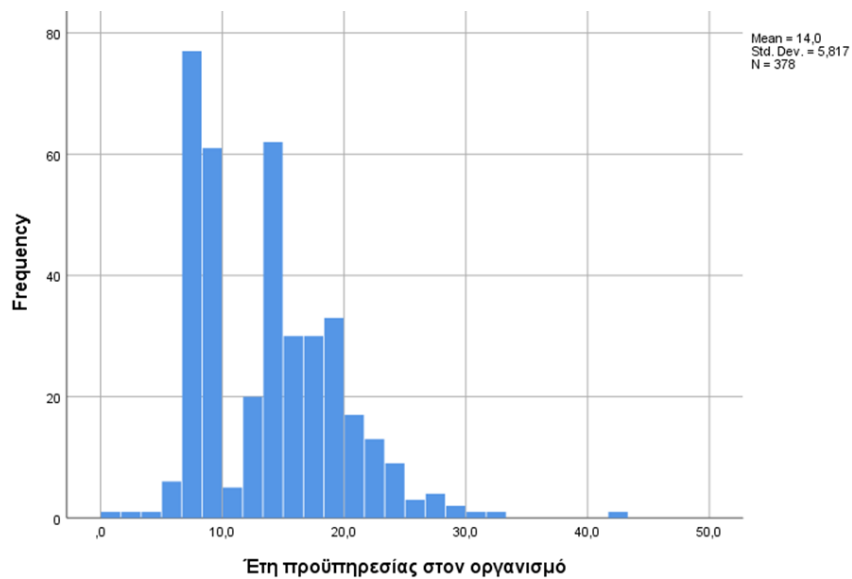
### Ερώτηση 5



Εικόνα 5. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων

Όσον αφορά την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, είναι εύκολα εμφανές ότι κατανέμονται κυρίως ανάμεσα στα 14 με 26 έτη, και ο μέσος όρος προσεγγιστικά αγγίζει τα 20 έτη.

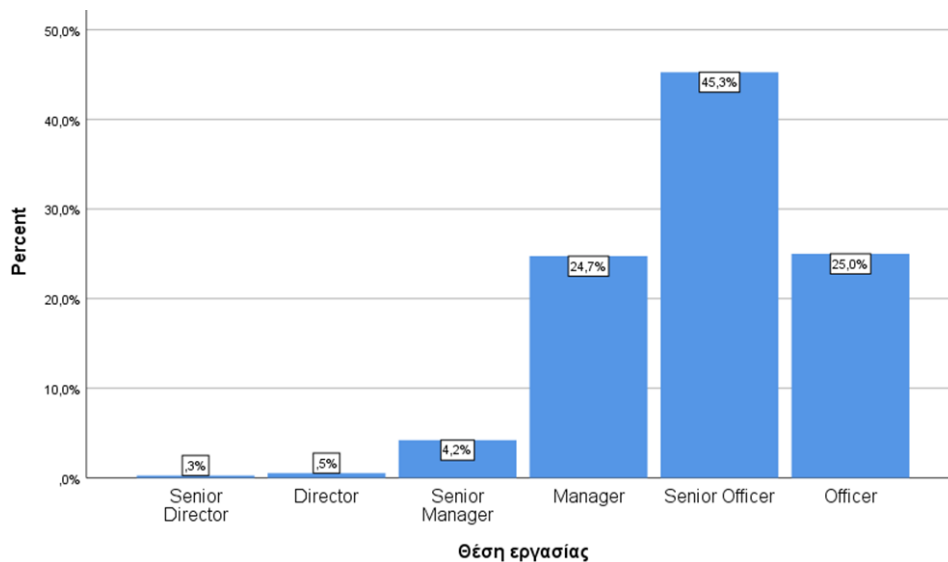
### Ερώτηση 6



Εικόνα 6. Ιστόγραμμα συχνοτήτων για την κατανομή των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό

Σε αντίθεση με την κατανομή των συνολικών ετών προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, τα οποία απεικονίζονται στο διάγραμμα της Εικόνας 5 και ακολουθούν μία προσεγγιστικά κανονική κατανομή, στην περίπτωση των ετών προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στον οργανισμό, η κατανομή τους δεν ακολουθεί αυτή τη δομή. Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα της Εικόνας 6, η κατανομή των ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό παρουσιάζει δύο κορυφές, με τη μία να ανέρχεται στα εννέα έτη και η άλλη κατά προσέγγιση στην κλίμακα των 15-20 ετών.

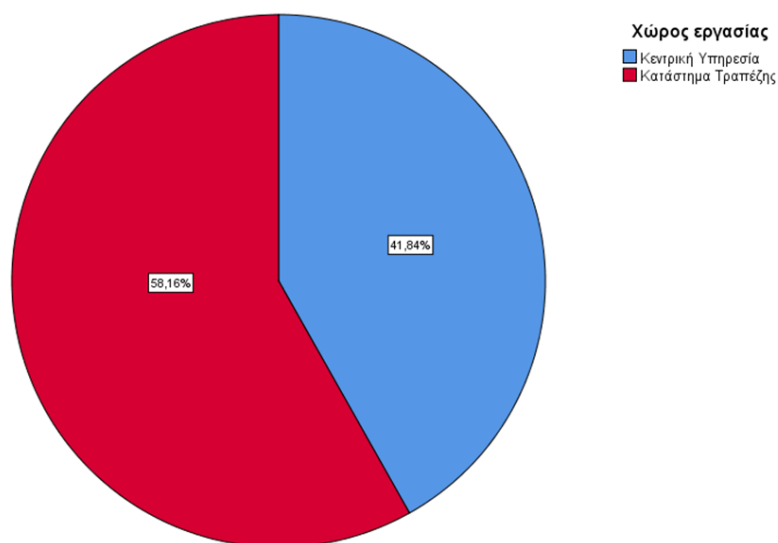
### Ερώτηση 7



Εικόνα 7. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για την κατανομή των θέσεων εργασίας των ερωτηθέντων

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 7, το 45.3% των ερωτηθέντων απασχολείται στον οργανισμό ως *Senior Officers*, το 25% ως *Officers* και το 24.7% ως *Managers*. Στη συνέχεια ακολουθεί η θέση των *Senior Managers* με ποσοστό 4.2%, ενώ ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά στο δείγμα κατέχουν οι θέσεις των *Directors* (0.5%) και των *Senior Directors* (0.3%).

## Ερώτηση 8

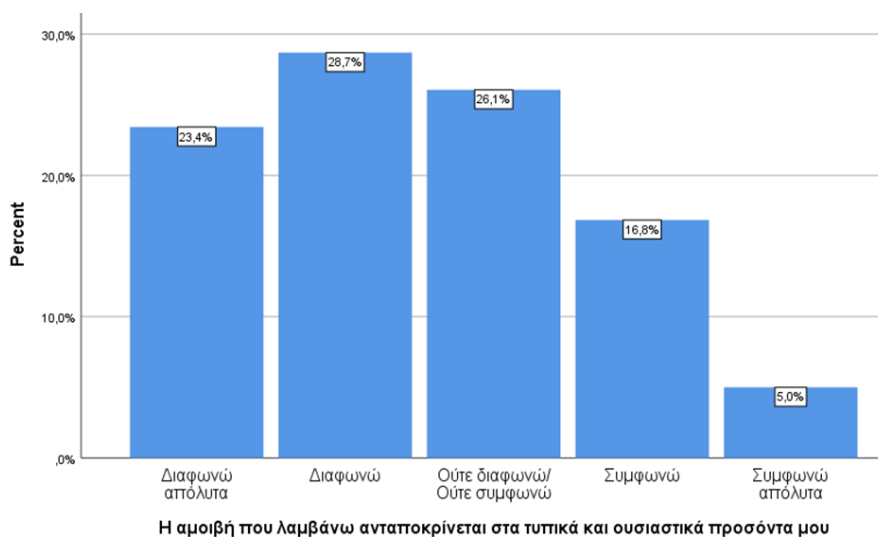


Εικόνα 8. Κυκλικό διάγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το χώρο εργασίας των ερωτηθέντων

Το 41.84% των ερωτηθέντων είναι εργαζόμενοι στην κεντρική υπηρεσία του οργανισμού και το 58.16% σε κατάστημα τραπέζης.

Στο παρόν σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα που ακολουθούν, αφορούν τις βασικές ερωτήσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

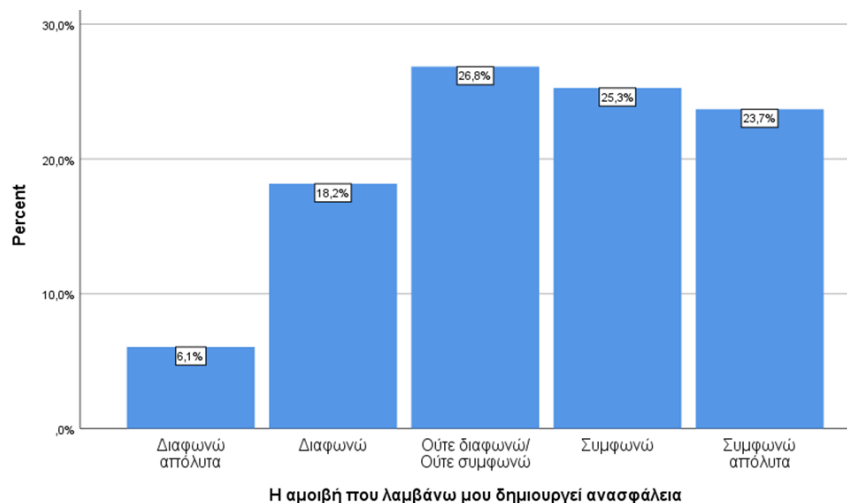
## Ερώτηση 9



Εικόνα 9. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα μου»

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 9 δύναται να ειπωθεί ότι το 52.1% των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι ο μισθός που λαμβάνουν δεν ανταποκρίνεται στα προσόντα τους. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό δηλώνει ουδέτερο ως προς την ανταποκρισιμότητα του μισθού στα επίπεδα των προσόντων τους (26.1%).

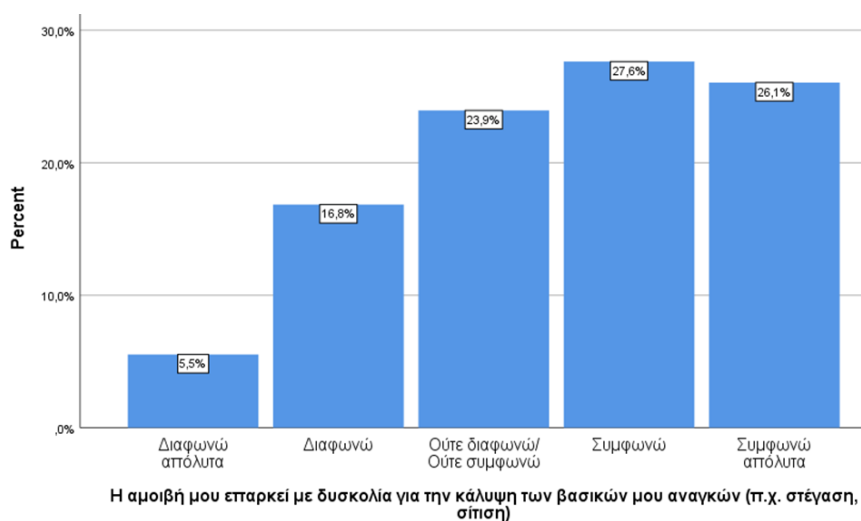
### Ερώτηση 10



Εικόνα 10. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω μου δημιουργεί ανασφάλεια»

Το 49% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι αισθάνεται ανασφάλεια λόγω του επιπέδου της αμοιβής του, το 24.3% αυτών δήλωσε ότι η αμοιβή τους δεν είναι τέτοια ώστε να τους δημιουργεί ανασφάλεια, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό (~26.8%), το οποίο δηλώνει ουδέτερο.

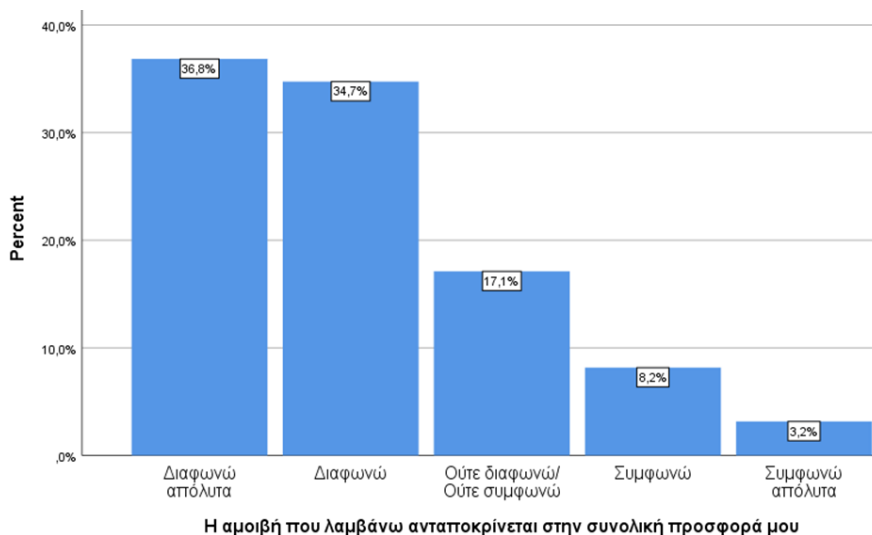
### Ερώτηση 11



Εικόνα 11. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή μου επαρκεί με δυσκολία για την κάλυψη των βασικών μου αναγκών»

Το 53.7% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η αμοιβή τους δεν επαρκεί ή επαρκεί με δυσκολία για την κάλυψη των βασικών τους αναγκών, ενώ μόλις το 22.3% δηλώνει το αντίθετο. Φυσικά, όπως παρατηρείται από το διάγραμμα της Εικόνας 11, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 24% το οποίο αποκρίθηκε ουδέτερα.

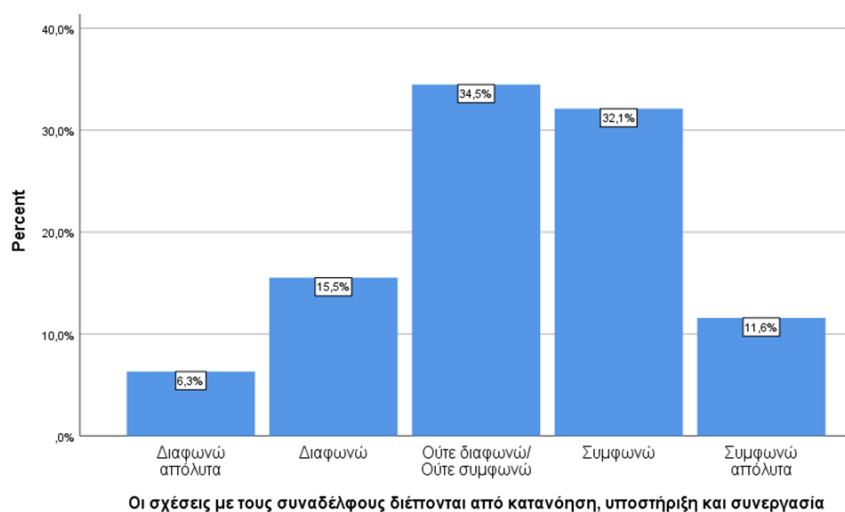
### Ερώτηση 12



*Εικόνα 12. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στη συνολική προσφορά μου»*

Όπως είναι εμφανές από το διάγραμμα της Εικόνας 12, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αποκρίθηκαν αρνητικά, καθώς δεν αισθάνονται ότι η λαμβανόμενη αμοιβή ανταποκρίνεται στην προσφορά τους στον οργανισμό (71.5%). Το 17,1% παραμένει ουδέτερο, ενώ μόλις το 11.4% αισθάνεται επαρκώς ή καλά αμοιβόμενο για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

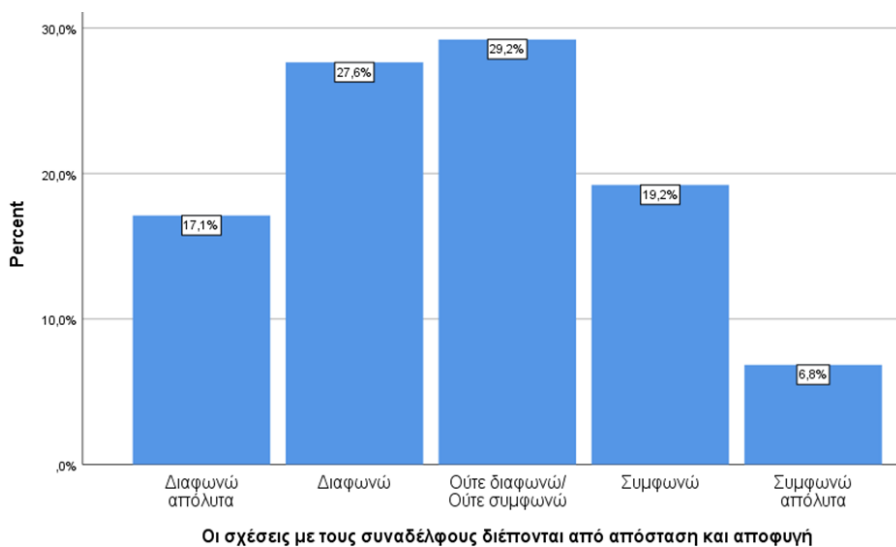
### Ερώτηση 13



*Εικόνα 13. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από κατανόηση, υποστήριξη και συνεργασία»*

Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται ότι αθροιστικά, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στον οργανισμό διέπονται από κατανόηση, υποστήριξη και συνεργασία (43.7%). Ωστόσο, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό (34.5%) αποκρίθηκε ουδέτερα, ενώ το 21.8% δε φαίνεται ικανοποιημένο από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

#### Ερώτηση 14

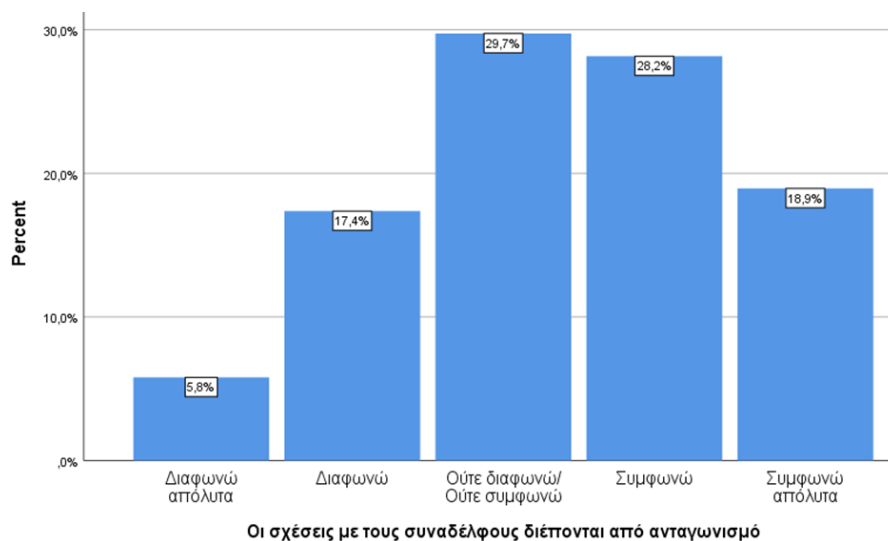


Εικόνα 14. Ραβδόγραμμα συχνότητας των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από απόσταση και αποφυγή»

Το 44.7% δηλώνει πως οι συναδελφικές σχέσεις εντός του οργανισμού δε χαρακτηρίζονται από απόσταση και αποφυγή, το 29.2% δηλώνει ουδέτερο, ενώ περίπου το 26% αισθάνεται ότι οι συνάδελφοι είναι απόμακροι. Όπως παρατηρείται, οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται να ακολουθούν την τάση που διέγραψαν οι αντίστοιχες απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης, οι οποίες συνοψίζονται στην Εικόνα 13.



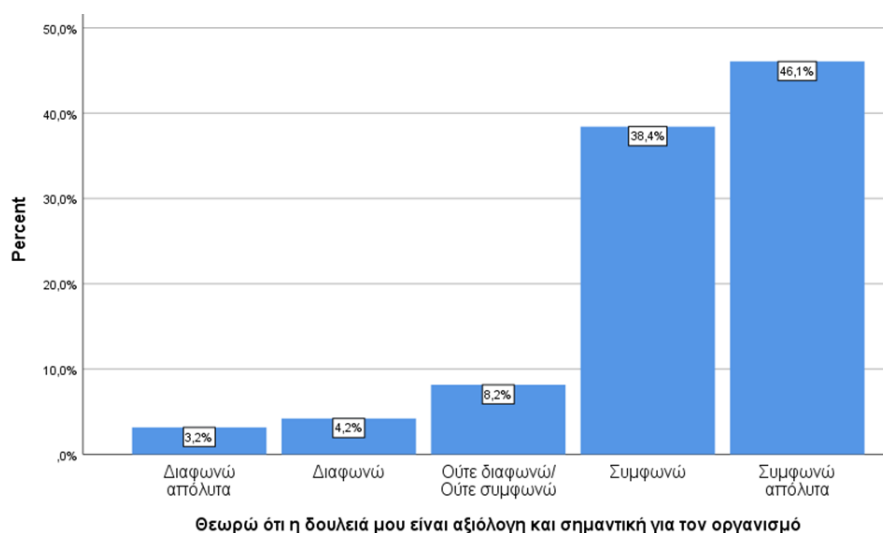
## Ερώτηση 15



Εικόνα 15. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από ανταγωνισμό»

Από το διάγραμμα της Εικόνας 15 γίνεται εμφανές, ότι οι συναδελφικές σχέσεις εντός του οργανισμού χαρακτηρίζονται ως ανταγωνιστικές, σύμφωνα με το 47.1%. Καταγράφεται ένα ουδέτερο ποσοστό της τάξης του 29.7%, ενώ το 23,2% δεν αισθάνεται ο ανταγωνισμός να διέπει τις συναδελφικές σχέσεις.

## Ερώτηση 16

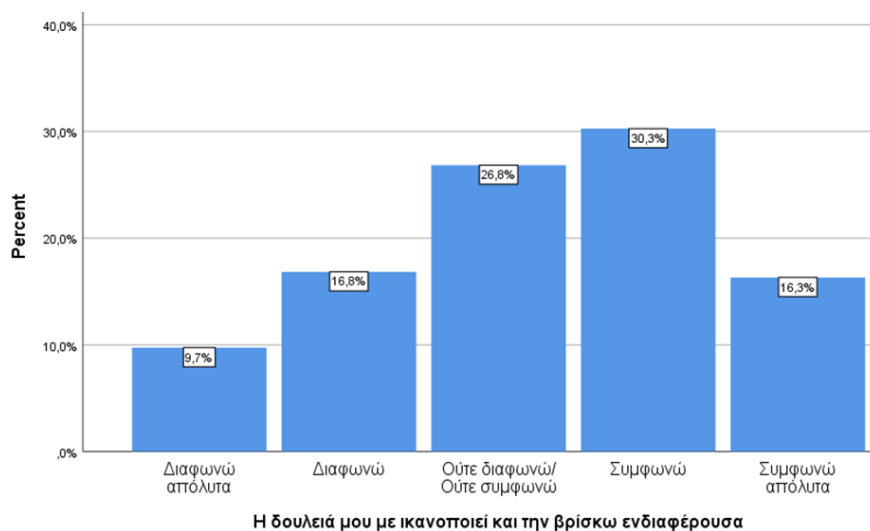


Εικόνα 16. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι αξιόλογη και σημαντική για τον οργανισμό»

Το 84.5% πιστεύει ότι ο ρόλος της εργασίας του είναι κρίσιμης σημασίας για τον οργανισμό, το 8,2% παρέμεινε ουδέτερο, ενώ εντύπωση προκαλεί η ύπαρξη ενός μικρού ποσοστού

ερωτηθέντων, οι οποίοι θεωρούν ότι η θέση τους δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη σημαντικότητα για τον οργανισμό (~7.4%).

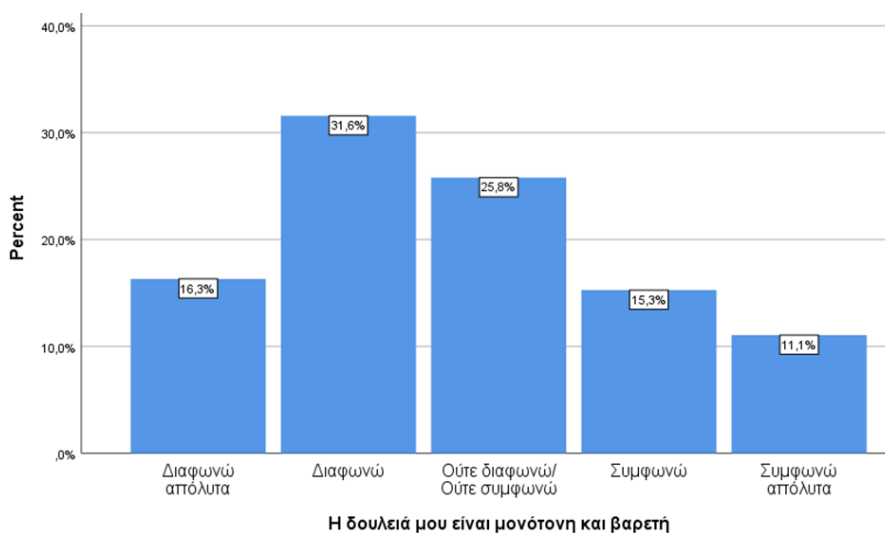
### Ερώτηση 17



Εικόνα 17. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η δουλειά μου με ικανοποιεί και τη βρίσκω ενδιαφέρουσα»

Από το διάγραμμα της Εικόνας 17 είναι εμφανές ότι το 46.6% των ερωτηθέντων βρίσκει την εργασία του ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα. Το 26.8% του δείγματος αποκρίθηκε ουδέτερα, ενώ υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26.6%, το οποίο δεν είναι ικανοποιημένο από τη θέση εργασίας του και δε τη θεωρεί ενδιαφέρουσα.

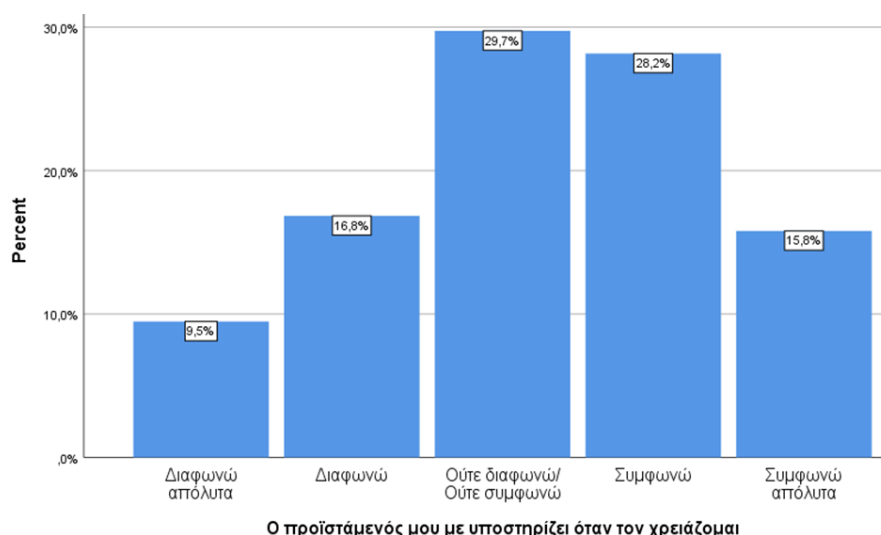
### Ερώτηση 18



Εικόνα 18. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η δουλειά μου είναι μονότονη και βαρετή»

Το 47.9% δε θεωρεί ότι η εργασία του είναι μονότονη και βαρετή και το 25.8% δηλώνει ουδέτερο. Ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό ερωτηθέντων το οποίο βρίσκει την εργασία του μονότονη και βαρετή (~26.3%), κάτι το οποίο έρχεται σε συμφωνία με το ποσοστό της προηγούμενης ερώτησης, που δήλωσε μη ικανοποιημένο με τη θέση εργασίας του.

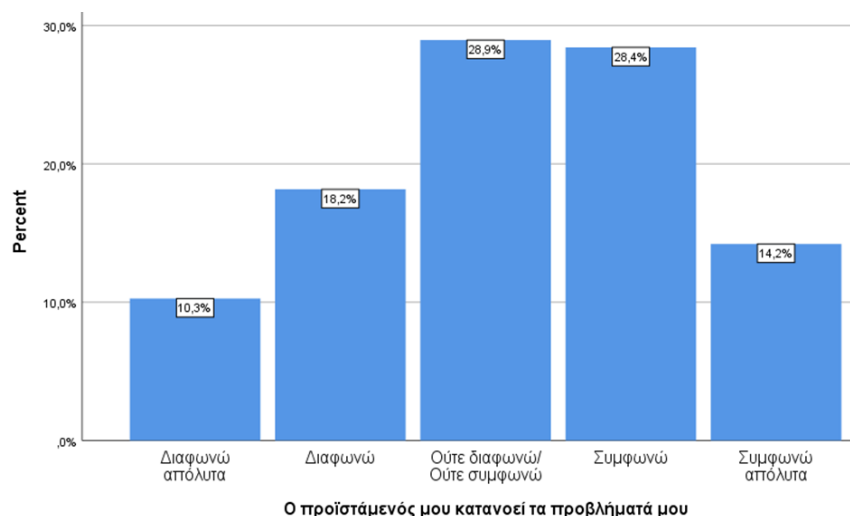
### Ερώτηση 19



Εικόνα 19. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν το χρειάζομαι»

Το 44% των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένο από την υποστήριξη που λαμβάνει από τον προϊστάμενό του, το 29.7% δηλώνει ουδέτερο, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 26.3% δε θεωρεί ότι λαμβάνει αρκετή υποστήριξη όταν τη χρειάζεται.

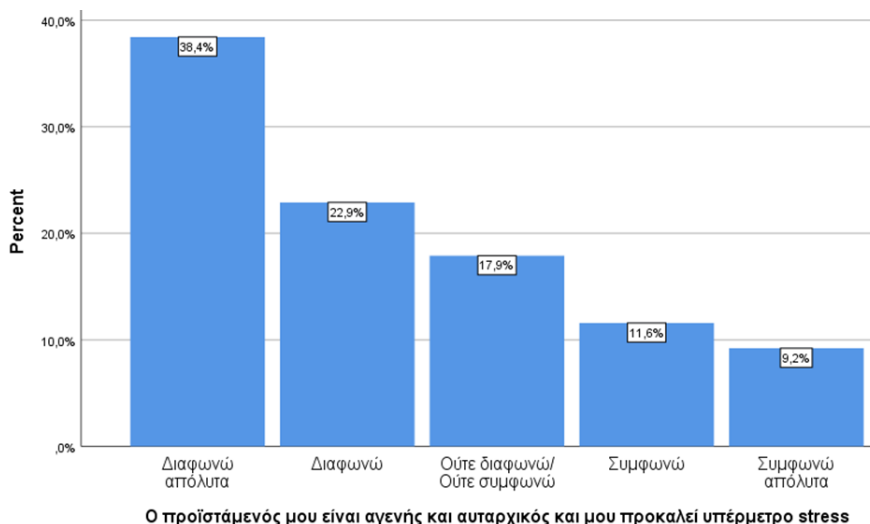
### Ερώτηση 20



Εικόνα 20. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου»

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα της Εικόνας 20, το 42.6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο προϊστάμενός του επιδεικνύει την πρέπουσα κατανόηση στα προβλήματα των υφισταμένων του, το 28.9% δηλώνει ουδέτερο, ενώ ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (28.5%) δε δηλώνει ικανοποιημένο ως προς την κατανόηση των προβλημάτων του από τον προϊστάμενό του.

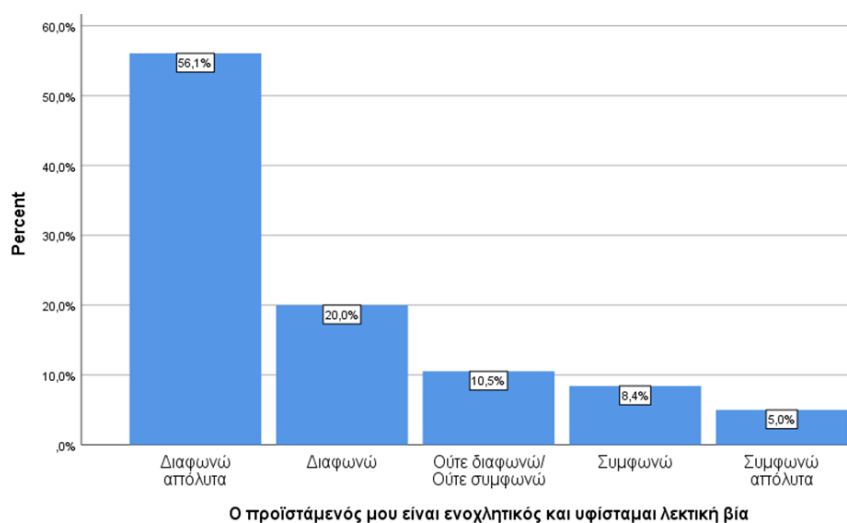
### Ερώτηση 21



Εικόνα 21. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής και αυταρχικός και μου προκαλεί υπέρμετρο stress»

Το 61.3% των ερωτηθέντων δε θεωρεί τον προϊστάμενό του ούτε αγενή ή αυταρχικό, ούτε πηγή πίεσης και άγχους. Ωστόσο, πέρα ενός ποσοστού της τάξης του 17.9%, το οποίο δηλώνει ουδέτερο, καταγράφεται ένα ποσοστό 20.8%, το οποίο έχει αρνητική εικόνα ως προς τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του και το θεωρεί ως πηγή άγχους και πίεσης.

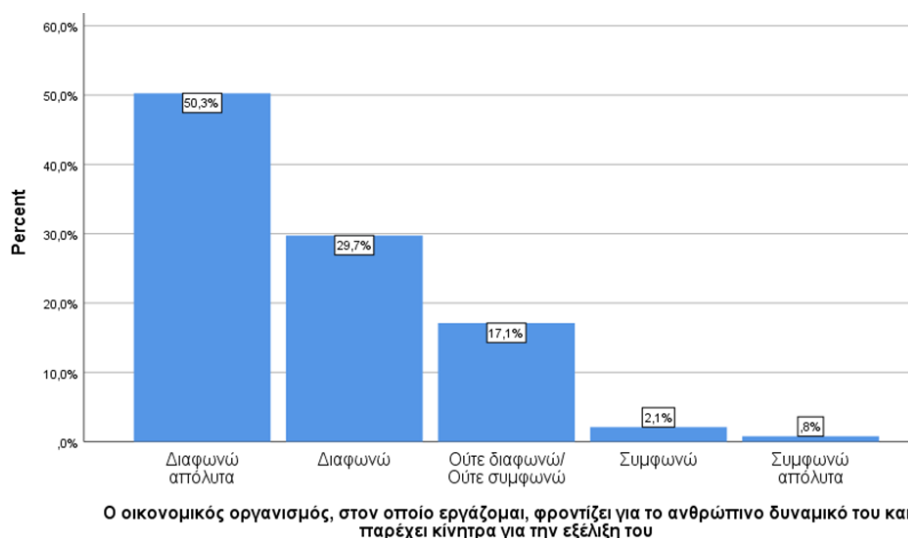
### Ερώτηση 21



Εικόνα 22. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός και υφίσταμαι λεκτική βία»

Σχετικά με το αν ο προϊστάμενος έχει ενοχλητική συμπεριφορά και επιτίθεται λεκτικά στους υφισταμένους του, το 76,1% αποκρίθηκε αρνητικά, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 13.4%, το οποίο δηλώνει πως είναι αποδέκτες τέτοιας συμπεριφοράς. Ακόμη, καταγράφεται ένα ποσοστό ερωτηθέντων 10.5%, το οποίο δηλώνει ουδέτερο.

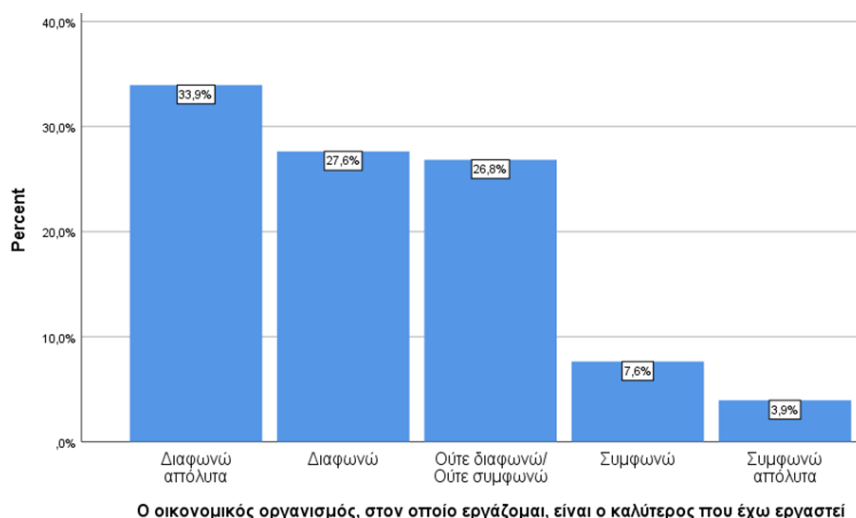
### Ερώτηση 23



Εικόνα 23. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό του και παρέχει κίνητρα για την εξέλιξη του»

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 23, το 80% των ερωτηθέντων δε θεωρεί ότι ο οργανισμός παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να εξελίσσεται συνεχώς. Ένα ποσοστό της τάξης του 17.1% δηλώνει ουδέτερο, ενώ μόλις το 2.9% θεωρεί ότι λαμβάνει τα απαιτούμενα κίνητρα ώστε να εξελίξει τις δεξιότητές του.

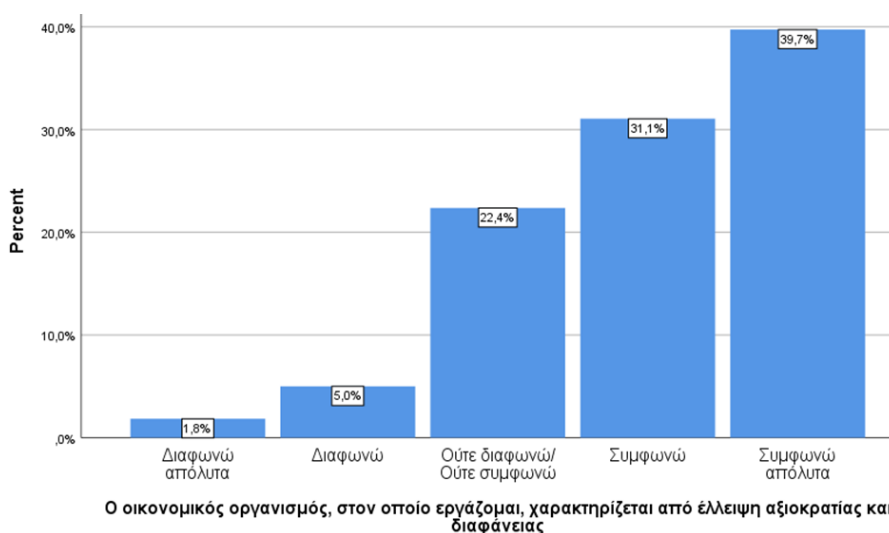
### Ερώτηση 24



Εικόνα 24. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, είναι ο καλύτερος που έχω εργαστεί»

Το 61.5% των ερωτηθέντων δε θεωρεί πως ο οικονομικός οργανισμός στον οποίο εργάζονται είναι ο καλύτερος συγκριτικά με άλλους οικονομικούς οργανισμούς στους οποίους έχουν εργαστεί στο παρελθόν. Το 26.8% δηλώνει ουδέτερο, ενώ μόλις το 11.7% θεωρεί τον τωρινό φορέα εργασίας τους τον καλύτερο σε σχέση με τους προηγούμενους οργανισμούς απασχόλησής τους.

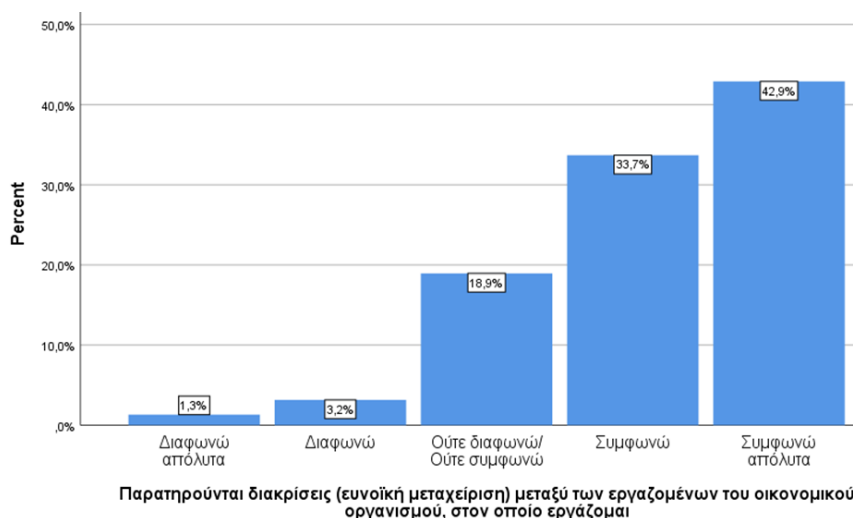
### Ερώτηση 25



Εικόνα 25. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας»

Το 70.8% των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι ο οικονομικός οργανισμός στον οποίο εργάζονται χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας, το 22.4% δηλώνει ουδέτερο και μόλις το 6.8% δηλώνει σύμφωνο ως προς την αξιοκρατική λειτουργία του οργανισμού.

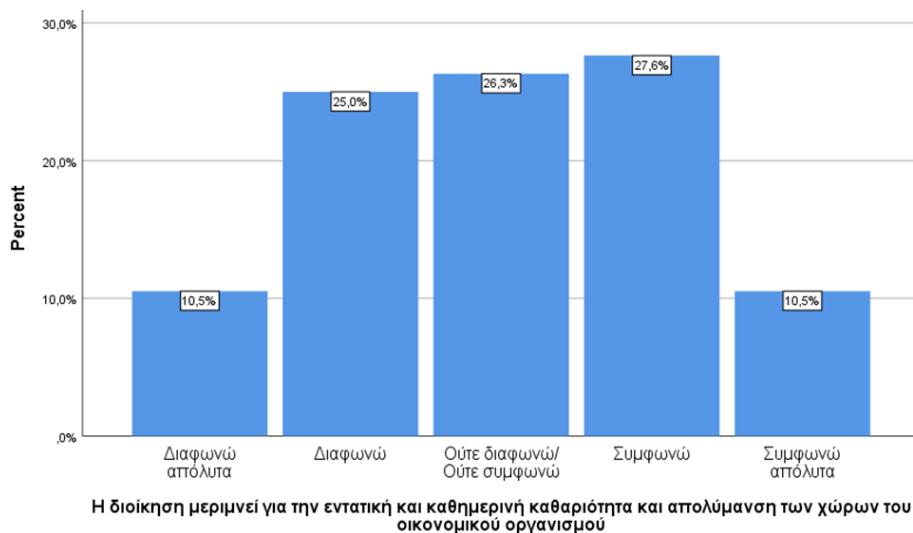
### Ερώτηση 26



Εικόνα 26. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Παρατηρούνται διακρίσεις (ευνοϊκή μεταχείριση) μεταξύ των εργαζομένων του οικονομικού οργανισμού, στον οποίο εργάζομαι»

Σχετικά με την ύπαρξη διακρίσεων εντός του οργανισμού, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τοποθετήθηκε θετικά με ποσοστό 76.6%, ενώ το 18.9% δήλωσε ουδέτερο και μόλις το 4.5% του δείγματος δηλώνει ότι δεν αισθάνεται ευνοϊκή μεταχείριση μερίδας των εργαζομένων.

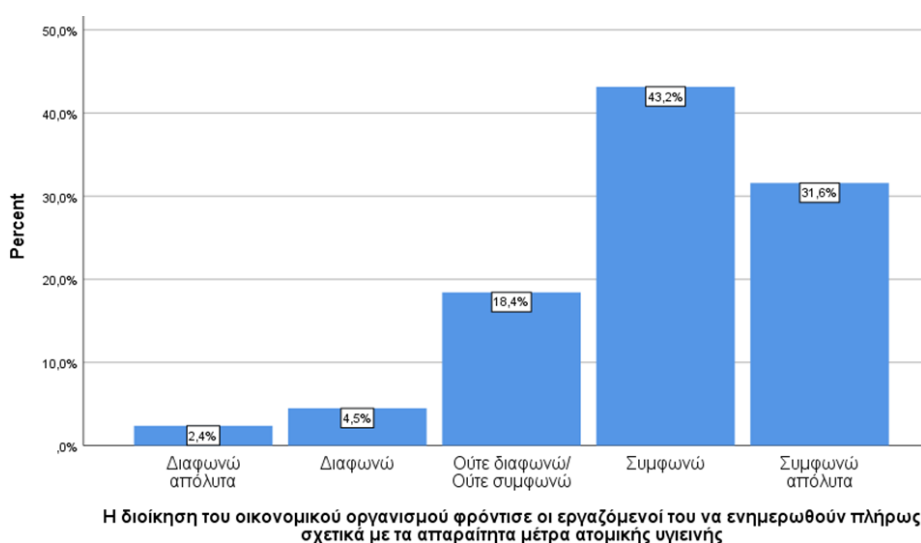
### Ερώτηση 27



Εικόνα 27. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση μεριμνά για την εντατική και καθημερινή καθαριότητα και απολύμανση των χώρων του οικονομικού οργανισμού»

Το 38.1% θεωρεί πως πράγματι η διοίκηση δίνει τη δέουσα προσοχή σχετικά με την εντατική και καθημερινή καθαριότητα και απολύμανση των χώρων του οικονομικού οργανισμού, ενώ το 35,5% παρουσιάζει διαφορετική άποψη. Ωστόσο, καταγράφεται ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26.4% που δηλώνει ουδέτερο.

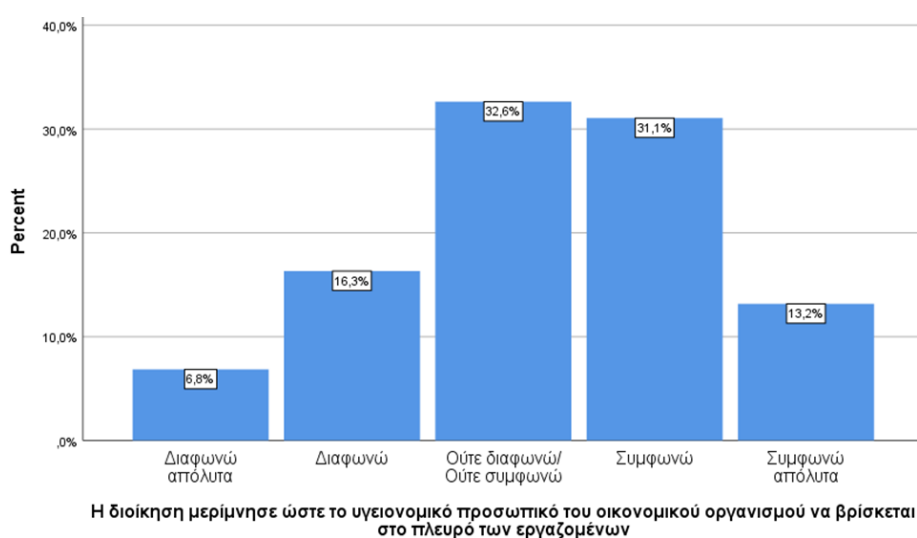
### Ερώτηση 28



Εικόνα 28. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση του οικονομικού οργανισμού φρόντισε οι εργαζόμενοι του να ενημερωθούν πλήρως σχετικά με τα απαραίτητα μέτρα ατομικής υγιεινής»

Από το διάγραμμα της Εικόνας 28, είναι εμφανές ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει, πως η διοίκηση του οικονομικού οργανισμού μερίμνησε να ενημερώσει αναλυτικά τους εργαζόμενους, σχετικά με τα απαραίτητα μέτρα ατομικής υγιεινής (74.8%). Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 6.9% δε θεωρεί πως η διοίκηση έπραξε καταλλήλως προς την ενημέρωση των εργαζομένων. Ακόμη, παρατηρείται ένα ποσοστό της τάξης του 18.3%, το οποίο τοποθετήθηκε ουδέτερα.

### Ερώτηση 29

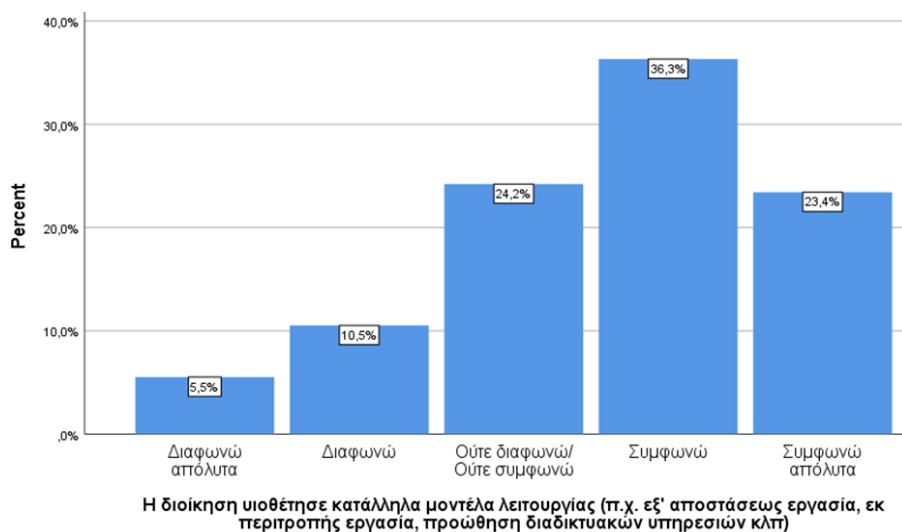


*Εικόνα 29. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση μερίμνησε ώστε το υγειονομικό προσωπικό του οικονομικού οργανισμού να βρίσκεται στο πλευρό των εργαζομένων»*

Το 44.3% των ερωτηθέντων αποκρίθηκε πως η διοίκηση φρόντισε το υγειονομικό προσωπικό να υποστηρίξει επαρκώς τους εργαζόμενους του οργανισμού, ενώ το 23.1% έχει αντίθετη άποψη. Επίσης, ένα ποσοστό της τάξης του 32,6% δηλώνει ουδέτερο.



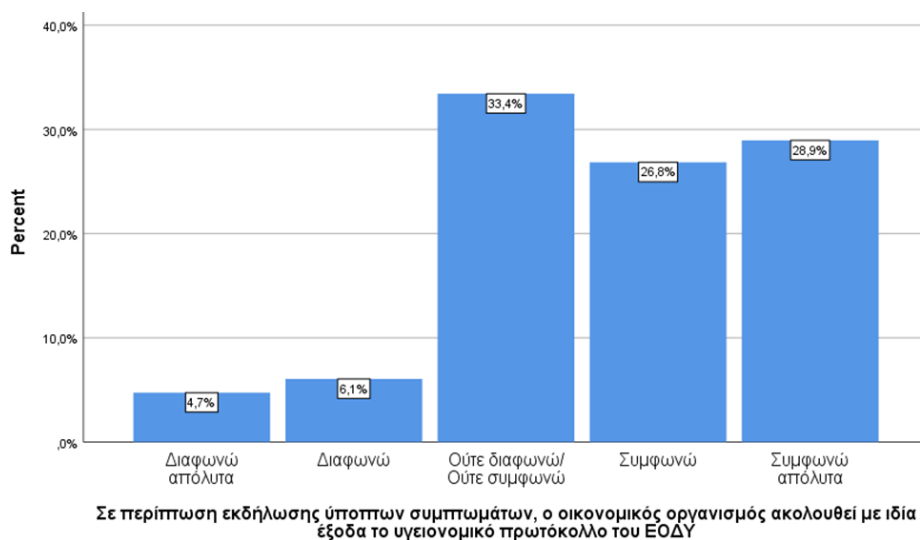
### Ερώτηση 30



Εικόνα 30. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση υιοθέτησε κατάλληλα μοντέλα λειτουργίας (π.χ. εξ' αποστάσεως εργασία, εκ περιτροπής εργασία, προώθηση διαδικτυακών υπηρεσιών κλπ)»

Το 59.7% του δείγματος δήλωσε ότι η διοίκηση του οργανισμού ανταποκρίθηκε ευέλικτα δεδομένης της πανδημίας, μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων μοντέλων λειτουργίας. Το 24.2% δήλωσε ουδέτερο, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 16.1% αποκρίθηκε αρνητικά.

### Ερώτηση 31

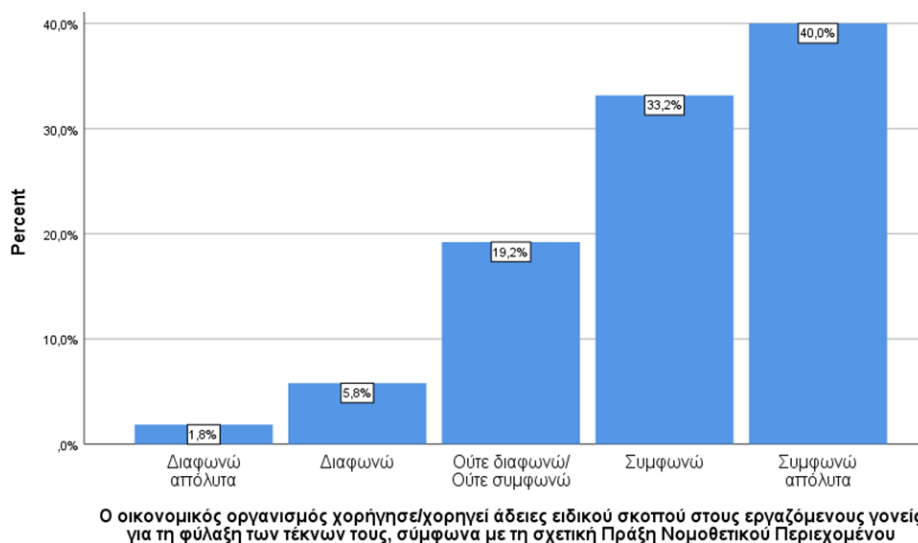


Εικόνα 31. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Σε περίπτωση εκδήλωσης ύποπτων συμπτωμάτων, ο οικονομικός οργανισμός ακολουθεί με ίδια έξοδα το υγειονομικό πρωτόκολλο του ΕΟΔΥ»

Το 55.7% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι πράγματι ο οικονομικός οργανισμός ακολουθεί επακριβώς το υγειονομικό πρωτόκολλο του ΕΟΔΥ με ίδια έξοδα, όταν παρουσιαστούν ύποπτα κρούσματα. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (33.4%) δηλώνει

ουδέτερο. Επίσης, περίπου το 11% του δείγματος φαίνεται να διαφωνεί ως προς την ανταποκρισιμότητα του οργανισμού.

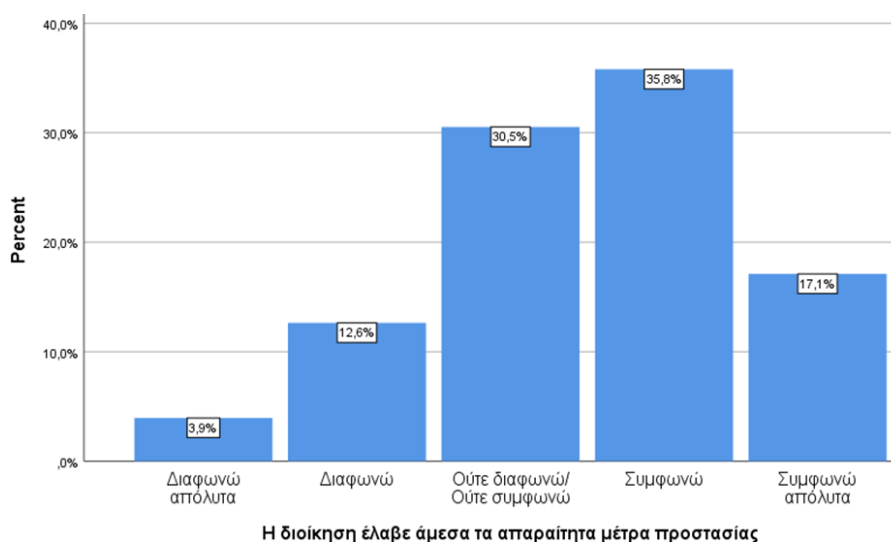
### Ερώτηση 32



Εικόνα 32. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ο οικονομικός οργανισμός χορηγεί/χορηγεί άδειες ειδικού σκοπού στους εργαζόμενους γονείς για τη φύλαξη των τέκνων τους, σύμφωνα με τη σχετική Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου»

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 32 το 63.2% του δείγματος αποκρίθηκε θετικά, ενώ μόλις το 7.6% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά. Ακόμη, σημειώνεται ένα ποσοστό της τάξης του 19.2% δηλώνει ουδέτερο.

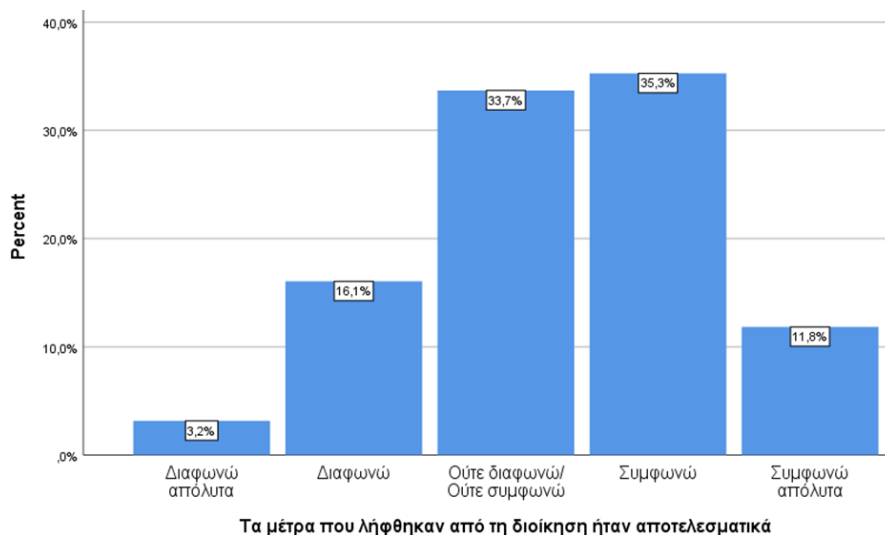
### Ερώτηση 33



Εικόνα 33. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η διοίκηση έλαβε άμεσα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας»

Το 52.9% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο οικονομικός οργανισμός έλαβε εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την πανδημία, ενώ το 16.5% αποκρίθηκε αρνητικά. Ακόμη, ένα σημαντικό ποσοστό περίπου της τάξης του 30.5% δηλώνει ουδέτερο.

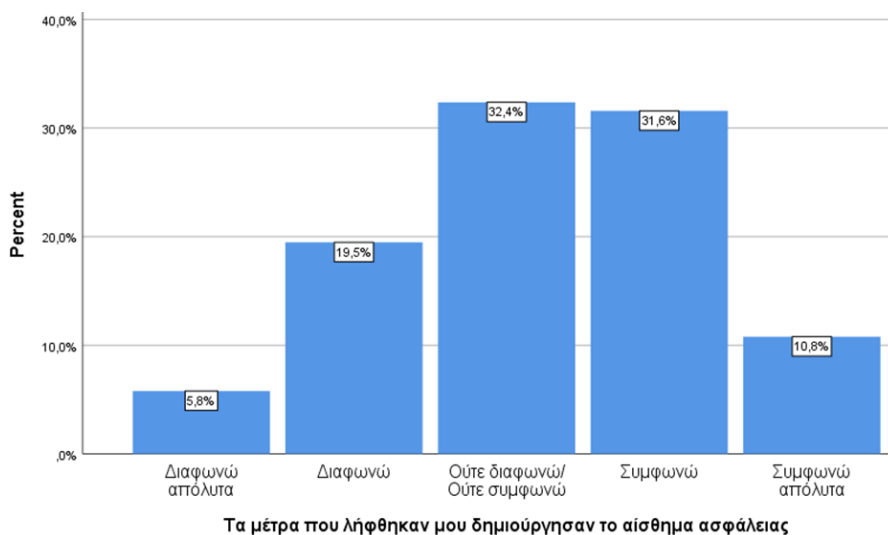
#### Ερώτηση 34



Εικόνα 34. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Τα μέτρα που λήφθηκαν από τη διοίκηση ήταν αποτελεσματικά»

Το 47.1% του δείγματος απάντησε θετικά, ενώ το 19.3% αποκρίθηκε αρνητικά. Ακόμα, ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (33.7%) δηλώνει ουδέτερο.

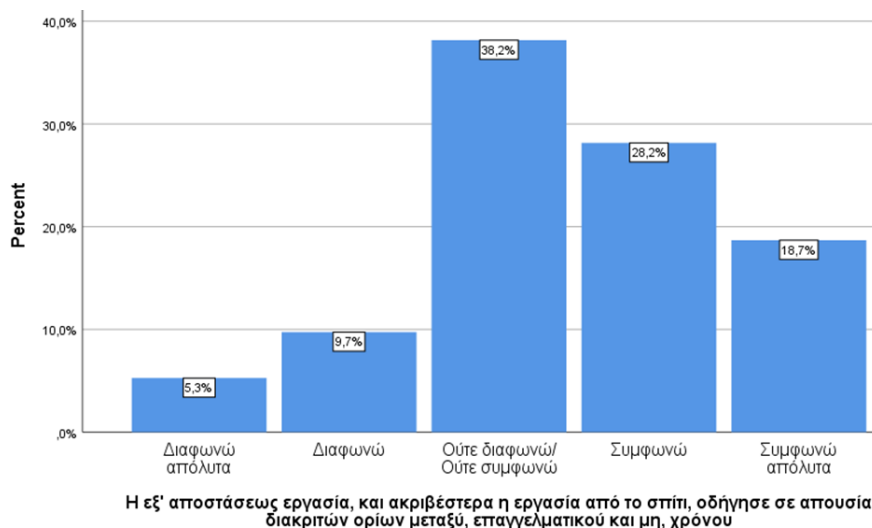
#### Ερώτηση 35



Εικόνα 35. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Τα μέτρα που λήφθηκαν μου δημιούργησαν το αίσθημα ασφάλειας»

Το 42.4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως τα λαμβανόμενα μέτρα τους δημιούργησαν το αίσθημα ασφάλειας, ενώ το 25.3% αποκρίθηκε αρνητικά. Ακόμη, παρατηρείται ότι περίπου το 32.3% του δείγματος δηλώνει ουδέτερο.

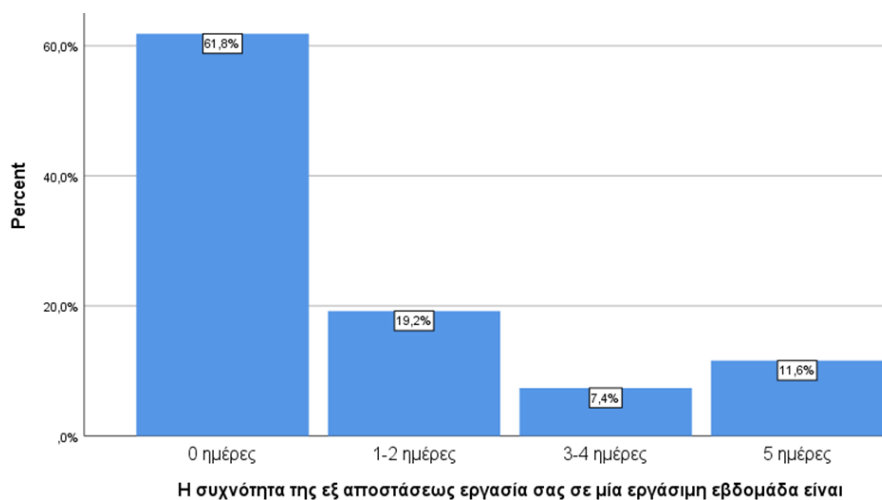
### Ερώτηση 36



Εικόνα 36. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η εξ' αποστάσεως εργασία, και ακριβέστερα η εργασία από το σπίτι, οδήγησε σε απουσία διακριτών ορίων μεταξύ, επαγγελματικού και μη, χρόνου»

Από το διάγραμμα της Εικόνας 36 φαίνεται ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στη μελέτη (46.9%) δήλωσαν ότι η εξ' αποστάσεως εργασία επέφερε απουσία διάκρισης των ορίων μεταξύ του επαγγελματικού και προσωπικού χρόνου. Αντίθετη άποψη παρουσίασε το 15% του δείγματος. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 38.2% τοποθετήθηκε ουδέτερα.

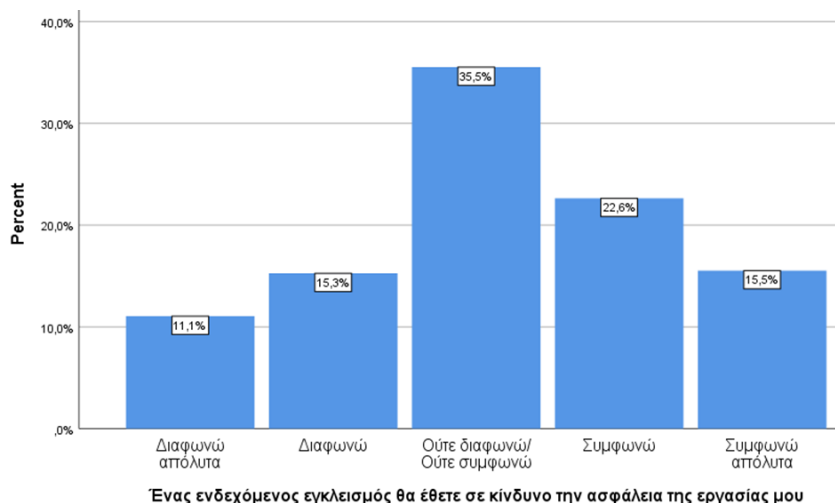
### Ερώτηση 37



Εικόνα 37. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η συχνότητα της εξ αποστάσεως εργασίας σας σε μία εργάσιμη εβδομάδα είναι»

Το 61.6% του δείγματος δεν ακολούθησε εξ αποστάσεως εργασία, ενώ από τους ερωτηθέντες οι οποίοι εργάστηκαν εξ αποστάσεως, το 19.2% εργάζεται μία με δύο ημέρες απομακρυσμένα, το 11.6% εργάζεται και τις πέντε εργάσιμες ημέρες, ενώ τρεις έως τέσσερις ημέρες εργάζεται απομακρυσμένα περίπου το 7.4% του δείγματος.

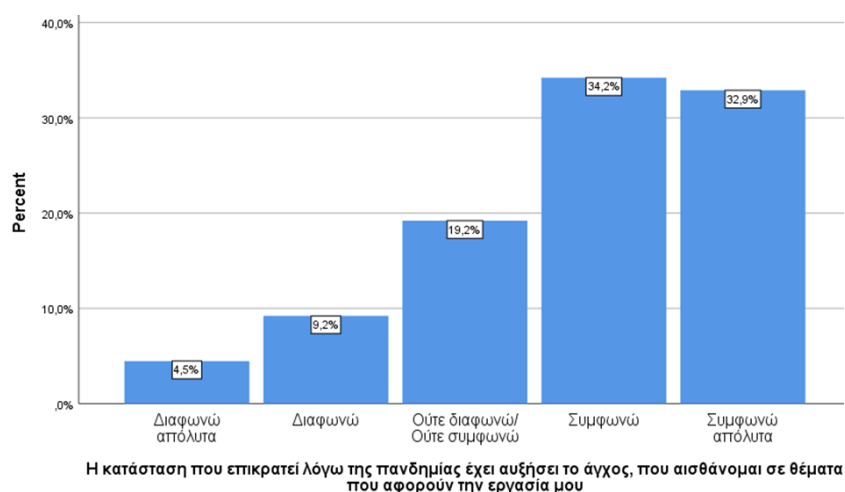
### Ερώτηση 38



Εικόνα 38. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Ένας ενδεχόμενος εγκλεισμός θα έθετε σε κίνδυνο την ασφάλεια της εργασίας μου»

Το 38.1% των ερωτηθέντων απάντησε πως θεωρεί ότι ένας ενδεχόμενος εγκλεισμός δύναται να θέσει σε κίνδυνο την εργασία τους, ενώ το 26.4% του δείγματος δεν πιστεύει πως υπάρχει αυτός ο κίνδυνος. Ωστόσο, σημειώνεται ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 35.5%, το οποίο λαμβάνει ουδέτερη στάση.

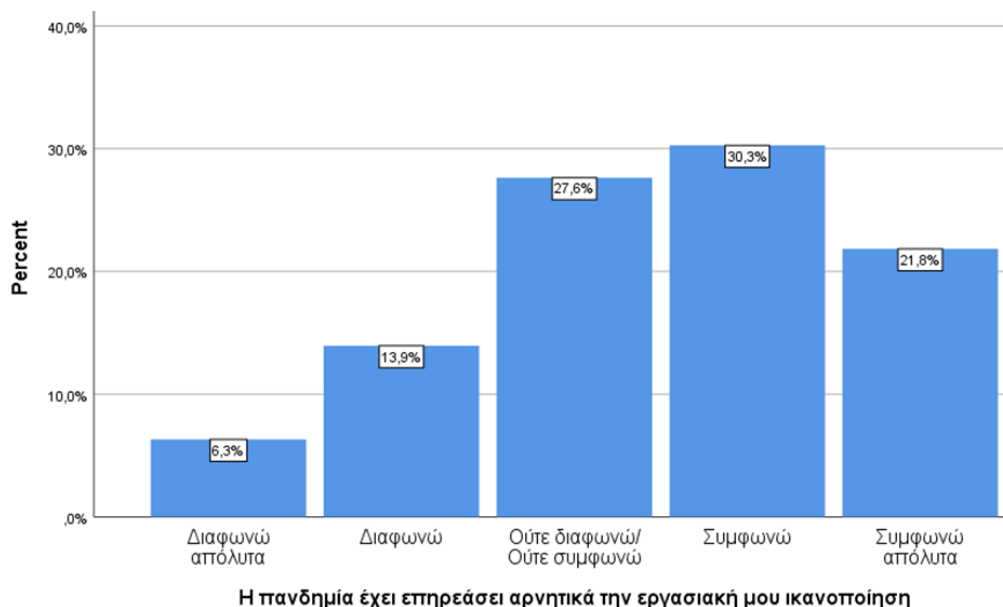
### Ερώτηση 39



Εικόνα 39. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η κατάσταση που επικρατεί λόγω της πανδημίας έχει αυξήσει το άγχος, που αισθάνομαι σε θέματα που αφορούν την εργασία μου»

Το 67.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η πανδημία έχει εντείνει το εργασιακό τους άγχος, ενώ μόλις το 13.7% του δείγματος δε θεωρεί ότι η πανδημία επηρέασε το άγχος του. Επίσης, παρατηρείται μία μερίδα του δείγματος να τοποθετείται ουδέτερα (19.2%).

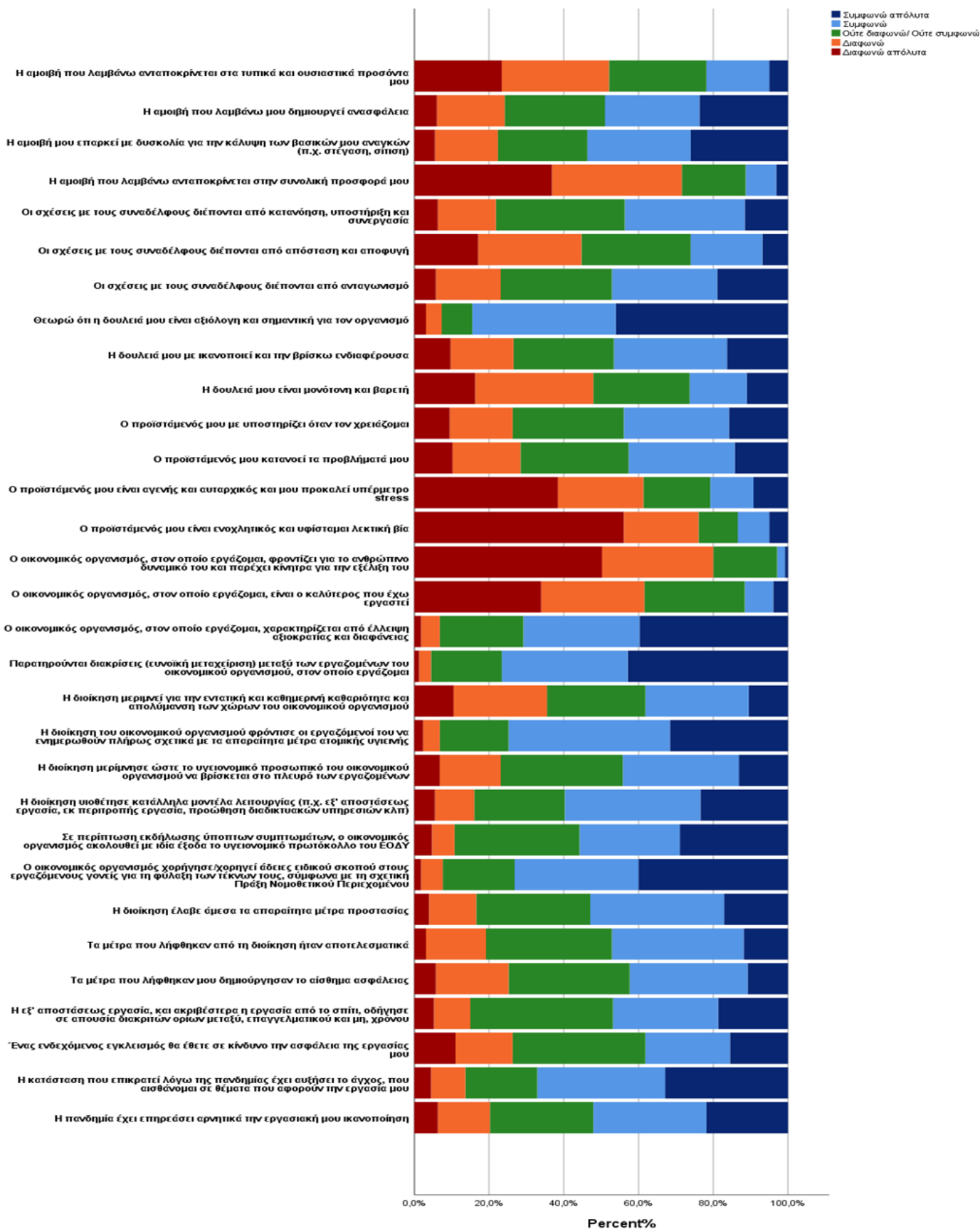
#### Ερώτηση 40



Εικόνα 40. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων στην ερώτηση «Η πανδημία έχει επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή μου ικανοποίηση»

Σύμφωνα με το διάγραμμα της Εικόνας 40, το 52.1% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι η πανδημία έχει επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το 27.6% τοποθετείται ουδέτερα, ενώ το 20.3% του δείγματος δε θεωρεί ότι η πανδημία είχε επίπτωση στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Το διάγραμμα που απεικονίζεται στην Εικόνα 41 παρέχει μία συνολική παρουσίαση σχετικά με την κατανομή των απαντήσεων, οι οποίες δόθηκαν από τους ερωτηθέντες σε όλες τις ερωτήσεις, και δύναται να χρησιμοποιηθεί για άμεσες συγκρίσεις.



Εικόνα 41. Διάγραμμα συνολικής κατανομής των απαντήσεων των ερωτηθέντων

Στο παρόν σημείο παρουσιάζονται για κάθε ερώτηση, σχετική με την εργασιακή ικανοποίηση, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Φυσικά, αν και η μέση τιμή δεν αποτελεί ένα ιδιαίτερα καλό μέτρο, ωστόσο δίνει μία εικόνα ως μέτρο κεντρικής θέσης. Τα συγκεκριμένα μέτρα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>Ερώτηση</b>	<b>Μέση Τιμή</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
<i>Q16: Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι αξιόλογη και σημαντική για τον οργανισμό</i>	4,20	0,978
<i>Q26: Παρατηρούνται διακρίσεις (ευνοϊκή μεταχείριση) μεταξύ των εργαζομένων του οικονομικού οργανισμού, στον οποίο εργάζομαι</i>	4,14	0,920
<i>Q32: Ο οικονομικός οργανισμός χορήγησε/χορηγεί άδειες ειδικού σκοπού στους εργαζόμενους γονείς για τη φύλαξη των τέκνων τους, σύμφωνα με τη σχετική Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου</i>	4,04	0,995
<i>Q25: Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας</i>	4,02	0,995
<i>Q28: Η διοίκηση του οικονομικού οργανισμού φρόντισε οι εργαζόμενοί του να ενημερωθούν πλήρως σχετικά με τα απαραίτητα μέτρα ατομικής υγιεινής</i>	3,97	0,945
<i>Q39: Η κατάσταση που επικρατεί λόγω της πανδημίας έχει αυξήσει το άγχος, που αισθάνομαι σε θέματα που αφορούν την εργασία μου</i>	3,82	1,124
<i>Q31: Σε περίπτωση εκδήλωσης ύποπτων συμπτωμάτων, ο οικονομικός οργανισμός ακολουθεί με ιδία έξοδα το υγειονομικό πρωτόκολλο του ΕΟΔΥ</i>	3,69	1,096
<i>Q30: Η διοίκηση υιοθέτησε κατάλληλα μοντέλα λειτουργίας (π.χ. εξ' αποστάσεως εργασία, εκ περιτροπής εργασία, προώθηση διαδικτυακών υπηρεσιών κλπ)</i>	3,62	1,118
<i>Q11: Η αμοιβή μου επαρκεί με δυσκολία για την κάλυψη των βασικών μου αναγκών (π.χ. στέγαση, σίτιση)</i>	3,52	1,201
<i>Q33: Η διοίκηση έλαβε άμεσα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας</i>	3,49	1,041
<i>Q40: Η πανδημία έχει επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή μου ικανοποίηση</i>	3,47	1,161
<i>Q36: Η εξ' αποστάσεως εργασία, και ακριβέστερα η εργασία από το σπίτι, οδήγησε σε απουσία διακριτών ορίων μεταξύ, επαγγελματικού και μη, χρόνου</i>	3,45	1,065
<i>Q10: Η αμοιβή που λαμβάνω μου δημιουργεί ανασφάλεια</i>	3,42	1,203
<i>Q15: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από ανταγωνισμό</i>	3,37	1,145
<i>Q34: Τα μέτρα που λήφθηκαν από τη διοίκηση ήταν αποτελεσματικά</i>	3,37	0,991



<i>Q29: Η διοίκηση μερίμνησε ώστε το υγειονομικό προσωπικό του οικονομικού οργανισμού να βρίσκεται στο πλευρό των εργαζομένων</i>	3,27	1,096
<i>Q13: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από κατανόηση, υποστήριξη και συνεργασία</i>	3,27	1,059
<i>Q17: Η δουλειά μου με ικανοποιεί και την βρίσκω ενδιαφέρουσα</i>	3,27	1,203
<i>Q19: Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι</i>	3,24	1,186
<i>Q35: Τα μέτρα που λήφθηκαν μου δημιούργησαν το αίσθημα ασφάλειας</i>	3,22	1,062
<i>Q20: Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου</i>	3,18	1,190
<i>Q38: Ένας ενδεχόμενος εγκλεισμός θα έθετε σε κίνδυνο την ασφάλεια της εργασίας μου</i>	3,16	1,191
<i>Q27: Η διοίκηση μεριμνάει για την εντατική και καθημερινή καθαριότητα και απολύμανση των χώρων του οικονομικού οργανισμού</i>	3,03	1,171
<i>Q18: Η δουλειά μου είναι μονότονη και βαρετή</i>	2,73	1,223
<i>Q14: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διέπονται από απόσταση και αποφυγή</i>	2,71	1,160
<i>Q9: Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα μου</i>	2,51	1,166
<i>Q21: Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής και αυταρχικός και μου προκαλεί υπέρμετρο stress</i>	2,30	1,330
<i>Q24: Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, είναι ο καλύτερος που έχω εργαστεί</i>	2,20	1,110
<i>Q12: Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στην συνολική προσφορά μου</i>	2,06	1,072
<i>Q22: Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός και υφίσταμαι λεκτική βία</i>	1,86	1,199
<i>Q23: Ο οικονομικός οργανισμός, στον οποίο εργάζομαι, φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό του και παρέχει κίνητρα για την εξέλιξη του</i>	1,73	0,872

*Πίνακας 1. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση*

Να σημειωθεί ότι οι παρουσιαζόμενες ερωτήσεις στον Πίνακα 1 έχουν ταξινομηθεί κατά φθίνουσα σειρά βάσει των υπολογισμένων μέσων τιμών τους. Όπως σχολιάστηκε και στα αντίστοιχα ραβδογράμματα συχνοτήτων, οι τέσσερις πρώτες και οι τέσσερις τελευταίες ερωτήσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δηλώνουν μία ταύτιση απόψεων των συμμετεχόντων στη μελέτη. Όπως παρατηρείται, οι απαντήσεις, στις μεν τέσσερις πρώτες ερωτήσεις παρουσιάζουν μεγάλη μέση τιμή και μικρή τυπική απόκλιση, που μεταφράζεται ως σύμφωνη τοποθέτηση της πλειοψηφίας, ενώ στις δε τέσσερις τελευταίες ερωτήσεις, σημειώνονται μικρές μέσες τιμές με αντίστοιχα μικρές τυπικές αποκλίσεις, που υποδηλώνουν τη σύμφωνη αρνητική τοποθέτηση της πλειοψηφίας.

Σε αυτό το σημείο, έχοντας μία πρώτη εικόνα ως προς την κατανομή και τη θέση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στη μελέτη, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων του εργαλείου. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση αξιοπιστίας ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό, κατά τον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το ίδιο το χαρακτηριστικό. Η εκτίμηση της εν λόγω αξιοπιστίας γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας. Ο πλέον διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας είναι το *α του Cronbach*. Τιμές του συγκεκριμένου δείκτη ίσες ή μεγαλύτερες του 0.7 υποδηλώνουν ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια των μετρήσεων. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την ευρεία χρήση του δείκτη *α*, ο τελευταίος έχει δεχθεί κριτική, καθώς η εφαρμογή του έχει αυστηρές προϋποθέσεις, οι οποίες δύσκολα πληρούνται στην πράξη, αλλά και δύσκολα δύναται να ελεγχθεί αν πληρούνται. Για την περίπτωση της παρούσας μελέτης, ο δείκτης *α* λαμβάνει την τιμή 0.7, το οποίο υποδηλώνει αρκετά υψηλή αξιοπιστία ως προς την εσωτερική συνέπεια των μετρήσεων.

### **6-3. Ανάλυση συσχετίσεων**

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των Likert scale ερωτήσεων, με σκοπό τη διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων. Για τη διεξαγωγή τέτοιου είδους αναλύσεων συνηθίζεται η χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson, ο οποίος εντοπίζει τη δυναμική της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ωστόσο, ο συγκεκριμένος συντελεστής έχει κάποιες προϋποθέσεις ώστε να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα. Ακριβέστερα, τα δεδομένα πρέπει να είναι αριθμητικά και συνεχή, καθώς επίσης να περιγράφονται κατάλληλα από την κανονική κατανομή. Στην περίπτωση των Likert scale δεδομένων, τα τελευταία είναι αριθμητικά και διακριτά, και συνήθως δεν πληρούν την κανονικότητα.

Επομένως, για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης υιοθετείται ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman, ο οποίος αποτυπώνει την μονότονη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και για τον οποίο δε χρειάζεται να πληρείται κάποια προϋπόθεση. Οι τιμές που λαμβάνει δίνονται στο διάστημα  $[-1,1]$ , με το  $-1$  να υποδηλώνει μία ισχυρή αρνητικά μονότονη συσχέτιση, το  $0$  σημαίνει απουσία μονότονης συσχέτισης, και αντιστοίχως η τιμή  $1$  να υποδηλώνει την ύπαρξη μίας ισχυρής θετικά μονότονης συσχέτισης. Επιπρόσθετα, για

κάθε περίπτωση πραγματοποιείται στατιστικός έλεγχος σημαντικότητας για κάθε ζεύγος συσχετίσεων.

Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q38	Q39	Q40	
1,000	-,469	-,331	,746	-,086	0,088	0,083	-,223	-,047	0,026	0,034	0,048	0,038	0,027	,353	,183	-,145	-,065	,118	,122	0,086	0,061	0,065	0,004	0,059	0,038	0,045	-,103	-,025	-,013	-,039	
-,469	1,000	,562	-,487	0,050	-,028	-,001	,140	0,008	0,078	-,004	-,033	0,029	0,035	-,218	-,153	,162	,112	-,081	-,044	-,053	-,065	-,019	0,013	-,050	-,076	-,048	0,083	0,070	0,079	0,031	
-,331	,562	1,000	-,269	,116	-,046	-,004	,140	0,065	-,024	0,085	0,026	0,004	0,000	-,132	-,045	0,068	0,039	0,035	0,018	-,044	-,057	-,006	0,056	-,026	-,040	-,058	0,097	,141	,112	0,008	
,746	-,487	-,269	1,000	0,053	0,010	0,005	-,228	-,062	0,064	,129	,133	-,015	-,020	,354	,177	-,171	-,128	0,080	0,062	0,057	0,080	0,036	-,015	0,046	0,056	,101	-,088	-,048	-,083	-,103	
-,065	0,050	,116	0,053	1,000	-,762	-,522	,108	,163	-,091	,440	,451	-,396	-,362	,162	,150	-,252	-,294	,157	,154	,208	,190	0,094	,166	,179	,218	,153	0,027	-,109	-,157	-,087	
0,068	-,028	-,046	0,010	-,762	1,000	,628	-,081	-,122	,137	-,360	-,345	,410	,366	-,166	-,091	,273	,305	-,082	-,143	-,164	-,125	-,052	-,129	-,143	-,157	-,127	-,033	,132	,182	0,084	
0,083	-,001	-,004	0,005	-,522	,628	1,000	0,014	-,133	,125	-,291	-,286	,328	,288	-,116	-,086	,215	,256	-,056	-,095	-,118	-,067	0,002	-,034	-,072	-,112	-,111	-,010	,249	,259	,164	
-,223	,140	,140	-,228	,108	-,081	0,014	1,000	,348	-,168	,170	,126	-,104	-,014	-,017	-,016	0,021	0,017	-,012	0,053	0,030	0,081	0,070	,160	0,058	0,059	0,005	0,063	,118	0,054	0,031	
-,047	0,008	0,065	-,062	,163	-,122	-,133	,348	1,000	-,652	,196	,177	-,190	-,171	,235	,294	-,206	-,132	0,051	,147	,163	,216	,148	,183	,217	,180	0,011	-,017	-,101	-,127		
0,026	0,078	0,024	0,064	-,091	,137	,125	-,168	-,652	1,000	-,134	-,128	,199	,178	-,175	-,159	,216	,161	-,056	-,075	-,148	-,140	-,130	-,106	-,088	-,168	-,091	0,042	0,013	,129	,165	
0,034	-,004	0,085	,129	,440	-,360	-,291	,170	,196	-,134	1,000	,847	-,555	-,513	,250	,221	-,272	-,334	,198	,251	,252	,218	,149	,149	,149	,218	,328	283	0,015	-,062	-,148	-,175
0,048	-,033	0,026	,133	,451	-,345	-,286	,126	,177	-,128	,847	1,000	-,602	-,545	,250	,228	-,285	-,345	,227	,281	,251	,245	,169	,177	,246	,360	,318	-,030	-,128	-,203	-,229	
0,038	0,029	0,004	-,015	-,396	,410	,328	-,104	-,190	,199	-,555	-,602	1,000	,756	-,125	-,112	,198	,242	-,114	-,170	-,179	-,220	-,082	-,160	-,162	-,272	-,247	0,042	,203	,247	,227	
0,027	0,035	0,000	-,020	-,362	,366	,288	-,014	-,171	,178	-,513	-,545	,756	1,000	-,157	-,175	,209	,255	-,099	-,209	-,164	-,236	-,085	,183	-,184	-,278	-,205	-,009	,147	,194	,196	
,353	-,218	-,132	,354	,182	-,166	-,116	-,017	,235	-,175	,250	,250	,125	-,157	1,000	,425	-,480	-,390	,212	,196	,315	,170	,207	,138	,281	,267	,251	-,103	-,018	-,182	-,121	
,183	-,153	-,045	,177	,150	-,091	-,086	-,016	,294	-,159	,221	,228	-,112	-,175	,425	1,000	,393	,344	,228	,204	,272	,196	,234	,127	,205	,326	,254	-,129	-,025	-,183	-,116	
-,145	,162	0,068	-,171	-,252	,273	,215	0,021	-,206	,216	-,272	-,285	,198	,209	-,480	-,393	1,000	,880	-,206	-,167	-,264	-,118	-,161	-,077	-,201	-,307	-,194	,128	0,034	,174	0,047	
-,065	,112	0,039	-,128	-,294	,305	,256	0,017	-,132	,161	-,334	-,345	,242	,255	-,390	-,344	,680	1,000	-,208	-,113	-,170	-,122	-,101	-,015	-,193	-,302	-,227	0,096	,110	,226	,131	
,118	-,081	0,035	0,080	,157	-,082	-,056	-,012	0,051	-,056	,198	,227	-,114	-,099	,212	,228	-,206	-,206	1,000	,491	,517	,357	,293	,151	,436	,480	,426	-,105	0,003	-,150	-,081	
,122	-,044	0,018	0,062	,154	-,143	-,095	0,053	,147	-,075	,251	,281	-,170	-,209	,196	,204	-,167	-,113	,491	1,000	,571	,420	,365	,266	,447	,440	,361	-,017	-,064	-,083	-,080	
0,086	-,051	-,044	0,057	,208	-,164	-,118	0,030	,163	-,148	,252	,251	-,179	-,164	,315	,272	-,264	-,170	,517	,571	1,000	,475	,449	,268	,493	,503	,445	-,077	-,066	-,215	-,154	
0,061	-,065	-,057	0,080	,190	-,125	-,067	0,081	,216	-,140	,218	,245	-,220	-,236	,170	,196	-,118	-,122	,357	,420	,475	1,000	,372	,317	,580	,539	,489	0,071	-,190	-,211	-,222	
0,065	-,019	-,006	0,036	0,094	-,052	0,002	0,070	,148	-,130	,149	,169	-,082	-,085	,207	,234	-,161	-,101	,293	,365	,449	,372	1,000	,337	,366	,448	,377	-,088	-,018	-,040	-,049	
0,004	0,013	0,058	-,015	,166	-,129	-,034	,160	,148	-,106	,149	,177	-,160	-,183	,138	,127	-,077	-,015	,151	,266	,268	,317	,337	1,000	,345	,299	,185	-,007	0,039	0,021	-,029	
0,059	-,050	-,026	0,046	,179	-,143	-,072	0,058	,183	-,088	,218	,246	-,162	-,184	,181	,205	-,201	,193	,436	,447	,493	,580	,366	,345	1,000	,723	,608	-,050	-,083	-,193	-,142	
0,038	-,076	-,040	0,056	,218	-,157	-,112	0,059	,217	-,168	,328	,360	-,272	-,278	,267	,326	-,307	,302	,480	,440	,503	,448	,448	,299	,723	1,000	,733	0,073	-,104	-,255	-,186	
0,045	-,046	-,058	,101	,153	-,127	-,111	0,005	,180	-,091	,283	,318	-,247	-,205	,251	,254	-,194	-,227	,426	,361	,445	,489	,377	,165	,608	,733	1,000	-,060	-,158	-,246	-,151	
-,103	0,083	0,097	-,088	0,027	-,033	-,010	0,063	0,011	0,042	0,015	-,030	0,042	-,009	-,103	-,129	,128	0,096	-,105	-,017	-,077	0,077	-,088	-,007	-,050	-,073	-,060	1,000	,131	,245	,176	
-,025	0,070	,141	-,048	-,109	,132	,249	,118	-,017	0,013	-,062	-,128	,203	,147	-,018	-,025	0,034	,110	0,003	-,064	-,066	-,190	-,018	0,039	-,083	-,104	-,158	-,131	1,000	,496	,349	
-,013	0,079	,112	-,083	-,157	,182	,259	0,054	-,101	,129	-,148	-,203	,247	,194	-,182	-,183	,174	,226	-,150	-,083	-,215	-,211	-,040	0,021	-,193	-,255	-,246	-,246	-,496	1,000	,655	
-,039	0,031	0,008	-,103	-,087	0,084	,164	0,031	-,127	,165	-,175	-,229	,227	,196	-,121	-,116	0,047	,131	-,081	-,080	-,154	-,222	-,049	-,029	-,142	-,186	-,151	,178	,349	,655	1,000	

Πίνακας 2. Πίνακας συσχετίσεων Spearman των Likert scale ερωτησεων (με \* και \*\* σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές μονότονες συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και 1% αντίστοιχα)



Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q38	Q39	Q40	
	-0.469	-0.331	0.746	-0.065	0.068	0.083	-0.223	-0.047	0.026	0.034	0.048	0.038	0.027	0.353	-0.145	-0.065	0.118	0.122	0.086	0.061	0.065	0.004	0.059	0.038	0.045	-0.103	-0.025	-0.013	-0.039		
Q10		0.562	-0.487	0.050	-0.028	-0.001	0.14	0.008	0.078	-0.004	-0.033	0.029	0.035	-0.218	-0.153	0.162	0.112	-0.081	-0.044	-0.053	-0.065	-0.019	0.013	-0.050	-0.076	-0.048	0.083	0.070	0.079	0.031	
Q11	-0.331		0.562	-0.046	-0.004	0.14	0.065	-0.024	0.085	-0.024	0.026	0.004	0.000	-0.132	-0.045	0.068	0.039	0.035	0.018	-0.044	-0.057	-0.006	0.056	-0.026	-0.040	-0.058	0.097	0.141	0.112	0.008	
Q12	0.746	-0.487		0.053	0.010	0.005	-0.228	-0.062	0.064	0.129	0.133	-0.015	-0.020	0.354	0.177	-0.171	-0.128	0.080	0.062	0.057	0.080	0.036	-0.015	0.046	0.056	0.101	-0.088	-0.048	-0.083	-0.103	
Q13	-0.065	0.050	0.116		-0.762	-0.522	0.108	0.163	-0.091	0.44	0.451	-0.396	-0.362	0.182	0.15	-0.252	-0.294	0.157	0.154	0.208	0.19	0.094	0.166	0.179	0.218	0.153	0.027	-0.109	-0.157	-0.087	
Q14	0.068	-0.028	-0.046	0.010		0.628	-0.081	-0.122	0.137	-0.36	-0.345	0.41	0.366	-0.166	-0.091	0.273	0.305	-0.082	-0.143	-0.164	-0.125	-0.052	-0.129	-0.143	-0.157	-0.127	-0.033	0.132	0.182	0.084	
Q15	0.083	-0.001	-0.004	0.005	-0.522	0.628		0.014	-0.133	0.125	-0.291	-0.286	0.328	-0.116	-0.086	0.215	0.256	-0.056	-0.095	-0.118	-0.067	0.002	-0.034	-0.072	-0.112	-0.111	-0.010	0.249	0.259	0.164	
Q16	-0.223	0.14	0.14	-0.228	0.108	-0.081	0.014		0.348	-0.168	0.17	0.126	-0.104	-0.014	-0.017	-0.016	0.021	0.017	-0.012	0.053	0.030	0.081	0.070	0.16	0.058	0.059	0.005	0.063	0.118	0.054	0.031
Q17	-0.047	0.008	0.065	-0.062	0.163	-0.122	-0.133	0.348		-0.652	0.196	0.177	-0.19	-0.171	0.235	0.294	-0.206	-0.132	0.051	0.147	0.163	0.216	0.148	0.148	0.183	0.217	0.18	0.011	-0.017	-0.101	-0.127
Q18	0.026	0.078	-0.024	0.064	-0.091	0.137	0.125	-0.168	-0.652		-0.134	-0.128	0.199	0.178	-0.175	-0.159	0.216	0.161	-0.056	-0.075	-0.148	-0.14	-0.13	-0.106	-0.088	-0.168	-0.091	0.042	0.013	0.129	0.165
Q19	0.034	-0.004	0.085	0.129	0.44	-0.36	-0.291	0.17	0.196	-0.134		0.847	-0.555	-0.513	0.25	0.221	-0.272	-0.334	0.198	0.251	0.252	0.216	0.149	0.149	0.216	0.328	0.283	0.015	-0.062	-0.148	-0.175
Q20	0.048	-0.033	0.026	0.133	0.451	-0.345	-0.286	0.126	0.177	-0.128	0.847		-0.602	-0.545	0.25	0.228	-0.285	-0.345	0.227	0.281	0.251	0.245	0.169	0.177	0.246	0.36	0.318	-0.030	-0.128	-0.203	-0.229
Q21	0.038	0.029	0.004	-0.015	-0.396	0.41	0.328	-0.104	-0.19	0.199	-0.555	-0.602		0.756	-0.125	-0.112	0.198	0.242	-0.114	-0.17	-0.179	-0.22	-0.082	-0.16	-0.162	-0.272	-0.247	0.042	0.203	0.247	0.227
Q22	0.027	0.035	0.000	-0.020	-0.362	0.366	0.288	-0.014	-0.171	0.178	-0.513	-0.545	0.756		-0.157	-0.175	0.209	0.255	-0.099	-0.209	-0.164	-0.236	-0.085	-0.183	-0.184	-0.278	-0.205	-0.009	0.147	0.194	0.196
Q23	0.353	-0.218	-0.132	0.354	0.182	-0.166	-0.116	-0.017	0.235	-0.175	0.25	0.25	-0.125	-0.157		0.425	-0.48	-0.39	0.212	0.196	0.315	0.17	0.207	0.138	0.281	0.267	0.251	-0.103	-0.018	-0.182	-0.121
Q24	0.183	-0.153	-0.045	0.177	0.15	-0.091	-0.086	-0.016	0.294	-0.159	0.221	0.228	-0.112	-0.175	0.425		-0.393	-0.344	0.228	0.204	0.272	0.196	0.234	0.127	0.205	0.326	0.254	-0.129	-0.025	-0.183	-0.116
Q25	-0.145	0.162	0.088	-0.171	-0.252	0.273	0.215	0.021	-0.206	0.216	-0.272	-0.285	0.198	0.209	-0.48	-0.393		0.68	-0.206	-0.167	-0.264	-0.118	-0.161	-0.077	-0.201	-0.307	-0.194	0.128	0.034	0.174	0.047
Q26	-0.065	0.112	0.039	-0.128	-0.294	0.305	0.256	0.017	-0.132	0.161	-0.334	-0.345	0.242	0.255	-0.39	-0.344	0.68		-0.208	-0.113	-0.17	-0.122	-0.101	-0.015	-0.193	-0.302	-0.227	0.096	0.11	0.226	0.131
Q27	0.118	-0.081	0.035	0.080	0.157	-0.082	-0.056	-0.012	0.051	-0.056	0.198	0.227	-0.114	-0.099	0.212	0.228	-0.206	-0.208		0.491	0.517	0.357	0.293	0.151	0.436	0.48	0.426	-0.105	0.003	-0.15	-0.081
Q28	0.122	-0.044	0.018	0.062	0.154	-0.143	-0.095	0.053	0.147	-0.075	0.251	0.281	-0.17	-0.209	0.196	0.204	-0.167	-0.113	0.491		0.571	0.42	0.365	0.266	0.447	0.44	0.361	-0.017	-0.064	-0.083	-0.080
Q29	0.086	-0.053	-0.044	0.057	0.208	-0.164	-0.118	0.030	0.163	-0.148	0.252	0.251	-0.179	-0.164	0.315	0.272	-0.264	-0.17	0.517		0.475	0.449	0.268	0.493	0.503	0.445	-0.077	-0.066	-0.215	-0.154	
Q30	0.061	-0.065	-0.057	0.080	0.19	-0.125	-0.067	0.081	0.216	-0.14	0.218	0.245	-0.22	-0.236	0.17	0.196	-0.118	-0.122	0.357	0.42	0.475		0.372	0.317	0.58	0.539	0.489	0.077	-0.19	-0.21	-0.222
Q31	0.065	-0.019	-0.006	0.036	0.094	-0.052	0.002	0.070	0.148	-0.13	0.149	0.169	-0.082	-0.085	0.207	0.234	-0.161	-0.101	0.293	0.365	0.449	0.372		0.337	0.366	0.448	0.377	-0.088	-0.018	-0.040	-0.049
Q32	0.004	0.013	0.056	-0.015	0.166	-0.129	-0.034	0.16	0.148	-0.106	0.149	0.177	-0.16	-0.183	0.138	0.127	-0.077	-0.015	0.151	0.266	0.268	0.317	0.337		0.345	0.299	0.185	-0.007	0.039	0.021	-0.029
Q33	0.059	-0.050	-0.026	0.046	0.179	-0.143	-0.072	0.058	0.183	-0.088	0.218	0.246	-0.162	-0.184	0.281	0.205	-0.201	-0.193	0.436	0.447	0.493	0.58	0.366	0.345		0.723	0.608	-0.050	-0.083	-0.193	-0.142
Q34	0.038	-0.076	-0.040	0.056	0.218	-0.157	-0.112	0.059	0.217	-0.168	0.328	0.36	-0.272	-0.278	0.267	0.326	-0.307	-0.302	0.48	0.44	0.503	0.448	0.299	0.723		0.733	0.073	-0.104	-0.255	-0.186	
Q35	0.045	-0.048	-0.058	0.101	0.153	-0.127	-0.111	0.005	0.18	-0.091	0.283	0.318	-0.247	-0.205	0.251	0.254	-0.194	-0.227	0.426	0.361	0.445	0.489	0.377	0.185	0.608	0.733		-0.060	-0.158	-0.246	-0.151
Q36	-0.103	0.083	0.097	-0.088	0.027	-0.033	-0.010	0.063	0.011	0.042	0.015	-0.030	-0.042	-0.009	-0.103	-0.129	0.128	0.096	-0.105	0.042	-0.077	0.077	-0.088	-0.007	-0.050	-0.073	-0.060	0.131	0.245	0.178	
Q38	-0.025	0.070	0.141	-0.048	-0.109	0.132	0.249	0.118	-0.017	0.013	-0.062	-0.128	0.203	0.147	-0.018	-0.025	0.034	0.11	0.226	0.096	0.11	0.226	0.131		-0.060	-0.158	0.131	0.496	0.349		

Πίνακας 3. Πίνακας συσχετίσεων Spearman των Likert scale ερωτήσεων με απεικόνιση heatmap

Οι Πίνακες 2 και 3 συνοψίζουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων. Στον Πίνακα 2 εμπεριέχονται και τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου σημαντικότητας για κάθε συσχέτιση. Ωστόσο, ο Πίνακας 3 είναι πιο βοηθητικός για την παρατήρηση των συσχετίσεων. Τα κελιά με μπλε χρώμα υποδηλώνουν θετικά μονότονη συσχέτιση, ενώ εκείνα με κόκκινο αναπαριστούν τις αρνητικά μονότονες συσχετίσεις. Η ύπαρξη λευκών κελιών σημαίνει την απουσία συσχέτισης για κάθε ζεύγος ερωτήσεων. Ακόμη, στην περίπτωση των χρωματισμένων κελιών, η ένταση του χρώματος ερμηνεύει την ένταση της συσχέτισης, με τον απαλό χρωματισμό να αντιστοιχεί σε χαλαρή συσχέτιση και τον έντονο χρωματισμό σε έντονη συσχέτιση.

Είναι εμφανές ότι υπάρχουν συσχετίσεις, οι οποίες μάλιστα είναι ιδιαίτερα έντονες για κάποιες περιπτώσεις ερωτήσεων. Μάλιστα, ιδιαίτερα τα αποτελέσματα του Πίνακα 3 υπογραμμίζουν μία ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ερωτήσεων που εμπίπτουν στην ίδια κατηγορία. Για παράδειγμα, η Q9 (*Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα μου*) παρουσιάζει έντονη αρνητική συσχέτιση με την ερώτηση Q10 (*Η αμοιβή που λαμβάνω μου δημιουργεί ανασφάλεια*) και έντονη θετική συσχέτιση με την ερώτηση Q12 (*Η αμοιβή που λαμβάνω ανταποκρίνεται στην συνολική προσφορά μου*), οι οποίες εμπίπτουν σε μία κατηγορία που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ικανοποίησης από την αμοιβή του εργαζόμενου.

#### **6-4. Ανάλυση της επιμέρους και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης**

Η παρατήρηση, που σημειώνεται στην προηγούμενη υπό-ενότητα, καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση της επιμέρους εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Τράπεζας Πειραιώς. Πιο συγκεκριμένα, από την παρατήρηση της δομής των ερωτήσεων Likert scale και σύμφωνα με τις συσχετίσεις που σημειώνονται στην Ενότητα 6.3, προκύπτει ότι οι ερωτήσεις δύναται να χωρισθούν σε επτά κατηγορίες:

1. Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή (Q9, Q10, Q11, Q12).
2. Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων (Q13, Q14, Q15).
3. Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας (Q16, Q17, Q18).
4. Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου (Q19, Q20, Q21, Q22).



5. Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού (Q23, Q24, Q25, Q26).
6. Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό (Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36).
7. Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση (Q38, Q39, Q40).

Για μία πιο ενδελεχή ανάλυση των συγκεκριμένων κατηγοριών, αρχικά πραγματοποιείται μία αντιστροφή των ερωτήσεων Likert scale με αρνητική διαβάθμιση, ώστε όλες οι ερωτήσεις να αντιστοιχούν σε θετική διαβάθμιση. Έπειτα, υπολογίζεται το score του εκάστοτε υποκειμένου της κάθε κατηγορίας, το οποίο θα βασίζεται στον αριθμητικό μέσο όρο των θετικά διαβαθμισμένων απαντήσεων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ότι η αντιστροφή των αρνητικά διαβαθμισμένων ερωτήσεων σε θετικά διαβαθμισμένες επέφερε βελτίωση στο  $\alpha$  του Cronbach, με την νέα τιμή να είναι περίπου 0.9 (0.87), η οποία φανερώνει πολύ υψηλή αξιοπιστία, υπό την έννοια της εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας.

Κατηγορίες Ικανοποίησης	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	95% Δ.Ε. της μέσης τιμής
Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή	2.40	0.90	[2.31,2.49]
Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων	3.06	0.97	[2.96,3.16]
Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας	3.57	0.91	[3.48,3.66]
Ικανοποίηση σε σχέση με την συμπεριφορά του προϊστάμενου	3.56	1.05	[3.45,3.67]
Ικανοποίηση σε σχέση με την συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού	1.94	0.72	[1.87,2.01]
Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από την διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό	3.42	0.68	[3.35,3.49]
Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση	2.51	0.95	[2.41,2.61]

Πίνακας 4. Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και 95% διάστημα εμπιστοσύνης της μέσης τιμής για τις υποκατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης

Στον Πίνακα 4, οι χρωματισμένες πράσινες γραμμές του υποδηλώνουν την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης στις συγκεκριμένες κατηγορίες, οι χρωματισμένες κόκκινες γραμμές δείχνουν την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ οι μη χρωματισμένες γραμμές σημειώνουν τη μη στατιστικά σημαντική ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως, είναι εμφανές ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους, τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους και την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και συνολικά από τον οικονομικό οργανισμό. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι φαίνονται απογοητευμένοι σχετικά με την αμοιβή τους, τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού (π.χ. έλλειψη αξιοκρατίας) και φυσικά, λόγω της επίδρασης της πανδημίας. Ως προς τις συναδελφικές σχέσεις, αναμφίβολα δεν καταγράφεται έλλειψη ικανοποίησης, αλλά η τελευταία δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Στη συνέχεια της ανάλυσης πραγματοποιούνται έλεγχοι επί των σχέσεων των επιμέρους scores με τις κατηγορικές μεταβλητές (Q1, Q2, Q3, Q4, Q7, Q8), τα οποία είναι διαθέσιμα τόσο διαγραμματικά όσο και μέσα από ελέγχους υποθέσεων. Δεδομένου ότι η κανονικότητα των ποσοτικών μεταβλητών απορρίφθηκε σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (ShapiroWilk,  $p\text{-value} < 0.05$ ), γίνεται χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων WilcoxonMannWhitney και KruskalWallis. Ο πρώτος έλεγχος εφαρμόζεται στην περίπτωση που η κατηγορική έχει δύο επίπεδα, ενώ ο δεύτερος στην περίπτωση που έχει από τρία επίπεδα και άνω.

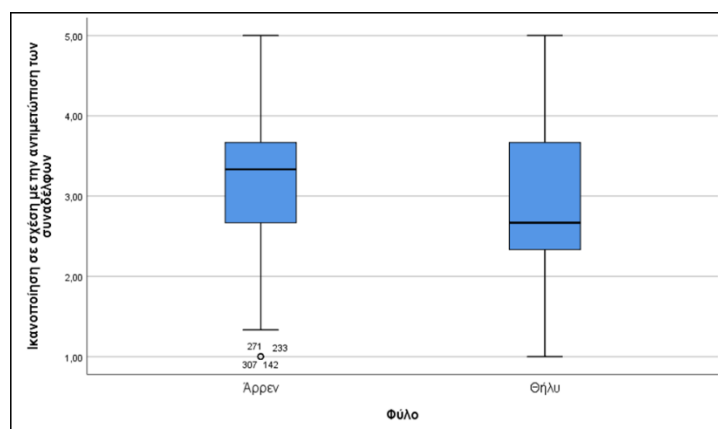
#### **Έλεγχοι επί της κατηγορικής μεταβλητής «Φύλο»**

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή

Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή μεταξύ ανδρών ( $M1=2.25$ ) και γυναικών ( $M2=2.5$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value} = 0.124$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων μεταξύ ανδρών ( $M1=3.33$ ) και γυναικών ( $M2=2.66$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value} = 0.02$ ), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα της Εικόνας 42.



Εικόνα 42. Boxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Φύλο»

- Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μεταξύ αντρών ( $M1=3.66$ ) και γυναικών ( $M2=3.66$ ), σε επίπεδο σημαντικότητα 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value} = 0.394$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊστάμενου

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου μεταξύ ανδρών ( $M1=3.75$ ) και γυναικών ( $M2=3.75$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value} = 0.126$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού

Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού μεταξύ ανδρών ( $M1=2$ ) και γυναικών ( $M2=2$ ), σε επίπεδο σημαντικότητα 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}=0.163$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό.

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό μεταξύ ανδρών ( $M1=3.4$ ) και γυναικών ( $M2=3.4$ ), σε επίπεδο σημαντικότητα 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}=0.928$ ).

- Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση.



Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης για την επίδραση της πανδημίας στην εργασία μεταξύ ανδρών ( $M1=2.33$ ) και γυναικών ( $M2=2.33$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}=0.696$ ).

### Έλεγχοι επί της κατηγορικής μεταβλητής «Ηλικία»

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή μεταξύ των ηλικιών 26-35 ( $M1=2.25$ ), 36-45 ( $M2=2.50$ ), 46-55 ( $M3=2.25$ ) και >56 ( $M4=1.75$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.548$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων μεταξύ των ηλικιών 26-35 ( $M1=3.66$ ), 36-45 ( $M2=3$ ), 46-55 ( $M3=3$ ) και >56 ( $M4=3.33$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.283$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μεταξύ των ηλικιών 26-35 ( $M1=3.66$ ), 36-45 ( $M2=3.66$ ), 46-55 ( $M3=3.66$ ) και >56 ( $M4=4.66$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.097$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου μεταξύ των ηλικιών 26-35 ( $M1=4.5$ ), 36-45 ( $M2=3.75$ ), 46-55 ( $M3=3.75$ ) και >56 ( $M4=3$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.637$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού μεταξύ των ηλικιών 26-35 ( $M1=2.25$ ), 36-45 ( $M2=2$ ), 46-55 ( $M3=1.75$ ) και >56 ( $M4=2$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.088$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση μεταξύ των ηλικιών 26-35 (M1=3.1), 36-45 (M2=3.4), 46-55 (M3=3.5) και >56 (M4=3.4), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Kruskal Wallis, p-value=0.407).

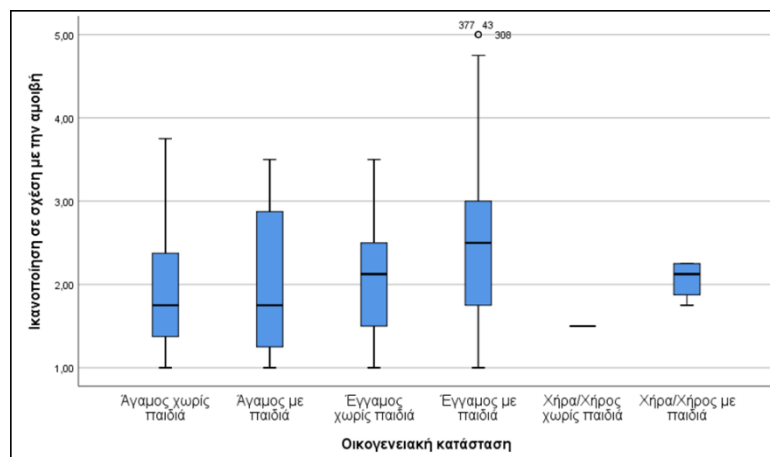
- Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης για την επίδραση της πανδημίας στην εργασία μεταξύ των ηλικιών 26-35 (M1=3.66), 36-45 (M2=2.33), 46-55 (M3=2.3) και >56 (M4=2.66), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Kruskal Wallis, p-value=0.486).

### Έλεγχοι επί της κατηγορικής μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση»

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=1.75), «άγαμος με παιδιά» (M2=1.75), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=2.12), «έγγαμος με παιδιά» (M4=2.5), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=1.5) και «χήρα/χήρος με παιδιά» (M6=2.12), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value<0.001), όπως φαίνεται στο διάγραμμα της Εικόνας 43.



Εικόνα 43. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση»

- Ικανοποίηση σε σχέση με της συναδελφικές σχέσεις

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=3.33), «άγαμος με παιδιά» (M2=2.66), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=3.16), «έγγαμος με παιδιά» (M4=3), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=5) και «χήρα/χήρος με παιδιά» (M6=3.16), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.531).

- Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=3.66), «άγαμος με παιδιά» (M2=3.33), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=3.5), «έγγαμος με παιδιά» (M4=3.66), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=5) και «χήρα/χήρος με παιδιά» (M6=3.5), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.408).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του προϊσταμένου μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=3.75), «άγαμος με παιδιά» (M2=3.75), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=3.25), «έγγαμος με παιδιά» (M4=3.75), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=5) και «χήρα/χήρος με παιδιά» (M6=2.87), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.208).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=1.75), «άγαμος με παιδιά» (M2=1.75), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=1.5), «έγγαμος με παιδιά» (M4=2), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=4) και «χήρα/χήρος με παιδιά» (M6=1.12), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.059).

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από την διοίκηση μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» (M1=3.35), «άγαμος με παιδιά» (M2=3.1), «έγγαμος χωρίς παιδιά» (M3=3.45), «έγγαμος με παιδιά» (M4=3.4), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» (M5=4.3) και

«χήρα/χήρος με παιδιά» ( $M_6=3.2$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.457$ ).

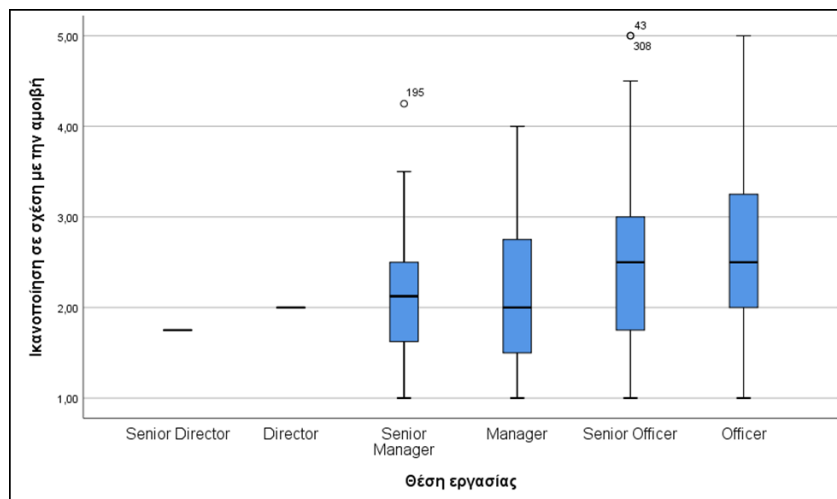
- Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης για την επίδραση της πανδημίας στην εργασία μεταξύ των οικογενειακών καταστάσεων «άγαμος χωρίς παιδιά» ( $M_1=2.33$ ), «άγαμος με παιδιά» ( $M_2=2.33$ ), «έγγαμος χωρίς παιδιά» ( $M_3=2.33$ ), «έγγαμος με παιδιά» ( $M_4=2.33$ ), «χήρα/χήρος χωρίς παιδιά» ( $M_5=1.75$ ) και «χήρα/χήρος με παιδιά» ( $M_6=2.16$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}=0.817$ ).

### Έλεγχοι επί της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας»

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή μεταξύ των θέσεων εργασίας «Senior Director» ( $M_1=1.8$ ), «Director» ( $M_2=2$ ), «Senior Manager» ( $M_3=2.12$ ), «Manager» ( $M_4=2$ ), «Senior Officer» ( $M_5=2.5$ ) και «Officer» ( $M_6=2.5$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis,  $p\text{-value}<0.001$ ), όπως φαίνεται στο διάγραμμα της Εικόνας 44.



Εικόνα 44. Boxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας»

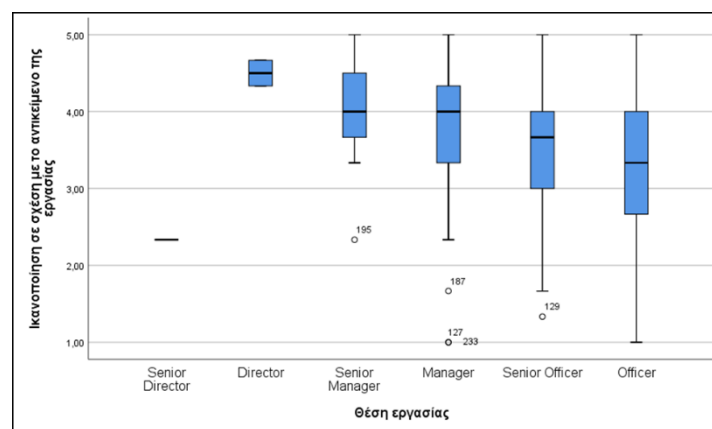
- Ικανοποίηση σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση των συναδέλφων μεταξύ των θέσεων εργασίας «SeniorDirector»

(M1=2.75), «Director» (M2=3.66), «SeniorManager» (M3=3.33), «Manager» (M4=3.33), «SeniorOfficer» (M5=3) και «Officer» (M6=3), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.132).

- Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μεταξύ των θέσεων εργασίας «SeniorDirector» (M1=2.3), «Director» (M2=4.5), «SeniorManager» (M3=4), «Manager» (M4=4), «SeniorOfficer» (M5=3.66) και «Officer» (M6=3.33), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value<0.001), όπως φαίνεται στο διάγραμμα της Εικόνας 45.



Εικόνα 45. Boxplot της ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας»

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του προϊσταμένου μεταξύ των θέσεων εργασίας «SeniorDirector» (M1=2.5), «Director» (M2=4.62), «SeniorManager» (M3=3.5), «Manager» (M4=4), «SeniorOfficer» (M5=3.75) και «Officer» (M6=4), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.083).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού μεταξύ των θέσεων εργασίας «SeniorDirector» (M1=2), «Director» (M2=2.37), «SeniorManager» (M3=1.62), «Manager» (M4=2.25), «SeniorOfficer» (M5=1.75) και «Officer» (M6=1.75), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.173)

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό.

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση μεταξύ των θέσεων εργασίας «Senior Director» (M1=2.66), «Director» (M2=3.8), «Senior Manager» (M3=3.55), «Manager» (M4=3.6), «Senior Officer» (M5=3.3) και «Officer» (M6=3.5), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.180).

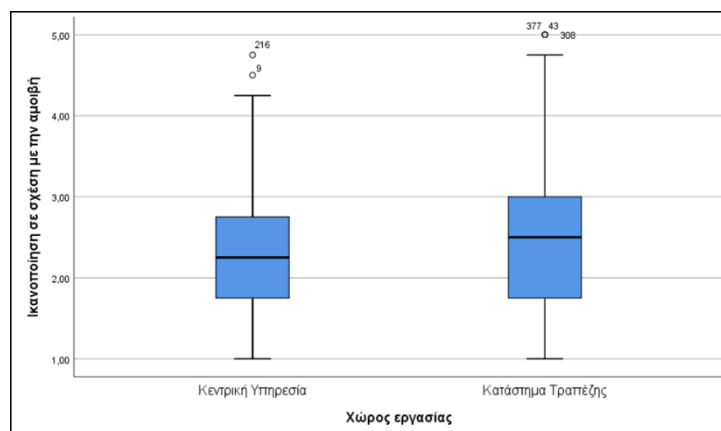
- Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης για την επίδραση της πανδημίας στην εργασία μεταξύ των θέσεων εργασίας «SeniorDirector» (M1=4), «Director» (M2=2.83), «SeniorManager» (M3=2.66), «Manager» (M4=2.66), «SeniorOfficer» (M5=2.33) και «Officer» (M6=2.33), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (KruskalWallis, p-value=0.248).

### Έλεγχοι επί της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή

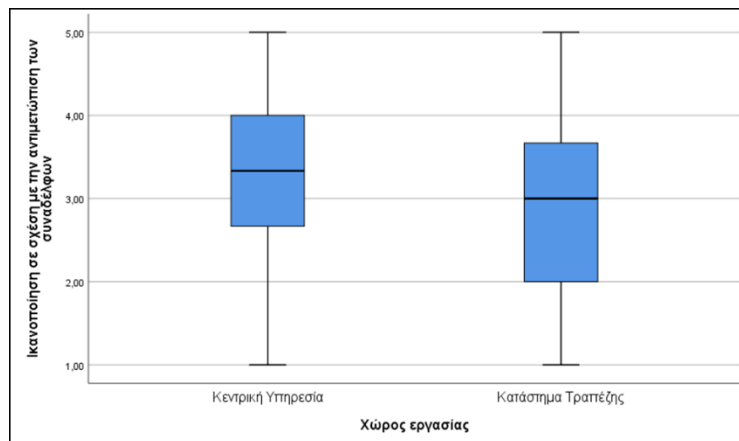
Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή και της χώρους εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» (M1=2.25) και «Κατάστημα Τραπεζίης» (M2=2.5), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney, p-value=0.005), όπως σημειώνεται και στο διάγραμμα της Εικόνας 46.



Εικόνα 46. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

- Ικανοποίηση σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις

Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε προκύπτει, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις, μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=3.33$ ) και «Κατάστημα Τραπεζής» ( $M2=3$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}<0.001$ ). Η διαφορά αυτή απεικονίζεται και στο διάγραμμα της Εικόνας 47.



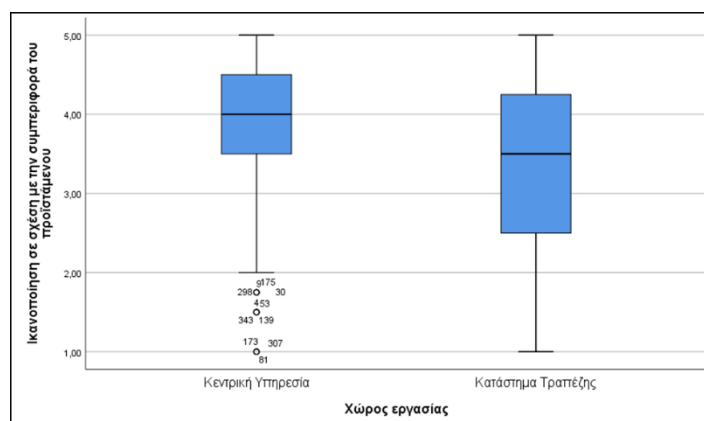
Εικόνα 47. Boxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τις συναδελφικές σχέσεις στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

- Ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=4$ ) και «Κατάστημα Τραπεζής» ( $M2=3.66$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}=0.243$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του προϊσταμένου μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=4$ ) και «Κατάστημα Τραπεζής» ( $M2=3.5$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Wilcoxon Mann Whitney,  $p\text{-value}<0.001$ ), με τους εργαζόμενους στην Κεντρική υπηρεσία να είναι εμφανώς πιο ικανοποιημένοι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα της Εικόνας 48.



Εικόνα 48. Βoxplot της ικανοποίησης σε σχέση με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

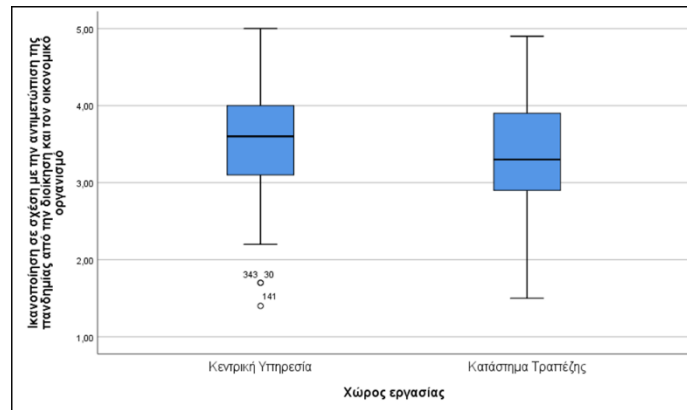
- Ικανοποίηση σε σχέση με τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=1.75$ ) και «Κατάστημα Τραπεζής» ( $M2=2$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Wilcoxon Mann Whitney,  $p\text{-value}=0.66$ ).

- Ικανοποίηση σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό.

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=3.6$ ) και «Κατάστημα Τραπεζής» ( $M2=3.3$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}=0.014$ ). Οι εργαζόμενοι της Κεντρικής υπηρεσίας παρουσιάζονται περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους εργαζόμενους στα καταστήματα τραπεζής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα στην Εικόνα 49.

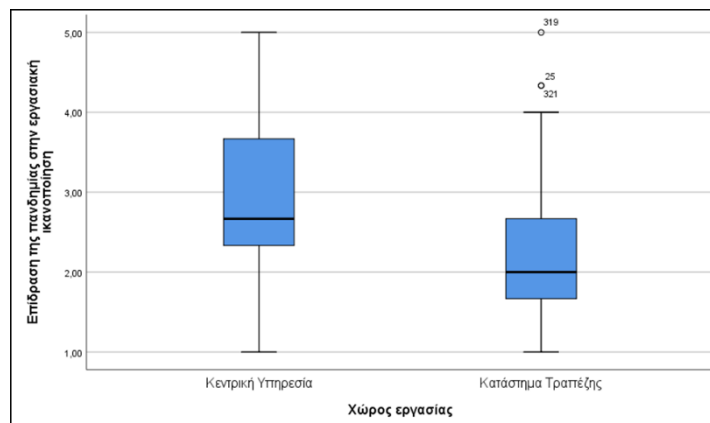




Εικόνα 49. Boxplot της ικανοποίησης σε σχέση με την αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

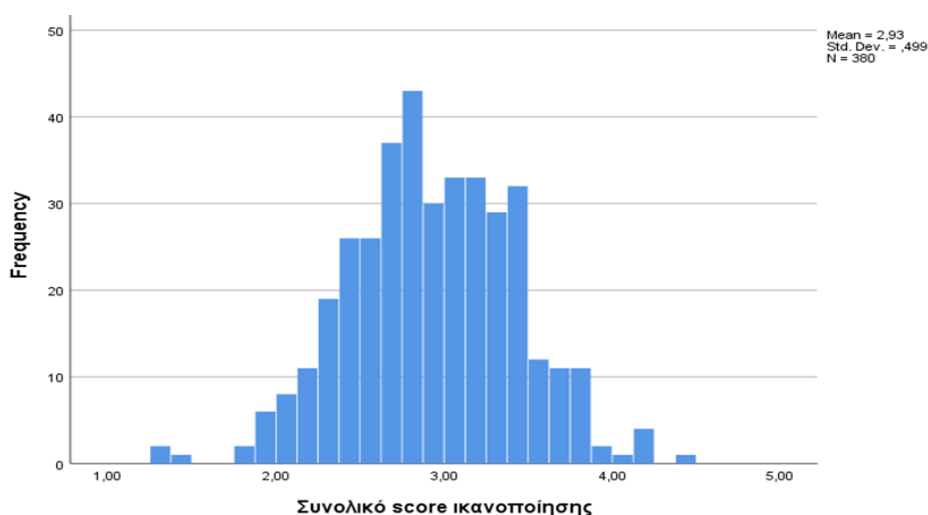
- Επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο διάμεσο score ικανοποίησης για την επίδραση της πανδημίας στην εργασία μεταξύ των χώρων εργασίας «Κεντρική υπηρεσία» ( $M1=2.66$ ) και «Κατάστημα Τραπέζης» ( $M2=2$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (WilcoxonMannWhitney,  $p\text{-value}<0.001$ ), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα της Εικόνας 50.



Εικόνα 50. Boxplot της επίδρασης της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

Στο παρόν σημείο κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση του συνολικού score ικανοποίησης. Για την κατασκευή ενός συνολικού score ικανοποίησης των συμμετεχόντων στη μελέτη, θεωρήθηκε κατάλληλο μέτρο ο αριθμητικός μέσος των επιμέρους scores, τα οποία παρουσιάστηκαν προηγουμένως στην παρούσα ενότητα.



Εικόνα 51. Ιστόγραμμα συχνοτήτων του συνολικού score ικανοποίησης των συμμετεχόντων στη μελέτη

Από το ιστόγραμμα συχνοτήτων της Εικόνας 51 είναι εμφανές, ότι τα συνολικά score ικανοποίησης δύναται να θεωρηθεί ότι κατανέμονται κανονικά, όπως επαληθεύεται και από τον έλεγχο ShapiroWilks σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.709$ ).

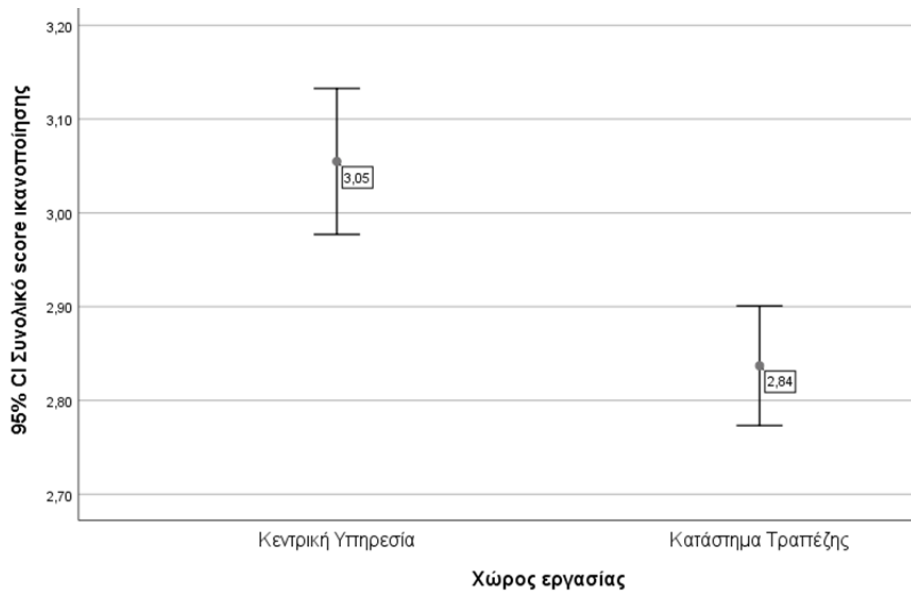
Συνολικό Score Ικανοποίησης	
Μέση τιμή	2.93
Διάμεσος	2.9
Τυπική απόκλιση	0.49
Ελάχιστη τιμή	1.32
Μέγιστη τιμή	4.47
Εύρος	3.15
95% Διάστημα εμπιστοσύνης μέσης τιμής	[2.87, 2.97]

Πίνακας 5. Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής Συνολικό Score Ικανοποίησης

Από τον Πίνακα 5 είναι εμφανής η συμμετρική κατανομή, δεδομένου ότι η μέση τιμή του συνολικού score ικανοποίησης ανέρχεται σε 2.93 και η διάμεσος σε 2.9. Το μικρότερο score που παρατηρήθηκε είναι 1.32, ενώ το μεγαλύτερο 4.47. Επίσης, παρατηρείται ιδιαίτερα μικρή τυπική απόκλιση με τιμή 0.49. Επιπρόσθετα, δεδομένου ότι το 95% διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου είναι [2.87, 2.97] και εφόσον αυτό δεν περιέχει τιμές μεγαλύτερες ή ίσες με 3, δύναται να ειπωθεί ότι συνολικά οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη ικανοποίηση.

Η ανωτέρω παρατήρηση επιβεβαιώνεται και από το αποτέλεσμα του παραμετρικού ελέγχου *T-test* για την ισότητα της μέσης τιμής με το 3. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω υπόθεση απορρίφθηκε σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $p\text{-value} = 0.005$ ). Εφόσον ο έλεγχος απορρίφθηκε και η μέση τιμή είναι 2.93, θεωρείται ότι καταγράφεται μικρότερη από μία μέση ικανοποίηση, η οποία θα είχε τιμή 3. Ωστόσο, επειδή η υπολογισθείσα μέση τιμή είναι αρκετά κοντά στην μέση τιμή 3, δύναται να ειπωθεί ότι, ως προς τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι της τράπεζας παρουσιάζονται ουδέτεροι.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι για τη διερεύνηση διαφορών της συνολικής ικανοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τις κατηγορικές μεταβλητές. Δεδομένης της κανονικότητας που παρουσιάζει το συνολικό score ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκαν *T-tests* για τον έλεγχο της ισότητας των μέσων της μεταβλητής στα επίπεδα μίας κατηγορικής μεταβλητής με δύο κατηγορίες, και *ANOVA* για τον έλεγχο της ισότητας των μέσων της ποσοτικής μεταβλητής στα επίπεδα μίας κατηγορικής με τρεις ή περισσότερες κατηγορίες. Για την περίπτωση της κατηγορικής μεταβλητής «Φύλο», δεν απορρίπτεται η ισότητα των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (*T-test*,  $p\text{-value} = 0.73$ ). Αντιστοίχως, λαμβάνοντας υπόψη τις ηλικιακές κατηγορίες και πάλι η ισότητα των μέσων δεν απορρίπτεται (*ANOVA*,  $p\text{-value} = 0.96$ ). Όσον αφορά την κατηγορική μεταβλητή «Οικογενειακή κατάσταση», η ισότητα των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας παρατηρείται ότι ισχύει (*ANOVA*,  $p\text{-value} = 0.103$ ). Ομοίως, δεν απορρίπτεται η ισότητα των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας 5% για την κατηγορική μεταβλητή «Μορφωτικό επίπεδο» (*ANOVA*,  $p\text{-value} = 0.235$ ). Η ισότητα των μέσων ισχύει σε επίπεδο σημαντικότητας 5% και για την περίπτωση της κατηγορικής μεταβλητής «Θέση εργασίας» (*ANOVA*,  $p\text{-value} = 0.17$ ). Αντιθέτως, εξετάζοντας την ισότητα των μέσων ως προς την κατηγορική μεταβλητή «Χώρος εργασίας» σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (*T-test*,  $p\text{-value} = 0.001$ ), παρατηρείται η απόρριψη αυτής. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στην κεντρική υπηρεσία της Τράπεζας Πειραιώς είναι στατιστικώς σημαντικά πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με εκείνους, οι οποίοι απασχολούνται σε κατάσταση τραπέζης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα της Εικόνας 52.



Εικόνα 52. Errorbar της συνολικής ικανοποίησης στα επίπεδα της κατηγορικής μεταβλητής «Χώρος εργασίας»

Ως προς την κατηγορική μεταβλητή «Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό» δεν παρατηρείται συσχέτιση των κατηγοριών της με το συνολικό score ικανοποίησης (Pearson =  $-0.008$ ,  $p$ -value =  $0.88$ ).

## **Κεφάλαιο 7.**

### **Συμπεράσματα και Μελλοντική Έρευνα**

## 7-1. Συμπεράσματα

Ο κρίσιμος ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης υπογραμμίζεται από πληθώρα επιστημονικών μελετών στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς έχει άμεση επίδραση στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, την παρακίνηση και την αφοσίωση των εργαζομένων ενός οικονομικού οργανισμού. Επομένως, η διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι απαραίτητη στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να εξετάζονται οι πρακτικές και οι στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς την αποτελεσματικότητα και και την απόδοσή τους, και τελικώς να επανασχεδιάζονται ώστε να εξασφαλίζουν την ύπαρξη ικανοποιημένων, αφοσιωμένων και αποδοτικών εργαζομένων.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής θέσης, δόθηκε εστίαση στην μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα, και μάλιστα κατά τη διαμόρφωσή της στην περίοδο της πανδημίας COVID-19. Προς αυτή την κατεύθυνση επιλέχθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Εργασιακής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory), το οποίο εμπλουτίστηκε με επιπρόσθετες ερωτήσεις σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση και την πανδημία. Το τροποποιημένο ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω του συλλόγου υπαλλήλων του οικονομικού οργανισμού σε 380 εργαζόμενους, ώστε να συλλεχθούν τα απαιτούμενα δεδομένα.

Ως προς την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά υπολογίστηκαν κάποια βασικά περιγραφικά μέτρα, ώστε να αποσαφηνιστεί το προφίλ των συμμετεχόντων στη μελέτη και να σχηματισθεί μία αρχική εικόνα ως προς την κατανομή των απαντήσεων. Παράλληλα, η ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας μέσω του *a του Cronbach*, έδειξε την εγκυρότητα του τροποποιημένου εργαλείου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, σπό την ανάλυση συσχετίσεων παρατηρήθηκαν ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ ερωτήσεων, οι οποίες μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με την πηγή της εργασιακής ικανοποίησης. Προς αυτή την κατεύθυνση, διαμορφώθηκαν επτά κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης. Για κάθε κατηγορία διερευνήθηκε αν χαρακτηρίζεται από εργασιακή ικανοποίηση ή όχι. Η πρώτη κατηγορία αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με την αμοιβή και οι εργαζόμενοι παρουσίασαν ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Η επόμενη κατηγορία αφορά την ικανοποίηση που προκύπτει από τις συναδελφικές σχέσεις, και οι εργαζόμενοι παρουσιάστηκαν ουδέτεροι. Η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με την ικανοποίηση με το αντικείμενο της εργασίας. Σε αυτή την κατηγορία, οι εργαζόμενοι παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι. Η τέταρτη κατηγορία αφορά την ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του

προϊσταμένου, όπου κι εδώ οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετική ικανοποίηση. Αντίθετα στην επόμενη κατηγορία, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά του οικονομικού οργανισμού (π.χ. διακρίσεις). Οι τελευταίες δύο κατηγορίες λαμβάνουν υπόψη την πανδημία του COVID-19. Η πρώτη από αυτές αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με τα μέτρα και τη συνολική αντιμετώπιση της πανδημίας από τη διοίκηση και τον οικονομικό οργανισμό, και μάλιστα οι εργαζόμενοι παρατηρείται ότι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι. Η τελευταία κατηγορία εστιάζει στη συνολική επίδραση της πανδημίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η πανδημία έχει ισχυρή αρνητική επίδραση στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση επί του συνολικού score ικανοποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης του συγκεκριμένου score, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι. Ωστόσο, βάσει της μέσης τιμής του score της συνολικής ικανοποίησης, δύναται να ειπωθεί ότι τουλάχιστον κινούνται προς το να χαρακτηρισθούν ως ουδέτεροι, παρά ως ανικανοποίητοι. Επιπρόσθετα, μία ιδιαίτερα σημαντική παρατήρηση αφορά τα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης και το χώρο εργασίας, με τους εργαζόμενους στην κεντρική υπηρεσία της τράπεζας να είναι στατιστικώς σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στα καταστήματα τραπεζής.

#### **7.1.1. Μελλοντική έρευνα**

Η διερεύνηση των αιτιών, για τις οποίες οι εργαζόμενοι στην κεντρική υπηρεσία παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στα καταστήματα της τράπεζας, αποτελεί μία ενδιαφέρουσα μελλοντική ερευνητική κατεύθυνση.

Παράλληλα, θα ήταν ενδιαφέρον η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, να επεκταθεί για τους υπόλοιπους ηγετικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα.

Σκοπός αυτής της μελλοντικής μελέτης είναι η διαμόρφωση μίας σφαιρικής εικόνας, περί της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στην κορυφή του τραπεζικού κλάδου, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19.

# Βιβλιογραφία και Πηγές Διαδικτύου

## Ξενογλώσσες

- Abd-Ellatif, E. E., Anwar, M. M., Aljifri, A. A., and ElDalatony, M. M. (2021). Fear of COVID-19 and Its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention Among Egyptian Physicians. *Safety and Health at Work*, <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.07.007>
- Admiraal, W., Veldman, I., Mainhard, T., and van Tatwijk, J. (2019). A typology of veteran teachers' job satisfaction: their relationships with their students and the nature of their work. *Social Psychology of Education*, 22, pp. 337-355. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-09477-z>
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., and Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, pp. 46-52, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., and Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6 (9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Anwar, G., and Abdullah, N. N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1). <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Arslan, A. and Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Sishane Lighting and Chandelier District. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, pp. 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.012>
- Babbie, E. R. (2011). Introduction to social research. *Wadsworth Cengage learning, Belmont, Calif.*
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4 (3), pp. 187-200.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L. and Koutiva, M. (2013). The Influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3 (4), pp. 15-28.
- Callister, R. R. (2006). The Impact of Gender and Department Climate on Job Satisfaction and Intentions to Quit for Faculty in Science and Engineering Fields. *The Journal of Technology Transfer*, 31 (3), pp. 367-375. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-7208-y>
- Carnevale, J. B. and Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, pp. 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>



- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W.-C., Wang, C.-B., and Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57 (6), pp. 365-388. <https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. R. B., (2011). *Research methods in education*. Oxon, UK: Routledge
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., and Ćulibrk, D., (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Feng, Z. and Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implication for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35, No. 7/8, pp. 719-736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., and Shaw, J. B. (1999). *Human resource management*. (4<sup>th</sup>ed.). Houghton Mifflin Company.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2009). *Research methods for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Wadsworth Cenage Learning.
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G. and Mucci, N. (2020). COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (21), 7857. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217857>
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), pp. 1092-1106, DOI: [10.1080/09585190110067837](https://doi.org/10.1080/09585190110067837)
- Hondroyannis, G., Lolos, S. and Papapetrou, E. (1999). Assessing competitive conditions in the Greek banking system. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 9 (4), pp. 377-391. [https://doi.org/10.1016/S1042-4431\(99\)00017-7](https://doi.org/10.1016/S1042-4431(99)00017-7)
- Hu, B., Guo, H., Zhou, P. and Shi, Z.-L. (2021). Characteristics of SARS-CoV-2 and COVID-19. *Nature Reviews Microbiology*, 19, pp. 141-154. <https://doi.org/10.1038/s41579-020-00459-7>
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., and Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Psychology Faculty Publications*. 2358. [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/2358](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/2358)
- Koiliias, C., Tourna, E., and Koukouletsos, K. (2010). Job satisfaction of higher education graduates. *Operational Research*, 12 (3), pp. 421-437. <https://doi.org/10.1007/s12351-010-0099-6>
- Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

- Koustelios, A. D., and Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (3), pp. 469-476.  
<https://doi.org/10.1177/0013164497057003008>
- Liao, Y. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34 (3), pp. 294-309,  
<https://doi.org/10.1108/00483480510591444>
- Lee, M. S.-M., Lee, M.-B., Liao, S.-C., and Chiang, F.-T. (2009). Relationship Between Mental Health and Job Satisfaction Among Employees in a Medical Center Department of Laboratory Medicine. *Journal of the Formosan Medical Association*, 108 (2), pp. 146-154.  
[https://doi.org/10.1016/S0929-6646\(09\)60045-0](https://doi.org/10.1016/S0929-6646(09)60045-0)
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), pp. 687-720, DOI: [10.1080/095851994000000054](https://doi.org/10.1080/095851994000000054)
- Navajas-Romero, V., Díaz-Carrión, R. and Casas-Rosal, J.C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., and Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13 (2), pp. 65-82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Ning, S., Zhong, H., Libo, W., and Qiujie, L. (2009). The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (12), pp. 2642-2648.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05133.x>
- Pagoulatos, G. (1999). The Greek Banking System and its Deregulation: History, Structure, and Organization in a European Context. In: Kostis, K. P. *Modern Banking in the Balkans and West-European Capital in the Nineteenth and Twentieth Centuries* (1<sup>st</sup>ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429451256>
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *ERIC*, ED316767, <https://eric.ed.gov/?id=ed316767>
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31 (6), pp. 936-949. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.08.003>
- Rahman, M. M., Chowdhury, M. R. H. K., Islam, M. A., Tohfa, M. U., Kader, M. A. L., Ahmed, A. A. A. and Donepudi, P. K. (2020). Relationship between Socio-Demographic Characteristics and Job Satisfaction: Evidence from Private Bank Employees, *American Journal of Trade and Policy*, 7(2), pp. 65-72. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v7i2.492>

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community*, 13(6), pp. 693 – 713, <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Stamps, P.L. (1997) Nurses and work satisfaction: An index for measurement. Health Administration Press, Chicago.
- Thant, Z. M. and Chang, Y. (2020). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21, pp. 157-175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Tlairs, H. A. and Mendelson, M. B. (2014). Predicting women's job satisfaction with personal demographics: evidence from a Middle Eastern country. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (3), pp. 434 – 458. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792859>
- Tietjen, M. A. and Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), pp. 226 – 231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Tsai, S.-B. (2018). Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in China's photovoltaic cell industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81, pp. 62-68. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>
- Tsounis, A. and Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6 (1), <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>
- Wada, K., Arimatsu, M., Higashi, T., Yoshikawa, T., Oda, S., Taniguchi, H., Kaeashima, M. and Aizawa, Y. (2009). Physician Job Satisfaction and Working Conditions in Japan. *Journal of Occupational Health*, 51 (3), pp. 261-266. <https://doi.org/10.1539/joh.O8023>
- Wall, T. D., Clegg, C. W., and Jackson, P. R. (1978). An evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 51 (2), pp. 183-196, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1978.tb00413.x>
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wong, A. K. F., Kim, S., Kim, J., and Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>
- Yasin, Y. M., Kerr, M. S., Wong, C. A., and Bélanger, C. H. (2020). Factors affecting job satisfaction among acute care nurses working in rural and urban settings. *Journal of Advanced Nursing*, 76 (9), pp. 2359-2368. <https://doi.org/10.1111/jan.14449>
- Young, L., Milner, M., Edmunds, D., Pentsil, G. and Broman, M. (2014). The tenuous relationship between salary and satisfaction. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., and Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

## Ελληνόγλωσσες

- Γιαλαμά, Φ. (2019). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα και η ανάγκη εφαρμογής διεθνών προτύπων. Καταγραφή φόρτου εργασίας κατά WISN. *Διδακτορική Διατριβή*. Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Δημητρόπουλος, Σ. (2009). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας: Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Θερίου, Γ. (2009). Η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης. *Διδακτορική Διατριβή*. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Παρακσευόπουλος, Ν. Ι., (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας: Έννοια, Χαρακτηριστικά, Είδη και Στάδια της Επιστημονικής Έρευνας. Εκδόσεις ΑΘΗΝΑ.
- Σαπουντζόγλου, Γ. και Πεντόνης, Χ. (2009). Τραπεζική Οικονομική, Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Χαλιμούρδα, Χ. (2019). Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους παρατεταμένης κρίσης. *Διδακτορική Διατριβή*. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.