



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών  
και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία με τίτλο:

**«Ο προγραμματισμός μέσω της τεχνικής της Διοίκησης  
με στόχους (Management by objectives -MBO).  
Η περίπτωση της Τράπεζας της Ελλάδος»**

**“Planning through Management by Objectives (MBO).  
The case of the Bank of Greece.”**

Μεταπτυχιακός φοιτητής: Γεώργιος Ρούσσοσ  
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Dr Ειρήνη Σαμαντά

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2018**

Για την εκπόνηση της διπλωματικής μου θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Dr Ειρήνη Σαμαντά της οποίας η βοήθεια υπήρξε καταλυτική για την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και ιδιαίτερα τον διευθυντή του προγράμματος Dr Π. Κυριαζόπουλο για την μετάδοση πολύτιμης γνώσης.

---

## Περίληψη:

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να εξετάσει την εφαρμογή της διοικητικής διαδικασίας MBO στην Τράπεζα της Ελλάδας. Ειδικότερα, εξετάστηκε: α) ο βαθμός εφαρμογής του MBO, β) αν η υιοθέτηση των αρχών του MBO συνδέεται με πλεονεκτήματα όπως: η αυξημένη παραγωγικότητα, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η ικανοποίηση των εργαζομένων, γ) ποια είναι τα πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή του MBO στην επιχείρηση και δ) αν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων απέναντι στην διαδικασία MBO επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο).

Για τους σκοπούς αυτούς, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου σε ένα δείγμα 80 υπαλλήλων της Τράπεζας της Ελλάδας που εργαζόντουσαν στο τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στην τράπεζα το MBO ως ένα βαθμό εφαρμόζεται επιτυχώς και επαρκώς.

Από τη μία πλευρά, θετικό είναι το γεγονός ότι σε ένα μεγάλο βαθμό οι στόχοι που θέτονται στους εργαζομένους της τράπεζας είναι επιτεύξιμοι, αφορούν ολόκληρες ομάδες εργασίας και όχι μεμονωμένα άτομα, είναι χρονικά οριοθετημένοι και κατά τη προσπάθεια επίτευξής τους παρέχεται ευρεία στήριξη στους υπαλλήλους από τους προϊσταμένους τους. Επίσης, σε χαμηλότερο βαθμό, παρέχεται ανατροφοδότηση στα στελέχη της επιχείρησης σχετικά με την επίτευξη των στόχων τους, οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και συμμετέχουν στον καθορισμό τους και οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι η εφαρμογή της πρακτικής MBO οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς και συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

Από την άλλη πλευρά, βρέθηκε ότι η εφαρμογή του MBO στην Τράπεζα της Ελλάδας εμποδίζεται από: 1) την έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων και 2) την αποσύνδεση των οικονομικών κινήτρων και των απολαβών

---

προς τους εργαζομένους όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, και ειδικότερα το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο, δεν επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους απέναντι στο MBO.

Συμπερασματικά, η διατριβή αναδεικνύει τη σημαντικότητα της εφαρμογής του προγραμματισμού και ειδικότερα του MBO στις σύγχρονες επιχειρήσεις, την σύνδεσή του με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα εμπόδια που πρέπει να υπερπηδηθούν για να εφαρμοστεί αρτιότερα η συγκεκριμένη διαδικασία.

## **Abstract**

The purpose of this dissertation was to examine the implementation of the administrative process of MBO in the Bank of Greece. More specifically, the factors examined were as follows: a. The level of implementation of MBO, b. Whether the implementation of the MBO techniques is linked to benefits such as: increased productivity, better communication between supervisor and subordinates and the work satisfaction of the employees, c. the possible obstacles in the implementation of MBO in the organization and d. whether the attitude and opinion of the employees, as far as the MBO process is concerned, is linked to demographic characteristics (sex, age, educational level).

For that reason, questionnaires were distributed, on line, to a sample of 80 employees of the Bank of Greece who work in the department of Technical and Administrative Support. The analysis of the data was done with SPSS.

The results of the survey showed that the MBO process is implemented in the Bank of Greece efficiently and successfully.

On the one hand, there are positive factors such as the following: the fact that to a great degree the goals assigned to the employees are achievable, they concern groups not individuals, there is a definite timeline and during their efforts to achieve their goals the employees have the support of their supervisors.

Furthermore, there is a lower implementation of the following factors: the feedback of the supervisors of the organization as far as the achievement of the goals is concerned, the clarity of goal setting, the degree to which the employees participate in the establishment of the goals.

---

The survey also showed that the implementation of the MBO process leads to increased levels of the satisfaction and productivity of the employees and that it contributes to the improvement of communication between the supervisors and the subordinates.

On the other hand, the survey shows that the implementation of MBO in the Bank of Greece is hindered by the following factors: 1. The lack of transparency when it comes to the process of assessment of the employees and 2. The dissociation of financial motives / incentives and the achievement of goals.

Finally, demographic characteristics of the employees, such as sex, age and educational level did not influence their perception of the MBO process.

In conclusion, the dissertation showcases the importance of the implementation of planning and of MBO in today's organizations, its connection to vital competitive superiority as well as the obstacles that have to be overcome in order for this particular process to be implemented in a more efficient way.

---

## Πίνακας Περιεχομένων:

|   |    |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....   | 8  |
| 1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο και διατύπωση προβλήματος.....                             | 8  |
| 1.2 Η σημαντικότητα της έρευνας.....  | 9  |
| 1.3 Πεδίο εφαρμογής έρευνας – αναφορά στον οργανισμό που αναφέρεται η έρευνα..... | 10 |
| 1.4 Σκοπός της Διατριβής .....  | 11 |
| 1.4.1 Θεωρητικοί Στόχοι .....   | 11 |
| 1.4.2 Ερευνητικοί Στόχοι.....   | 11 |
| 1.5 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας...        | 12 |
| Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....  | 13 |
| 2.1 Εισαγωγή.....   | 13 |
| 2.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού (ορισμός, στάδια, ρόλος) .....               | 13 |
| 2.3 Τα οφέλη του προγραμματισμού .....  | 15 |
| 2.4 Η διοίκηση με Στόχους – Management By Objectives (MBO).....                   | 17 |
| 2.5 Ομαδική εργασία και MBO .....   | 20 |
| 2.6 Η εφαρμογή του MBO στην εταιρική πραγματικότητα .....                         | 21 |
| Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία .....  | 33 |
| 3.1 Εισαγωγή.....   | 33 |
| 3.2 Φιλοσοφία της Έρευνας (Θετικισμός vs Φαινομενολογία).....                     | 33 |
| 3.3 Ερευνητική προσέγγιση (Παραγωγική vs Επαγωγική) .....                         | 36 |
| 3.4 Τα είδη της έρευνας.....  | 37 |

---

|   |    |
|---|----|
| 3.5 Ερευνητικές μέθοδοι (Ποσοτική vs Ποιοτική) .....  | 38 |
| 3.6 Τεχνική της έρευνας – Η μελέτη περίπτωσης .....   | 40 |
| 3.7 Δειγματοληψία και ερευνητική διαδικασία .....   | 43 |
| 3.8 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου .....  | 44 |
| 3.9 Τρόπος στατιστικής ανάλυσης .....   | 46 |
| 3.10 Διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας Pilot test – Αξιοπιστία και εγκυρότητα .....                               | 47 |
| 3.11 Ζητήματα δεοντολογίας .....  | 48 |
| Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων μέσω στατιστικής ανάλυσης.....  | 50 |
| 4.1 Εισαγωγή.....   | 50 |
| 4.2 Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....   | 50 |
| 4.3 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach .                               | 52 |
| 4.4 Περιγραφική στατιστική .....  | 54 |
| 4.5 Παραμετρικά Τεστ .....  | 58 |
| 4.5.1 Ανεξάρτητα T-τεστ (φύλο) .....  | 59 |
| 4.5.2 Ανάλυση one-way ANOVA.....  | 61 |
| 4.6 Ανάλυση Συσχετίσεων .....   | 67 |
| 4.6.1 Ικανοποίηση εργαζομένων .....   | 68 |
| 4.6.2 Παραγωγικότητα εργαζομένων .....  | 70 |
| 4.7 Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο..... | 72 |
| Κεφάλαιο 5: Εξαγωγή Συμπερασμάτων .....   | 75 |
| 5.1 Συζήτηση – Συμπεράσματα .....   | 75 |
| 5.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial Implications).....                                      | 77 |
| 5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....   | 78 |
| 5.4 Ερευνητικοί περιορισμοί .....   | 79 |
| Βιβλιογραφία .....  | 80 |

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

### **1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο και διατύπωση προβλήματος.**

Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία του να καθιερώνεις στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς καθώς και του τρόπου ανταπόκρισης σε αυτούς. Με βάση τον προγραμματισμό μπορούμε να διαχειριστούμε το μέλλον αντί να οδηγούμαστε από τη μοίρα (DuBrin, 1998). Ο Schermerhorn (2011) συμπληρώνει ότι ο προγραμματισμός βελτιώνει την εστίαση και την ευελιξία, βελτιώνει τον προσανατολισμό στη δράση, καθώς επίσης τον συντονισμό και τον έλεγχο.

Υπάρχουν δύο εμπόδια για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό: η διστακτικότητα του να θέσεις στόχους και η αντίσταση στην αλλαγή. Το MBO είναι μια προσέγγιση η οποία βοηθάει στο να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια. Στη βάση του MBO είναι η πεποίθηση ότι οι οργανωτικοί στόχοι είναι σημαντικό κομμάτι του να διοικείς και ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν μια διοικητική προσέγγιση βασισμένη ειδικά σε αυτούς. Αυτή η ιδέα δίνει έμφαση στο να θέσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης, μαζί με τους υφιστάμενούς τους, κοινούς στόχους βάση των οποίων θα θέσουν κίνητρα, θα υπάρξει αξιολόγηση αλλά και προσπάθεια ελέγχου (Barnat, 2014).

Αναλυτικότερα, «η διοίκηση με στόχους» (MBO) είναι μια δομημένη διαδικασία επικοινωνίας η οποία απαιτεί ο προϊστάμενος να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του προκειμένου να θέσουν από κοινού στόχους απόδοσης και να μελετήσουν τα αποτελέσματα τα οποία επιτεύχθηκαν. Στο MBO οι δύο πλευρές έρχονται σε συμφωνία σχετικά με τους στόχους απόδοσης για μια ορισμένη χρονική περίοδο, τον τρόπο μέσω του οποίου θα φτάσουν σε αυτούς τους στόχους καθώς



---

και τις διαδικασίες για την ανάλυση των αποτελεσμάτων απόδοσης. (Schermerhorn, 2011).

Το MBO παρέχει ένα κοινό σημείο αναφοράς για όλους τους μάνατζερ που συμμετέχουν στη διαδικασία, το οποίο σημείο οδηγεί σε μια κοινή άποψη και σε βελτιωμένη επικοινωνία. Το MBO βελτιώνει επίσης την δράση των μάνατζερ και λειτουργεί ως εργαλείο προς την διοικητική ανάπτυξη (Murphy:1983).

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν η εξέταση του βαθμού εφαρμογής του MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρουσιάζει αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον (βλέπε επόμενη παράγραφο).

## **1.2 Η σημαντικότητα της έρευνας**

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο ρόλος του προσωπικού σ' έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας. Οι οργανισμοί δεν είναι άλλο από συστήματα τα οποία αποτελούνται από αλληλοεξαρτώμενα άτομα η συμπεριφορά των οποίων επηρεάζει άμεσα την οργανωτική διάρθρωση, την λειτουργία και τους σκοπούς στους οποίους βασίζεται η λειτουργία τους. Παρόλη την κριτική που έχει δεχτεί το MBO, το οποίο έχει χαρακτηριστεί ενίοτε και ως ξεπερασμένο, παραμένει ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους ελέγχου και συντονισμού μεταξύ ετερογενών δραστηριοτήτων αλλά και ομάδων. Πρόκειται για μια βιώσιμη μέθοδο management (Dahlsten, Styhre και Williander, 2005).

Στις ημέρες μας, χάρη στο internet, η μετάδοση τεχνογνωσίας γίνεται άμεσα. Έτσι, ενώ στο παρελθόν μια εταιρία θεωρούσε σημαντικότερο πλεονέκτημα και βασιζόταν σε αυτό το ότι έχει εκείνη μόνο αυτήν μια συγκεκριμένη τεχνογνωσία, πλέον η εταιρία δεν μπορεί παρά να αναγνωρίσει τους εργαζόμενους ως το πιο σημαντικό της κεφάλαιο. Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού μπορεί να γίνουν είτε η κινητήρια δύναμη για την καινοτομία και την αλλαγή μέσα στην εταιρία ή ένας

---

σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας. Η πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να τονώσουν τη δημιουργικότητα αλλά και τα επίπεδα ανοχής των υπαλλήλων τους όσον αφορά την αλλαγή (Robbins και Judge, 2011).

Θεωρίες όπως η τακτική του MBO και το κατά πόσο αυτή συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, φέρνουν στο επίκεντρο τον εργαζόμενο και επιτρέπουν στην εταιρία να επωφεληθεί στο έπακρο από το έμψυχο κεφάλαιό της. Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά ένα θετικό αίσθημα για τη δουλειά, το οποίο προκύπτει από μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Για να συνειδητοποιήσουμε το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εργασιακή ικανοποίηση αρκεί να αναλογιστούμε πόσες ώρες περνάμε στην δουλειά μας. Σε ένα μεγάλο βαθμό αυτοκαθοριζόμαστε από την δουλειά μας και το επάγγελμά μας (Wilson, Robert & McCraw, 1990).

Εν κατακλείδι, η διατριβή αναδεικνύει τη σημαντικότητα της εφαρμογής του προγραμματισμού και ειδικότερα του MBO στις σύγχρονες επιχειρήσεις, την σύνδεσή του με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα εμπόδια που πρέπει να υπερπηδηθούν για να εφαρμοστεί αρτιότερα η συγκεκριμένη διαδικασία.

### **1.3 Πεδίο εφαρμογής έρευνας – αναφορά στον οργανισμό που αναφέρεται η έρευνα**

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εξετάζεται η εφαρμογή της τεχνικής της διοίκησης μέσω στόχων σ' έναν από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους οργανισμούς της χώρας, στην Τράπεζα της Ελλάδος και ειδικότερα στο Τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης της εταιρείας. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η κεντρική τράπεζα της χώρας. Από τον Ιανουάριο του 2001 αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ευρωσυστήματος, το οποίο απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Από τότε, η Τράπεζα της Ελλάδος συμβάλλει με τη δράση της στην επίτευξη των στόχων του

---

Ευρωσυστήματος, το οποίο έχει ως ρόλο να χαράσσει και να εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική στη ζώνη του ευρώ. (<http://www.bankofgreece.gr>, 2018)

#### **1.4 Σκοπός της Διατριβής**

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει την εφαρμογή της διοικητικής διαδικασίας MBO στην Τράπεζα της Ελλάδας. Ειδικότερα, εξετάζονται τα εξής: α) ο βαθμός εφαρμογής του MBO από την τράπεζα, β) αν η υιοθέτηση των αρχών του MBO συνδέεται με πλεονεκτήματα όπως: η αυξημένη παραγωγικότητα, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η ικανοποίηση των εργαζομένων, γ) ποια είναι τα πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή του MBO στην επιχείρηση και δ) αν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων απέναντι στην διαδικασία MBO επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο). Με βάση αυτό τον σκοπό μπορούν να διατυπωθούν οι παρακάτω θεωρητικοί και ερευνητικοί στόχοι:

##### **1.4.1 Θεωρητικοί Στόχοι**

- Να εξεταστεί θεωρητικά η έννοια του Προγραμματισμού και του MBO.
- Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ MBO και απόδοσης των επιχειρήσεων (βάση προηγούμενων ερευνών).
- Να εξεταστεί με βάση την ανάλυση της θεωρίας η σχέση μεταξύ MBO, εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας.
- Να διερευνηθεί θεωρητικά η εφαρμογή του MBO στην εταιρική πραγματικότητα

##### **1.4.2 Ερευνητικοί Στόχοι**

- Να εξεταστεί ο βαθμός εφαρμογής του MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.
- Να διερευνηθεί αν η εφαρμογή του MBO συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- 
- Να διερευνηθεί αν η εφαρμογή του MBO συνδέεται με την αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων.
  - Να διερευνηθεί αν η εφαρμογή του MBO συνδέεται με την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων μέσα σε μια επιχείρηση.
  - Να εξεταστούν τα κύρια εμπόδια που συναντάν οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή του MBO.
  - Να διερευνηθεί αν οι στάσεις και οι απόψεις των υπαλλήλων των επιχειρήσεων απέναντι στην τεχνική MBO επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση).

### **1.5 Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας**

- 1. Ποιος είναι ο βαθμός υιοθέτησης της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα;*
- 2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της πρακτικής MBO για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα;*
- 3. Ποια είναι τα εμπόδια και οι περιορισμοί που συναντώνται στην εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα;*
- 4. Συνδέεται η εφαρμογή της τεχνικής MBO με την ικανοποίηση των εργαζομένων;*
- 5. Συνδέεται η εφαρμογή της τεχνικής MBO με την παραγωγικότητα των εργαζομένων;*
- 6. Η εφαρμογή της πρακτικής MBO οδηγεί στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα;*

---

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της μεταπτυχιακής διατριβής. Ειδικότερα, το κεφάλαιο περιγράφει: τη διαδικασία του προγραμματισμού, δίνοντας έμφαση στον ορισμό, στα στάδια και στον ρόλο του, τα οφέλη του προγραμματισμού, τη διαδικασία Management By Objectives (MBO), τη σχέση ομαδικής εργασίας και MBO και την εφαρμογή του MBO στην εταιρική πραγματικότητα.

### 2.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού (ορισμός, στάδια, ρόλος)

Όπως αναφέρει ο Du Brin (1998), ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία της καθιέρωσης στόχων και αντικειμενικών σκοπών καθώς και της επίδειξης του τρόπου ανταπόκρισης σε αυτούς. Συνεπώς, είναι ένα «εργαλείο» που βοηθάει τους οικονομικούς οργανισμούς να διαχειριστούν και να ορίσουν του μέλλον τους.

Σε κλίμα συμφωνίας, ο Schermerhorn (2011) γράφει ότι ο προγραμματισμός σαν διαδικασία πρέπει να εστιάζει σε στόχους οι οποίοι αντανakλούν συγκεκριμένα αποτελέσματα ή επιθυμητές εκβάσεις, τόσο για τα στελέχη μεμονωμένα, όσο και για το σύνολο της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο προγραμματισμός πρέπει να ακολουθεί ένα πλάνο από συγκεκριμένα βήματα που θα δείχνουν πως θα επιτευχθούν οι οριοθετημένοι στόχοι. Ο Schermerhorn (2011, σελ. 239) λοιπόν αναφέρει ότι ο προγραμματισμός σαν διαδικασία περιέχει πέντε βασικά βήματα όπως:

1. Καθορισμός των στόχων: στο στάδιο αυτό πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν που θέλουν να πάνε την επιχείρηση. Οι στόχοι πρέπει να ακολουθούν το υπόδειγμα SMART που παραπέμπει σε καθορισμό στόχων που είναι σαφώς

---

προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά οριοθετημένοι (Fifield, 2007).

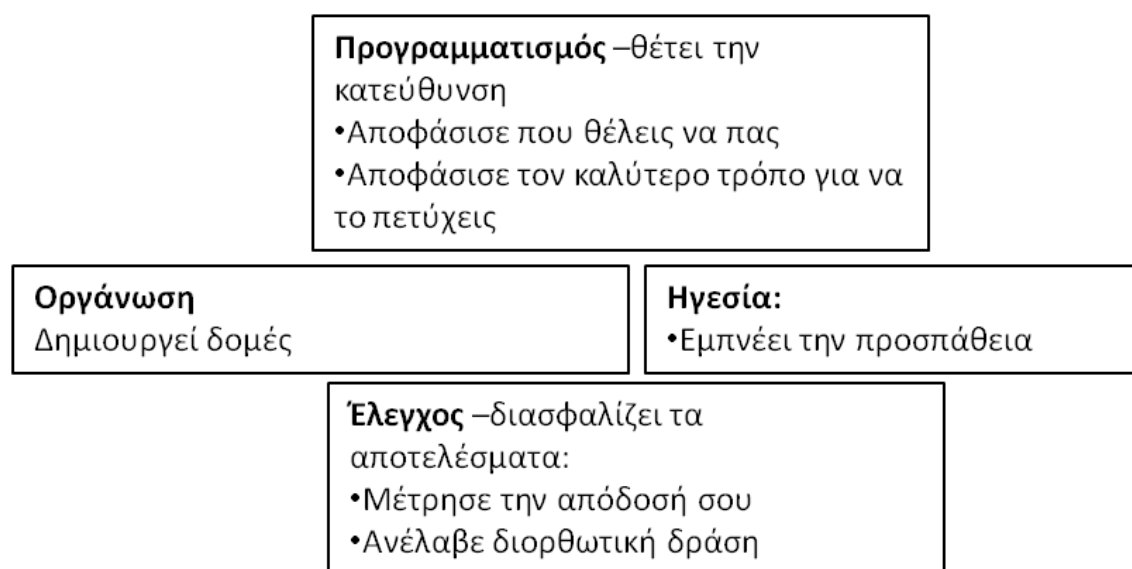
2. Προσδιορισμός εταιρικής θέσης σε σχέση με τους στόχους: οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να εκτιμούν τα τρέχοντα επιτεύγματά τους σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, πρέπει να γνωρίζουν το σημείο αφετηρίας τους τα δυνατά τους σημεία, τις αδυναμίες τους κτλ. Η προαναφερθείσα διαδικασία παραπέμπει στην διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT, στην οποία η αναγνώριση των δυνατών και των αδύνατων σημείων οδηγεί στον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν για μια επιχείρηση.
3. Ανάπτυξη προτάσεων σχετικά με τις μελλοντικές συνθήκες: σε αυτή τη φάση πραγματοποιείται χρήση μοντέλων για την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων, δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων για τα όσα μπορούν να συμβούν, κτλ. Όπως αναφέρει και ο Doyle (2000), η χρήση σεναρίων βοηθά τις εταιρείες να αποκτήσουν καλύτερη αίσθηση με την πραγματικότητα και να αποφύγουν δυσάρεστες εκπλήξεις που πιθανώς θα επηρεάσουν την κερδοφορία τους.
4. Ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών και δημιουργία σχεδίου: σε αυτό το στάδιο οι μάνατζερ καταγράφουν και εκτιμούν όλες τις πιθανές δράσεις. Επίσης, επιλέγουν τις εναλλακτικές που είναι πιθανότερο να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους και ακολουθείται η καλύτερη πορεία δράσης.
5. Εφαρμογή του σχεδίου, αξιολόγηση και έλεγχος: τέλος, στο πέμπτο στάδιο μετριέται η πρόοδος και η πορεία της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους. Το σχέδιο εκτελείται μέχρι τέλους και αποτιμούνται τα τελικά αποτελέσματα. Όπως αναφέρει και ο Mc Donald (1999), σε αυτό το στάδιο πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η διαδικασία της ανατροφοδότησης.

Ο Schermerhorn (2011) προσθέτει ότι τελικώς ο προγραμματισμός δεν είναι κάτι που κάνουν τα στελέχη ενώ εργάζονται απομονωμένα στα γραφεία τους χωρίς κάποιος να τους αποσπά την προσοχή. Αντίθετα, είναι μια σύνθετη και συνεχής

---

διαδικασία η οποία γίνεται με την ενεργή συμμετοχή των στελεχών εκείνων που των οποίων η εργασία θα καθορίσει τελικά αν θα εφαρμοστούν αποτελεσματικά τα σχέδια ή όχι.

Το διάγραμμα 2.1 δείχνει τον ρόλο του προγραμματισμού στη διοικητική διαδικασία:



**Διάγραμμα 2.1:** Ο ρόλος του προγραμματισμού στην διοικητική διαδικασία, Πηγή: Schermerhorn (2011)

Όπως λοιπόν φαίνεται παραπάνω, ο κεντρικός ρόλος του προγραμματισμού είναι να θέτει την κατεύθυνση απαντώντας στα ερωτήματα: α) που θέλει η εταιρεία να πάει και β) ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να πάει εκεί που επιθυμεί. Όμως, ο προγραμματισμός δρα σε σχέση και με τα άλλα συστατικά της διοικητικής διαδικασίας που είναι η οργάνωση –η οποία δημιουργεί δομές-, η ηγεσία –που εμπνέει την προσπάθεια- και ο έλεγχος.

### 2.3 Τα οφέλη του προγραμματισμού

Ο Schermerhorn (2011) επίσης αναφέρει ότι τα τρία πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που έχει ο προγραμματισμός για τους οικονομικούς οργανισμούς είναι τα εξής: 1)

---

βελτίωση του βαθμού ευελιξίας και δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, 2) βελτίωση του προσανατολισμού και δράση, και 3) βελτίωση συντονισμού και διαδικασίας έλεγχου.

*Βελτίωση του βαθμού ευελιξίας και δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένη κατεύθυνση* – μια επιχείρηση που εστιάζει σε συγκεκριμένες αγορές, στόχους, κτλ κάνει καλύτερη χρήση των παραγωγικών της πόρων και αναπτύσσει τεχνογνωσία σε συγκεκριμένα πεδία, η οποία αποτελεί και σημαντικό της περιουσιακό στοιχείο. Από την άλλη πλευρά, η ευελιξία βοηθάει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται αρτιότερα στις συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Kotler και Keller, 2006; Daft, 2006).

*Βελτίωση του προσανατολισμού και της δράσης* – ο προγραμματισμός είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να γίνουν καλύτερες σ' αυτό που κάνουν. Τις βοηθάει να μην χάνουν την επαφή τους με τους στόχους που θέτουν και υπενθυμίζει ότι οι καλύτερες αποφάσεις λαμβάνονται τις περισσότερες φορές πριν τα γεγονότα τις επιβάλλουν.

*Βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου* - ακόμα, ο προγραμματισμός βοηθάει τον συντονισμό. Τα διαφορετικά άτομα, οι διαφορετικές ομάδες και τα υποσυστήματα των εταιρειών εκτελούν πολλές λειτουργίες ταυτόχρονα. Οι προσπάθειες τους όμως, πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται και να προσθέτουν νόημα στη λειτουργία του οργανισμού ως σύνολο. Όταν τα σχέδια συντονίζονται μεταξύ των διαφορετικών ομάδων μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν στην ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης (Schermerhorn, 2011). Τέλος, ο καλός προγραμματισμός βοηθάει και τη διαδικασία του ελέγχου (Schermerhorn, 2011; Mc Donald, 2002; 1999).



---

Εν κατακλείδι, ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε εταιρείες και οργανισμούς να διοικήσουν αποτελεσματικότερα το προσωπικό τους, να χαράξουν στόχους και να ορίσουν το πλάνο που θα οδηγήσει στην εκπλήρωση τους, συντονίζοντας κατάλληλα όλες τις ενδο-εταιρικές λειτουργίες. Θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι ο προγραμματισμός «δίνει νόημα ύπαρξης» στις εταιρείες.

Μια πρακτική του προγραμματισμού που αναφέρεται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία είναι η διοίκηση με στόχους MBO (βλέπε επόμενη παράγραφο).

## **2.4 Η διοίκηση με Στόχους – Management By Objectives (MBO)**

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης μέσω στόχων συνίσταται σε δύο βασικές αρχές: πρώτον, η διοίκηση για να φτάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει στην κάθε ομάδα και το κάθε άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει ώστε κάθε ομάδα και άτομο να έχει σαφή γνώση για αυτό το οποίο η επιχείρηση προσδοκά από αυτόν και με βάση το οποίο θα τον αξιολογήσει. Δεύτερον, βασική αρχή της διοίκησης με στόχους είναι η ουσιαστική συμμετοχή κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματικότερη επίτευξή τους.

Όσον αφορά τον ορισμό της διοίκησης με στόχους, ο Schermerhorn (2011, σελ. 251) αναφέρει ότι είναι:

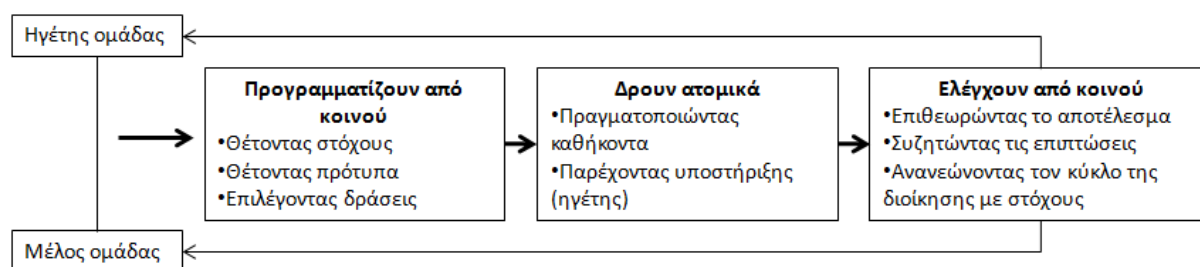
*«...μια διαδικασία συχνής επικοινωνίας στην οποία ένας προϊστάμενος ή ηγέτης ομάδας συνεργάζεται με τους υφιστάμενους ή τα μέλη της ομάδας για να θέσουν από κοινού στόχους απόδοσης και να μελετήσουν τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν».*

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Robbins και Judge (2011, σελ. 567) γράφουν ότι η διοίκηση βάσει στόχων είναι ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει συγκεκριμένους

στόχους, συμμετοχικά καθορισμένους, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με ανατροφοδότηση για την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους.

Και οι δυο ορισμοί που αναφέρθηκαν νωρίτερα, δείχνουν ότι η πρακτική MBO είναι μια διαδικασία προγραμματισμού με προκαθορισμένα βήματα. Όμως, ο Schermerhorn (2011) τονίζει περισσότερο τις σχέσεις μέσα στην ιεραρχία της επιχείρησης πάνω στις οποίες στηρίζεται η διοίκηση με στόχους.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται αποτελεσματικά στο διάγραμμα 2.2, το οποίο δείχνει όλο το πλαίσιο της διαδικασίας MBO. Αναλυτικότερα, τόσο ο ηγέτης μιας ομάδας –ο οποίος ορίζει το πλαίσιο- τόσο και τα μέλη των ομάδων αυτών προγραμματίζουν από κοινού, δρουν μεμονωμένα και ελέγχουν πάλι από κοινού. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων και προτύπων, καθώς και την επιλογή συγκεκριμένων δράσεων. Η ατομική δράση επιτυγχάνεται πραγματοποιώντας καθήκοντα, από την πλευρά του υφισταμένου, και παρέχοντας υποστήριξη, από την πλευρά του προϊσταμένου. Τέλος, ο έλεγχος γίνεται επιθεωρώντας αποτελέσματα, συζητώντας τις επιπτώσεις και ανανεώνοντας τον κύκλο της διοίκησης με στόχους.



**Διάγραμμα 2.2:** Η διοίκηση με στόχους είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προγραμματισμού και ελέγχου, Πηγή: Schermerhorn (2011)

---

Ο Schermerhorn (2011) ακόμα προσθέτει, ότι στη διαδικασία MBO μπορούν να διακριθούν τρία είδη στόχων:

1. Στόχοι βελτίωσης- που παραπέμπουν στην καταγραφή προθέσεων σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης με συγκεκριμένο στόχο. Για παράδειγμα, αύξηση πωλήσεων κατά 1 % μέσα σε ένα εξάμηνο.
2. Στόχοι προσωπικής ανάπτυξης που αναφέρονται σε δραστηριότητες προσωπικής βελτίωσης που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση γνώσης ή των προσόντων που απαιτούνται για την εργασία.
3. Στόχοι διατήρησης που εκφράζουν επίσημα τις προθέσεις για τη διατήρηση της απόδοσης σε συγκεκριμένο επίπεδο.

Με βάση λοιπόν αυτά τα τρία ήδη στόχων μπορεί να εφαρμοστεί η διαδικασία MBO.

Τέλος, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πρακτικής MBO συνοψίζονται στον πίνακα 2.1:

**Πίνακας 2.1:** Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της πρακτικής MBO

| <b>Πλεονεκτήματα (οφέλη)</b>   | <b>Μειονεκτήματα (εμπόδια)</b>                 |
|--|--|
| - Αποσαφηνίζονται οι οργανωτικές δομές, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες   | - Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση |
| - Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός  | - Έλλειψη κατανόησης του συστήματος            |
| - Οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και έχουν καλύτερο ηθικό και διάθεση αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων | - Μη σαφής προσορισμός στόχων                  |

- 
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές οι υπόλοιπες διοικητικές διαδικασίες, όπως ο έλεγχος, η καθοδήγηση, ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, κτλ.
  - Κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
  - Αντίδραση των στελεχών
  - Μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές
  - Μεγάλος όγκος εγγράφων
- 

*Πηγή: Μπουραντάς (2002)*

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα πλεονεκτήματα και τη φύση της διαδικασίας MBO μπορούν να διαμορφωθούν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

*Υ1: Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα υιοθετούν την πρακτική MBO.*

*Υ1ο: Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν υιοθετούν την πρακτική MBO.*

## **2.5 Ομαδική εργασία και MBO**

Η σχέση μεταξύ ομαδικής εργασίας και MBO έχει εξεταστεί εκτενώς στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, συγγραφείς όπως ο Lewin αναφέρει τέσσερα βασικά σημεία που διέπουν την σχέση ομαδικότητας και MBO: α) όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες έχουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στις υποχρεώσεις τους, β) οι ομάδες είναι πιο δεκτικές στην αποδοχή οργανωτικών αλλαγών, γ) η ομαδική λήψη αποφάσεων οδηγεί στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους και δ) οι ομάδες σε γενικές γραμμές θέτουν ρεαλιστικότερους στόχους.

Σε κλίμα συμφωνίας, ο Schermerhorn (2011) εισάγει την έννοια του συμμετοχικού προγραμματισμού. Ειδικότερα, ο ερευνητής αναφέρει ότι όταν ο προγραμματισμός

---

βασίζεται στην ομαδική εργασία τα οφέλη για την επιχείρηση είναι πολλαπλά. Καταρχάς, ο συμμετοχικός προγραμματισμός προϋποθέτει την εμπλοκή όλης της ομάδας εργαζομένων σε όλα τα βήματα της διαδικασίας του προγραμματισμού, ήτοι: α) στον προσδιορισμό των στόχων, β) στην παράθεση προτάσεων που αφορούν την πορεία της εταιρείας στο μέλλον, γ) στον σχεδιασμό εναλλακτικών πλάνων δράσης, δ) στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων, κτλ. Αν γίνουν όλα τα παραπάνω, τότε αποκομίζονται οφέλη όπως αύξηση της δημιουργικότητας στον οργανισμό, καλύτερη κατανόηση των αρχών και της σημαντικότητας του προγραμματισμού, αποδοχή των σχεδίων, μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων, κτλ.

## 2.6 Η εφαρμογή του MBO στην εταιρική πραγματικότητα

Πολλοί ακαδημαϊκοί συγγραφείς έχουν διερευνήσει την εφαρμογή της διαδικασίας MBO στην εταιρική πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ο Gotteiner (2016) ανέπτυξε ένα μοντέλο που περιγράφει πως μπορεί να βελτιστοποιηθεί η εφαρμογή του MBO. Ο ερευνητής πιστεύει, ότι παρόλο ότι το MBO είναι μια ευρέως διαδεδομένη διαδικασία, δεν εφαρμόζεται σωστά με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Για να γίνει αυτό, πρέπει η εφαρμογή του MBO να περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (βλέπε πίνακα 2.2):

**Πίνακας 2.2:** Χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνει η εφαρμογή της πρακτικής MBO

| Διαδικασία MBO                     | Βελτιστοποίηση  |
|------------------------------------|---|
| Οριοθέτηση στόχων                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Οι στόχοι πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της επιχείρησης.</li><li>– Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι και οριοθετημένοι.</li></ul> |
| Οικονομική διάσταση και κερδοφορία | <ul style="list-style-type: none"><li>– Όλοι οι στόχοι πρέπει τελικώς να αποσκοπούν στην βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της</li></ul>  |

---

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | επιχείρησης.   |
| Καθορισμός στόχων      | – Μετατροπή των στόχων σε ελεγχόμενους στόχους.  |
| Κίνητρα και επιρροή    | – Παροχή κινήτρων με οικονομικές απολαβές ως μέρος του μηνιαίου μισθού.<br>– Σύνδεση των κινήτρων με ομαδικούς και μεμονωμένους στόχους. |
| Μέτρηση                | – Διεξαγωγή αντικειμενικών μετρήσεων της πραγματικής απόδοσης της εταιρείας.   |
| Αξιολόγηση και έλεγχος | – Διεξαγωγή περιοδικών αξιολογήσεων σε συστηματική βάση.<br>– Στόχευση στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων.                        |
| Συμμετοχή της ηγεσίας  | – Υποστήριξη προς τους εργαζομένους, κατανόηση της θέσης τους και του έργου τους.  |

---

*Πηγή: Gotteiner (2016)*

Όπως φαίνεται λοιπόν παραπάνω, το μοντέλο του Gotteiner (2016) περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα βασικά στάδια της διαδικασίας MBO. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η οριοθέτηση σαφών στόχων, η υποστήριξη από την ηγεσία, η συστηματική αξιολόγηση, κτλ. Ο Gotteiner (2016) προσθέτει ότι τα παραπάνω για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας δημόσιος οργανισμός θα θέσει διαφορετικούς στόχους από έναν ιδιωτικό. Μπορεί η γενική κατεύθυνση να είναι η ίδια, η φύση όμως της κάθε εταιρείας θα καθορίσει και τον τρόπο εφαρμογής των στοιχείων που παραθέτει ο Gotteiner (2016).

Σε σχέση λοιπόν με αυτά που αναφέρει ο Gotteiner (2016), οι Wibeck et al. (2006) διερεύνησαν την εφαρμογή της διαδικασίας MBO στον δημόσιο τομέα της Σουηδίας, εστιάζοντας στη χρήση της με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα, οι συγγραφείς

---

χρησιμοποίησαν την ποιοτική προσέγγιση και ειδικότερα την μέθοδο των ομάδων εστίασης. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας MBO προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων που εμπλέκονται στη διαδικασία. Ο βασικός λόγος είναι ότι τα στελέχη του δημόσιου φορέα ερμηνεύουν τα μηνύματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, ανάλογα με την ατζέντα τους, τις προηγούμενες γνώσεις, εμπειρίες και θέσεις τους στο διοικητικό σύστημα. Επιπλέον, δημιουργούνται παρεξηγήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων που ασχολούνται με τον χειρισμό περιβαλλοντικών ζητημάτων λόγω του ότι ακολουθούν διαφορετικά χρονοδιαγράμματα. Τέλος, γίνεται κακή χρήση των περιβαλλοντικών δεικτών με βάση τους οποίους μετριέται η απόδοση. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται κυρίως ως επικοινωνιακά εργαλεία και όχι ως άξονες μέτρησης αποτελεσμάτων. Απαραίτητη προϋπόθεση για να αποκομιστούν τα οφέλη του προγραμματισμού λοιπόν, είναι η υπερπήδηση αυτών των εμποδίων που συνεπάγεται και τη βελτίωση του συνολικού τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, οι Kamierczyk & Artacy (2016) εξέτασαν την εφαρμογή της διαδικασίας MBO στις Πολωνικές τράπεζες. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα οι συγγραφείς διεξήγαγαν μια έρευνα σε ένα δείγμα 1.920 στελεχών τραπεζών. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν κατά κύριο λόγο μέσω διαδικτύου και η στατιστική ανάλυση των Kamierczyk & Artacy (2016) βασίστηκε κυρίως στη χρήση της τεχνικής Chi-square. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σε γενικές γραμμές η εφαρμογή της τεχνικής MBO από τις τράπεζες μπορεί να οδηγήσει σε συνολική βελτίωση των εταιρικών αποδόσεών τους. Όμως, πρέπει να συνδυάζεται με την υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών HR. Επίσης, οι Kamierczyk & Artacy (2016) βρήκαν ότι οι άντρες και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι πιο σύνηθες να συμμετέχουν σε προγράμματα MBO από ότι οι γυναίκες και οι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου. Ακόμα, οι μεγάλοι εμπορικοί τραπεζικοί όμιλοι τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την πρακτική MBO απ' ότι οι μικρότεροι, που συνήθως είναι συνεταιριστικές τράπεζες με τοπικό χαρακτήρα. Τέλος, τα στελέχη που ήταν

---

άνω των 35 ετών επίσης συμμετείχαν σε μεγαλύτερο βαθμό στην διαδικασία MBO σε σχέση με αυτούς που ήταν μικρότερης ηλικίας.

Ο Antoni (2005) διερεύνησε την εφαρμογή της διαδικασίας MBO στον κατασκευαστικό κλάδο. Ειδικότερα, ο ερευνητής εξέτασε πως μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο των κατασκευών χρησιμοποίησε την τεχνική MBO σε επίπεδο ομάδων. Και ο Antoni (2005) διεξήγαγε ποσοτική έρευνα για την προσέγγιση των στόχων του. Η στατιστική του ανάλυση περιελάμβανε κυρίως τεχνικές συσχετίσεων και παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στο πλαίσιο της εφαρμογής του MBO οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι και η δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στους στόχους αυτούς οδηγεί στην αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση των στελεχών από τη δουλειά τους. Με άλλα λόγια, ο Antoni (2005) υπογραμμίζει την θετική σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή της τεχνικής MBO και στη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης, αλλά και της ικανοποίησης που προέρχεται από την εργασία. Ο συγγραφέας λοιπόν παραθέτει μια νέα οπτική σχετικά με τον θετικό αντίκτυπο του MBO στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος, ο Antoni (2005) προσθέτει ότι η πρακτική MBO είναι πιο αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται σε ομάδες που έχουν ένα σχετικά υψηλό βαθμό αυτονομίας μέσα στην εταιρεία.

Οι Mosley, Schütz & Breyer (2001) διερεύνησαν την εφαρμογή του MBO στις ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης. Οι συγγραφείς διεξήγαγαν μια συγκριτική ανάλυση στα 15 βασικά κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να εξετάσουν πρώτα τον βαθμό υιοθέτησης του MBO και δεύτερον τα πλεονεκτήματα του. Καταρχάς, οι Mosley, Schütz & Breyer (2001) βρήκαν ότι οι χώρες στις οποίες εφαρμόζεται η πρακτική MBO στις δημόσιες υπηρεσίες που ασχολούνται με την απασχόληση είναι: η Δανία, η Αυστρία, το Φλαμανδικό Βέλγιο, η Γαλλία, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Φιλανδία, η Ολλανδία, η Νορβηγία και η Σουηδία. Συνεπώς, παρατηρείται ότι το MBO εφαρμόζεται στις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες και κοινωνίες της Ένωσης. Δεύτερον, βρέθηκε ότι η εφαρμογή του MBO



---

ενισχύει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών απασχόλησης. Για να επιτευχθεί όμως αυτό απαραίτητα είναι τα εξής: 1) χρήση μικρού αριθμού, σαφώς καθορισμένων και κατανοήσιμων στόχων, 2) μείωση της πολυπλοκότητας των διοικητικών κανόνων και οδηγιών, 3) δημιουργία ενός αξιόπιστου και ευέλικτου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των στόχων και 4) δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης και επιβράβευσης των επιδόσεων των εργαζομένων. Τέλος, οι Mosley, Schütz & Breyer (2001) τονίζουν ότι η πρακτική MBO οδηγεί τόσο στην ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών απασχόλησης όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, δείχνοντας έτσι τη σημασία που έχει η εφαρμογή της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι –σε συμφωνία με τους Antoni (2005) και Mosley, Schütz & Breyer (2001) - η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και MBO υπογραμμίζεται και από την μελέτη του φαινομένου Hawthorn. Το Hawthorn effect περιγράφει ένα είδος αντίδρασης του ατόμου: πιο συγκεκριμένα, το πώς το άτομο τροποποιεί ή βελτιώνει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την επίγνωση ότι κάποιος τον παρατηρεί. Οι έρευνες έδειξαν ότι το να είναι ο εργαζόμενος το αντικείμενο προσοχής μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή αύξηση της παραγωγικότητας.

Όποιο είδος προσοχής και να δεχτούν οι εργαζόμενοι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά τους, θα ανυψώσει το ηθικό τους και θα βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση. Είναι όμως κάτι το οποίο δεν έχει μακροπρόθεσμη επίδραση και τα αποτελέσματά του δεν μπορούν να προβλεφθούν με συστηματικό τρόπο (Valerie Stewart & Stewart 1972)

Οι μελέτες Hawthorn στόχο έχουν να εξακριβώσουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων από τα οικονομικά είτε άλλης μορφής κίνητρα, καθώς και από την ατμόσφαιρα που επικρατεί στο περιβάλλον εργασίας. Με τις μελέτες Elton Mayo οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι

---

οι δύο παράγοντες οι οποίοι είχαν ιδιαίτερη σημασία στην παραγωγικότητα είναι οι εξής: η ατμόσφαιρα της ομάδας και η συμμετοχική επίβλεψη. Δηλαδή, όταν πληροφορούσαν περισσότερο τους εργαζόμενους και τους ζητούσαν συχνότερα τη γνώμη τους τότε εκείνοι ένιωθαν πιο σημαντικοί. Επίσης, βελτιωνόταν η παραγωγικότητά τους όταν είχαν περισσότερα διαλλείματα και γεύματα στη δουλειά ενώ η παραγωγικότητα έπεφτε όταν έλειπαν οι επιπλέον ανταμοιβές. Τέλος όταν υπήρχε αλλαγή, βελτιωνόταν η απόδοση. Στις μελέτες αυτές, μπορεί να άλλαζαν όλες οι μεταβλητές αλλά μία μεταβλητή παρέμενε σταθερή: το ενδιαφέρον των ερευνητών για τους εργαζόμενους στους οποίους έκαναν συχνά ερωτήσεις για το ηθικό τους, την υγεία τους και άλλα θέματα. Αυτές οι ερωτήσεις άλλαξαν την ποιότητα των σχέσεων στη δουλειά κάτι το οποίο επέδρασε θετικά στην αποδοτικότητα (Bowey, 1997).

Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν το εξής: Όσο το εμπόριο ειδικεύεται σε επιχειρηματικές μεθόδους οι οποίες δεν παίρνουν υπόψη την ανθρώπινη φύση και τα κοινωνικά κίνητρα, οι απεργίες και τα σαμποτάζ θα είναι η συνηθισμένη συνοδεία της βιομηχανίας.

Όσον αφορά τις ομάδες εργασίες, από την τελευταία μελέτη Hawthorn προέκυψε πως υπήρχε περίπτωση οι εργαζόμενοι να μειώσουν την παραγωγικότητά τους με σκοπό να μην δυσαρεστήσουν την ομάδα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι ερευνητές να συμπεράνουν ότι οι ομάδες μπορούν να έχουν έντονα αρνητικές ή θετικές επιπτώσεις στην ατομική παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι φοβόντουσαν ότι αν αύξαναν σημαντικά την παραγωγή τους, η αμοιβή ανά μονάδα θα μειωνόταν ενώ η προσδοκώμενη ημερήσια παραγωγή θα αυξανόταν και ίσως το αποτέλεσμα θα ήταν να υπάρξουν απολύσεις ή ακόμα υπήρχε η περίπτωση οι πιο αργοί εργαζόμενοι να δέχονταν επιπλήξεις. Έτσι, η ομάδα επέβαλε την ιδέα της ακριβοδίκαιης παραγωγής και βοηθούσαν ο ένας τον άλλο προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι αναφορές τους ήταν στο ίδιο επίπεδο (Robbins & Judge 2011).

Οι μελέτες Hawthorn έχουν υπάρξει αντικείμενο έντονης κριτικής, ωστόσο, ακόμα και σήμερα χαίρουν εκτίμησης και θεωρούνται σημείο καμπής στην εξέλιξη της διοικητικής σκέψης. Βοήθησαν τους managers να πάρουν την προσοχή τους από τους τεχνικούς προβληματισμούς και να την στρέψουν στους κοινωνικούς και ανθρώπινους προβληματισμούς. Οι μελέτες έδειξαν ότι παράγοντες όπως τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές, οι σχέσεις συναδέλφων, όλα επηρεάζουν την εργασία καθώς και ότι οι ομάδες επηρεάζουν σημαντικά τα άτομα. Οι μελέτες Hawthorn έχουν συνεισφέρει στην ανάδειξη της σημασίας του κινήματος ανθρώπινων σχέσεων το οποίο επηρέασε την διοικητική σκέψη. Το κίνημα βασιζόταν στην άποψη ότι οι managers οι οποίοι χρησιμοποιούσαν εποικοδομητικά τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο θα επιτύγχαναν υψηλότερη παραγωγικότητα. Οι μελέτες βοήθησαν επίσης στη δημιουργία του πεδίου της επιχειρησιακής συμπεριφοράς, της μελέτης δηλαδή των ατόμων και των ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση (Schermerhorn 2011).

Ο πίνακας 2.3 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα των ακαδημαϊκών μελετών που αναφέρθηκαν σε αυτή την ενότητα, ταξινομημένα ανά συγγραφέα:

**Πίνακας 2.3:** Σύνοψη Συμπερασμάτων

| <b>Συγγραφέας και έτος δημοσίευσης</b> | <b>Κλάδος</b> | <b>Ερευνητική μέθοδος</b> | <b>Κύρια ευρήματα</b>  |
|--|---------------|---------------------------|--|
| Gotteiner (2016)                       | -             | -                         | -Παρόλο ότι το MBO είναι μια ευρέως διαδεδομένη διαδικασία δεν εφαρμόζεται σωστά με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.<br><br>-Για να βελτιστοποιηθεί η εφαρμογή του MBO πρέπει να γίνουν τα εξής:<br>1)Οι στόχοι πρέπει να είναι |

|                            |                             |                 |  |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|--|
|                            |                             |                 | <p>ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της επιχείρησης.</p> <p>2)Όλοι οι στόχοι πρέπει τελικώς να αποσκοπούν στην βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.</p> <p>3)Υποστήριξη προς τους εργαζομένους, κατανόηση της θέσης τους και του έργου τους.</p> <p>4)Σύνδεση των κινήτρων με ομαδικούς και μεμονωμένους στόχους.</p> <p>5)Διεξαγωγή αντικειμενικών μετρήσεων της πραγματικής απόδοσης της εταιρείας.</p> <p>6)Παροχή κινήτρων με οικονομικές απολαβές ως μέρος του μηνιαίου μισθού.</p> |
| Wibeck et al. (2006)       | Δημόσιος τομέα της Σουηδίας | Ποιοτική έρευνα | <p>-Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαδικασίας MBO προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων που εμπλέκονται στη διαδικασία.</p> <p>-Απαραίτητη προϋπόθεση για να αποκομιστούν τα οφέλη του προγραμματισμού είναι η υπερπήδηση αυτών των εμποδίων που συνεπάγεται και τη βελτίωση του συνολικού τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.</p>   |
| Kamierczyk & Artacy (2016) | Τραπεζικός τομέας Πολωνίας  | Ποσοτική έρευνα | <p>-Η εφαρμογή της τεχνικής MBO από τις τράπεζες μπορεί να οδηγήσει σε συνολική βελτίωση των εταιρικών αποδόσεών τους. Όμως, πρέπει να συνδυάζεται με την υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών HR.</p> <p>-Οι άντρες και οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι πιο σύνηθες να συμμετέχουν σε προγράμματα MBO από ότι οι γυναίκες και οι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου.</p> <p>-Οι μεγάλοι εμπορικοί τραπεζικοί όμιλοι</p>   |

---

|                                |   |                    |  |
|--------------------------------|---|--------------------|--|
|                                |   |                    | <p>τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την πρακτική MBO απ' ό τι οι μικρότεροι, που συνήθως είναι συνεταιριστικές τράπεζες με τοπικό χαρακτήρα.</p>   |
| Antoni (2005)                  | Κατασκευαστικός κλάδος                    | Ποσοτική έρευνα    | <p>-Στο πλαίσιο της εφαρμογής του MBO οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι και οι δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στους στόχους αυτούς οδηγεί στην αυξημένη παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από την δουλειά τους.</p> <p>-Η πρακτική MBO είναι πιο αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται σε ομάδες που έχουν ένα σχετικά υψηλό βαθμό αυτονομίας μέσα στην εταιρεία.</p>  |
| Mosley, Schütz & Breyer (2001) | Ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης | Συγκριτική ανάλυση | <p>-Το MBO εφαρμόζεται στις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες και κοινωνίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.</p> <p>-Η εφαρμογή του MBO ενισχύει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών απασχόλησης. Για να επιτευχθεί όμως αυτό απαραίτητα είναι τα εξής: 1) χρήση μικρού αριθμού, σαφώς καθορισμένων και κατανοήσιμων στόχων, 2) μείωση της πολυπλοκότητας των διοικητικών κανόνων και οδηγιών, 3) δημιουργία ενός αξιόπιστου και ευέλικτου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των στόχων και 4) δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης και επιβράβευσης των επιδόσεων των εργαζομένων.</p> <p>-Το MBO οδηγεί τόσο στην ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών απασχόλησης όσο και στην ικανοποίηση</p> |

---

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι η εφαρμογή του MBO οδηγεί στην βελτίωση της εταιρικής απόδοσης (Kamierczyk & Aptacy, 2016; Antoni, 2005; Mosley, Schütz & Breyer, 2001; Μπουραντάς, 2002; Schermerhorn, 2011), καλώντας την ανώτατη διοίκηση των εταιρειών και των οργανισμών να υιοθετήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συγκεκριμένη τεχνική. Άλλα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την αυξημένη παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Antoni, 2005) και τα μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών (Mosley, Schütz & Breyer, 2001). Παράλληλα, ερευνητές όπως οι Antoni (2005) και Mosley, Schütz & Breyer (2001) υπογράμμισαν ότι το MBO σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, για να εφαρμοστεί επιτυχώς η πρακτική MBO πρέπει να υπερπηδηθούν διάφορα εμπόδια που σχετίζονται με προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, μη αποσαφήνιση των εταιρικών στόχων, έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες αξιολόγησης, ελλιπής σύνδεση της επίτευξης των στόχων με τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων κτλ (Wibeck et al. 2006; Gotteiner, 2016; Mosley, Schütz & Breyer, 2001).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα προαναφερθέντα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανάλυσης μπορούν να διαμορφωθούν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

*Υ2: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.*

*Υ2ο: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.*

---

Υ3: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.

Υ3ο: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.

Υ4: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων-υφισταμένων)

Υ4ο: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων-υφισταμένων)

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη την επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις στάσεις τους και στις απόψεις τους σχετικά με τα εργασιακά ζητήματα μπορούν να διαμορφωθούν οι εξής τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

Υ5: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το φύλο.

Υ5ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από το φύλο.

Υ6: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από την ηλικία.

Υ6ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από την ηλικία.

---

*Υ7: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο.*

*Υ7ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο.*



---

## Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει έντεκα υποενότητες στις οποίες παρουσιάζονται: η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική προσέγγιση, το είδος της έρευνας, η ερευνητική μέθοδος, η τεχνική της έρευνας, η διαδικασία δειγματοληψίας, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, ο τρόπος στατιστικής ανάλυσης και τα ζητήματα δεοντολογίας της μελέτης.

### 3.2 Φιλοσοφία της Έρευνας (Θετικισμός vs Φαινομενολογία)

Όπως αναφέρουν οι Cohen, Manion και Morrison (2008), η έρευνα καταπιάνεται με την κατανόηση του κόσμου και επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι ερευνητές αντιλαμβάνονται τον κόσμο, από το τι ακριβώς εκλαμβάνουν ως ερμηνεία αλλά και από τις επιδιώξεις που έχουν όσον αφορά τη συγκεκριμένη ερμηνεία. Τα μέσα με τα οποία επιχειρεί ο άνθρωπος να κατανοήσει το περιβάλλον του και τη φύση των δεδομένων μπορούν να ταξινομηθούν γενικά σε τρεις κατηγορίες: εμπειρία, λογική σκέψη και έρευνα. Η έννοια του ελέγχου είναι αυτό που διακρίνει την στάση του απλού ανθρώπου από τη στάση του επιστήμονα ως προς την εμπειρία. Η έρευνα είναι ένας συνδυασμός εμπειρίας και λογικής και πρέπει να θεωρηθεί η πιο επιτυχής προσέγγιση στην ανακάλυψη της αλήθειας, ειδικά όσον αφορά τις θετικές επιστήμες (Cohen et al. 2008).

Το πεδίο της φιλοσοφίας της έρευνας υποδιαιρείται σε δύο βασικούς θεματικούς τομείς: την Οντολογία και την Επιστημολογία. Η επιλογή της φιλοσοφίας της έρευνας αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο βλέπει ο ερευνητής τον κόσμο. Σύμφωνα με τους Χαλικιά και Σαμαντά (2016), η οντολογία είναι ο κλάδος της μεταφυσικής ο οποίος ασχολείται με τη φύση της πραγματικότητας. Είναι η επιστήμη της ύπαρξης και όσον αφορά τις κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνει τους ισχυρισμούς για το τι υπάρχει, για το πώς φαίνεται, από ποια μέρη αποτελείται και

---

πως αυτά τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται. Από την άλλη πλευρά, οι Χαλικιάς και Σαμαντά (2016) προσθέτουν ότι η επιστημολογία αναφέρεται ως φιλοσοφία των επιστημών και ασχολείται με τη διερεύνηση της επιστημονικής σκέψης και το πώς δημιουργούνται οι έννοιες, οι νόμοι και οι υποθέσεις. Στην ακαδημαϊκή έρευνα αξιοποιείται ο τομέας της επιστημολογίας ο οποίος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: τον Θετικισμό και τη Φαινομενολογία.

Ο Γάλλος φιλόσοφος Comte ήταν αυτός που επινόησε τη νέα επιστήμη της κοινωνιολογίας και της έδωσε το όνομα θετικισμός. Πίστευε ότι θα ήταν δυνατό να τη θεμελιώσει πάνω σε μια «θετική» βάση, ακριβώς όπως θεμελιώνονταν και οι άλλες επιστήμες, οι οποίες ήταν άλλωστε το απαραίτητο προκαταρκτικό στάδιο για αυτήν. Τα κοινωνικά φαινόμενα θα έπρεπε με βάση τους βιολογικούς νόμους και θεωρίες να διερευνώνται εμπειρικά, ακριβώς όπως και τα φυσικά φαινόμενα. Το δόγμα του θετικισμού υποστήριζε ότι κάθε μορφή γνήσιας γνώσης βασίζεται στην εμπειρία μέσω των αισθήσεων και μπορεί να προχωρήσει μόνο μέσω της παρατήρησης και του πειράματος (Cohen et al. 2008). Η εξήγηση του Κοντ για τη θετική φιλοσοφία εισήγαγε τη σημαντική σχέση ανάμεσα στη θεωρία, την πράξη και την ανθρώπινη κατανόηση του κόσμου. Η έμφαση που έδωσε στο να υπάρχει μια ποσοτική, μαθηματική βάση για τη λήψη αποφάσεων ισχύει μέχρι τις ημέρες μας και αποτελεί θεμέλιο της σύγχρονης έννοιας του θετικισμού, της σύγχρονης ποσοτικής στατιστικής ανάλυσης, και της επιχειρηματικής λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, παρά την υπεράσπιση της ποσοτικής ανάλυσης, ο Κοντ διαπίστωσε την ύπαρξη ενός ορίου στην ικανότητα να βοηθήσει την εξήγηση κοινωνικών φαινομένων.

Ο θετικισμός προέρχεται από κινήματα του 19<sup>ου</sup> αιώνα και αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, σχετικά με τις κοινωνικές επιστήμες. Οι βασικές αρχές ήταν ότι η φιλοσοφία πρέπει να είναι επιστημονική, ότι οι μεταφυσικές υποθέσεις είναι άνευ νοήματος. Απορρίπτοντας τη μεταφυσική βοήθησε να ξεπεραστούν προκαταλήψεις του παρελθόντος και προώθησε την ανάπτυξη της λογικής φυσικής σκέψης. Η

---

θετικιστική άποψη του κόσμου ισχυρίζεται ότι η επιστήμη είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να ανακαλύψουμε την αλήθεια και να κατανοήσουμε τον κόσμο όσο το δυνατόν καλύτερα προκειμένου να τον προβλέψουμε ή να τον ελέγξουμε. Ισχυρίζεται ότι υπάρχει παγκόσμια επιστημονική μέθοδος και μία κύρια λειτουργία της φιλοσοφίας είναι να αναλύει αυτήν τη μέθοδο, και τέλος ότι αυτή η βασική επιστημονική μέθοδος είναι η ίδια για τις φυσικές και τις κοινωνικές επιστήμες και τα θεωρητικά μέρη της καλής επιστήμης θα πρέπει να μπορούν να μεταφραστούν σε παρατηρήσεις (Hjorland, 1997, σελ. 135)

Σε γενικές γραμμές λοιπόν, ο θετικισμός είναι μια επιστημολογική θέση η οποία υποστηρίζει την εφαρμογή των μεθόδων των φυσικών επιστημών στη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας. Βάση της θεωρίας του θετικισμού:

- Μόνο φαινόμενα και γνώσεις που επιβεβαιώνονται από τις αισθήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν με βεβαιότητα ως γνώση.
- Σκοπός της θεωρίας είναι να δημιουργήσει υποθέσεις οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν και ως εκ τούτου να επιτρέψουν την ερμηνεία των υπό εξέταση νόμων.
- Η γνώση αποκτάται μέσα από την συγκέντρωση γεγονότων τα οποία αποτελούν τη βάση των νόμων.
- Η επιστήμη πρέπει να διεξάγεται με τρόπο αξιακά ελεύθερο.

(Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016)

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο θετικισμός αναφέρεται στις προσεγγίσεις που βασίζονται στην επεξεργασία ποσοτικών δεδομένων και στην πειραματική έρευνα. Οι προσεγγίσεις αυτές υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια ευθύγραμμη, άμεση σχέση μεταξύ του κόσμου και της αντίληψής μας, δηλαδή μια άμεση ανταπόκριση μεταξύ των αντικειμένων και της αναπαράστασής τους. Όπως αναφέρει και ο Δαφέρμος (2010), η θετικιστική επιστημολογία βασίζεται στην παραδοχή ότι οι φυσικές επιστήμες αποτελούν πρότυπο επιστημονικότητας το οποίο οι άλλες επιστήμες οφείλουν να παραδεχθούν.

---

Από την άλλη πλευρά, η Φαινομενολογία είναι φιλοσοφικό ρεύμα το οποίο ασχολείται με το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα τον κόσμο γύρω τους. Όπως αναφέρει ο Schutz, στον οποίο και αποδίδεται η αρχική εφαρμογή των φαινομενολογικών ιδεών στις κοινωνικές επιστήμες, «Ο κόσμος της φύσης, όπως διερευνάται από τον φυσικό επιστήμονα, δεν σημαίνει τίποτα παραπάνω από μόρια, άτομα και ηλεκτρόνια. Οι στοχασμοί που διατυπώνει ο κοινωνικός επιστήμονας, προκειμένου να κατανοήσει αυτήν την κοινωνική πραγματικότητα, θα πρέπει να βασίζονται πάνω στους στοχασμούς που ανέπτυξε η λογική σκέψη των ανθρώπων των οποίων η πραγματικότητα εξελίσσεται μέσα στον κοινωνικό κόσμο» (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016). Η φαινομενολογία άρα είναι η φιλοσοφία η οποία ασχολείται με το ερώτημα του πώς κατανοεί το άτομο τον κόσμο γύρω του και για το πώς ο φιλόσοφος θα πρέπει να παραμερίσει τις προκαταλήψεις που υπάρχουν προκειμένου να μπορέσει να κατανοήσει τον κόσμο (Bryman, 2012). Τέλος, σχετικά με τη διαδικασία της έρευνας, η φαινομενολογία έχει μία μόνο νόμιμη πηγή δεδομένων: τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Η δειγματοληψία είναι σκόπιμη και καθορίζεται από την αρχή ενώ το κύριο μέσο συλλογής στοιχείων είναι η συνέντευξη (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016).

Έχοντας λάβει υπόψην λοιπόν όλα τα παραπάνω, στην παρούσα διατριβή η διερεύνηση του προγραμματισμού μέσω της τεχνικής της διοίκησης με στόχους στις επιχειρήσεις προσεγγίζεται μέσω του θετικισμού. Αυτή η φιλοσοφική ερευνητική προσέγγιση επιλέχθηκε διότι η έρευνα διεξάγεται μέσα από υποθέσεις με ανάλυση στατιστικών στοιχείων από δειγματοληψία προκειμένου να αποδειχθεί ή να τροποποιηθεί μια υπάρχουσα θεωρία.

### **3.3 Ερευνητική προσέγγιση (Παραγωγική vs Επαγωγική)**

Τη σχέση μεταξύ θεωρίας και πράξης την προσδιορίζει η επιλεγόμενη ερευνητική προσέγγιση. Ο καλύτερος τρόπος να συλλάβουμε την έρευνα είναι να τη κατανοήσουμε ως την πορεία επίτευξης αξιόπιστων λύσεων σε προβλήματα διαμέσου της προγραμματισμένης και συστηματικής συλλογής, ανάλυσης και

---

ερμηνείας δεδομένων. Πρόκειται για ένα άκρως σημαντικό εργαλείο, που συμβάλει στο να προχωρήσει η γνώση, να προωθηθεί η πρόοδος και να μπορέσει ο άνθρωπος να σχετιστεί πιο αποτελεσματικά με το περιβάλλον του, να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του και να αντιμετωπίσει τις αντιθέσεις του (Cohen et al. 2008).

Στην περίπτωση που ο ερευνητής επιδιώκει να ελέγξει έννοιες και πρότυπα που είναι γνωστά και καθορισμένα από μια θεωρία μέσω νέων εμπειρικών δεδομένων τότε η ερευνητική προσέγγιση ονομάζεται παραγωγική (συμπερασματική). Η συμπερασματική θεωρία αντιπροσωπεύει την πιο κοινή άποψη για τη φύση της σχέσης μεταξύ θεωρίας και κοινωνικής έρευνας. Ο ερευνητής έχει μια θεωρία η οποία υπόκειται σε εμπειρική ανάλυση. Όπως γράφει ο Bryman (2012), η συμπερασματική θεωρία μοιάζει πολύ γραμμική: ένα βήμα, μετά το άλλο σε μια ξεκάθαρη λογική συνέχεια. Ξεκινάει από τη Θεωρία, προχωρά στην Υπόθεση, τις Παρατηρήσεις και καταλήγει στην Επιβεβαίωση. Αντίθετα, στην επαγωγική προσέγγιση συγκεντρώνουμε στοιχεία και στη συνέχεια αναπτύσσουμε μια θεωρία. Ο ερευνητής συνάγει τις συνέπειες των αποτελεσμάτων για τη θεωρία η οποία πυροδότησε την έρευνα. Εδώ ξεκινάει από την Παρατήρηση, βρίσκει τα Μοτίβα, κάνει την Υπόθεση και καταλήγει στη Θεωρία. Στην παρούσα διατριβή λοιπόν χρησιμοποιήθηκε η παραγωγική προσέγγιση.

### **3.4 Τα είδη της έρευνας**

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, διακρίνονται τρία είδη έρευνας, δηλαδή: συμπερασματική, αιτιολογική και διερευνητική (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016; Malhotra and Bricks, 2006). Καταρχάς, η συμπερασματική έρευνα χωρίζεται σε περιγραφική και αιτιολογική. Εάν στόχος μας είναι το να περιγράψουμε με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, μιας κατάστασης ή ενός συνόλου, τότε η έρευνα είναι περιγραφική. Η συμπερασματική έρευνα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσει ποσοτικές και όχι ποιοτικές μεθόδους. Στην αιτιολογική έρευνα προσδιορίζεται η συχνότητα με την οποία ένα φαινόμενο λαμβάνει χώρα. Τέλος, η διερευνητική (ή εξερευνητική) έρευνα, με τη σειρά της, σκοπό έχει να εξετάσει τις ερευνητικές ερωτήσεις, χωρίς να προσδοκά οριστική λύση στα υπάρχοντα προβλήματα. Ωστόσο,

---

βοηθάει στην κατανόηση του προβλήματος. Εάν λοιπόν οι στόχοι της έρευνας είναι να αποκτηθεί εξοικείωση με ένα φαινόμενο ή να αποκτηθεί νέα γνώση, τότε η έρευνα είναι διερευνητική (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016). Στην παρούσα διατριβή λοιπόν χρησιμοποιήθηκε συμπερασματική περιγραφική έρευνα.

### 3.5 Ερευνητικές μέθοδοι (Ποσοτική vs Ποιοτική)

Όσον αφορά τις ερευνητικές μεθόδους, στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Malhotra and Bricks, 2006; Wilson, 2003; Robson, 2007) διακρίνονται δυο βασικά είδη: η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Οι δύο αυτές μέθοδοι διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους (βλέπε πίνακα 3.1):

---

**Πίνακας 3.1:** Σύγκριση Ερευνητικών Μεθόδων

---

| <b>Ποσοτική Έρευνα</b>  | <b>Ποιοτική Έρευνα</b>   |
|---|--|
| Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από νούμερα και στατιστικές αναλύσεις.   | Βασίζεται σε έννοιες που προέρχονται από φράσεις, λέξεις κτλ.  |
| Στόχος της προσέγγισης είναι να εξετάσει σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και να μετρήσει τα εξεταζόμενα επιστημονικά προβλήματα.  | Στόχος της προσέγγισης είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα φαινόμενα.   |
| Γίνεται χρήση δομημένων και τυποποιημένων προσεγγίσεων για τη συλλογή των δεδομένων.  | Η ερευνητική διαδικασία είναι ευέλικτη και λιγότερο δομημένη.  |
| Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με στατιστικές τεχνικές, διαγράμματα, πίτες αναλύσεις ANOVA, Independent T-Tests, ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση κτλ. | Η ανάλυση των δεδομένων δε γίνεται με στατιστικές τεχνικές, αλλά βασίζεται στην ανάλυση εννοιών, φράσεων, προτάσεων κτλ. |

---

Ο ερευνητής έχει καθορίσει από πριν τις πληροφορίες που θέλει να συλλέξει.

Το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο και αντιπροσωπευτικό. Επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων από τον δείγμα στο σύνολο του πληθυσμού.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι δημοσκοπήσεις (έρευνα με ερωτηματολόγια) και η παρατήρηση.

Οι απαιτούμενες πληροφορίες μπορεί να προκύψουν και κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας.

Το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό και λιγότερο αντιπροσωπευτικό.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) και οι ομάδες εστίασης (focus groups).

---

*Πηγή: (Wilson, 2003, σελ.213; Miles και Huberman, 1994)*

Όπως φαίνεται παραπάνω, η ποσοτική έρευνα είναι μια ερευνητική στρατηγική η οποία τονίζει τον ποσοτικό προσδιορισμό στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Αποτέλεσμα είναι μια παραγωγική προσέγγιση στη σχέση μεταξύ θεωρίας και έρευνας, στην οποία η έμφαση είναι στον έλεγχο των θεωριών η οποία έχει ενσωματώσει τις πρακτικές και τους κανόνες του φυσικού επιστημονικού μοντέλου και ιδιαίτερα του θετικισμού. Επιπρόσθετα, η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Θα πρέπει να περιέχει ένα αρκετά μεγάλο πλήθος, ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα του πλήθους, ένα σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο. Όταν σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να επιλεγεί το δείγμα που θα συμμετέχει στην έρευνα. Όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα τόσο πιο αξιόπιστα θα είναι τα αποτελέσματα. Η ποσοτική έρευνα διακρίνεται από την έμφαση στην

---

αντικειμενική και ακριβή μέτρηση των κοινωνικών φαινομένων, την αναζήτηση εμπειρικών γενικεύσεων και κανονικοτήτων, και τον έλεγχο θεωρητικών υποθέσεων (Κυριαζή, 2011).

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα θεωρείται καταλληλότερη για την προσέγγιση νέων ή σχετικά άγνωστων γνωστικών περιοχών και για τομείς για τους οποίους είναι δύσκολο να εξάγει ο ερευνητής συμπεράσματα μέσω συμβατικών ποσοτικών μεθόδων έρευνας (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016). Η ανάπτυξη και αποσαφήνιση μιας θεωρίας ταιριάζουν καλύτερα με την εφαρμογή της ποιοτικής μεθόδου αφού επιδέχονται τη διαμόρφωση των θεμάτων όπως εξελίσσεται η έρευνα. Το κύριο χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι ότι βασίζεται σε μικρότερο αριθμό περιπτώσεων. Η ποιοτική έρευνα σημαίνει μελέτη σε βάθος η οποία οδηγεί σε συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων των περιπτώσεων που ερευνούμε. Ενώ στο ποσοτικό μοντέλο οι θεωρητικές έννοιες προσδιορίζονται εκ των προτέρων με αναφορά σε εμπειρικά δεδομένα, στην ποιοτική μέθοδο αποτελούν μέσα ευαισθητοποίησης στην κοινωνική πραγματικότητα και καθοδηγούν τον ερευνητή στην ανάλυση των στοιχείων (Κυριαζή, 2011).

Με βάση λοιπόν τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου έρευνας, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική προσέγγιση. Ειδικότερα, ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε για τους παρακάτω λόγους: α) επιτρέπει τη μέτρηση των εξεταζόμενων φαινομένων και τον καλύτερο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, β) είναι μια ερευνητική μεθοδολογία συμβατή με τη συμπερασματική μέθοδο, γ) οδηγεί στην στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων και δ) είναι πιο αυστηρή στη μεθοδολογία της και επιτρέπει τον αρτιότερο έλεγχο αξιοπιστίας (Aaker, 2004; Malhotra and Bricks, 2003;2006).

### **3.6 Τεχνική της έρευνας – Η μελέτη περίπτωσης**

Η τεχνική έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί στην προτεινόμενη εργασία είναι το case study (Μελέτη Περίπτωσης). Η μελέτη περίπτωσης είναι μία σε βάθος μελέτη μιας



---

συγκεκριμένης κατάστασης. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι επειδή η μελέτη περίπτωσης διενεργείται σε ένα περιορισμένο πεδίο τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να γενικευτούν ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι μια περιπτωσιολογική μελέτη παρέχει πιο ρεαλιστικές απαντήσεις απ' ότι η καθαρά στατιστική μελέτη (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016). Σύμφωνα με τον Yin (2003, σελ.13), η μελέτη περίπτωσης είναι «μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό της περιβάλλον». Στο ίδιο μήκος, οι Malhotra and Bricks (2003, σελ. 140) ορίζουν την μελέτη περίπτωσης ως μια «λεπτομερή έρευνα που βασίζεται στην παρατήρηση των εγγενών λεπτομερειών μεμονωμένων ομάδων ατόμων και οργανισμών» Και οι δυο ορισμοί είναι ιδιαίτερα περιεκτικοί και αντανακλούν τη φιλοσοφία της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Yin (2003) προσθέτει ότι οι μελέτες περιπτώσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν:

- α) στόχος του ερευνητή είναι προσεγγίσει ερωτήματα που επικεντρώνονται στο «πως» και το «γιατί»,
- β) ο ερευνητής θέλει να επικεντρώσει την έρευνα του σε ένα οργανισμό και
- γ) ο ερευνητής επιθυμεί να εξετάσει και τις συνθήκες στις οποίες συλλέχτηκαν τα δεδομένα επειδή πιστεύει ότι σχετίζονται με το υπό μελέτη φαινόμενο. Για όλους τους παραπάνω λόγους λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιπτωσιολογικής μελέτης.

Στις μελέτες περίπτωσης τα δεδομένα συλλέγονται με πολλούς τρόπους, όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατήρηση και περιγραφές των εμπλεκόμενων. Σκοπός είναι η μελέτη των χαρακτηριστικών μιας περίπτωσης της πραγματικής ζωής. Όπως αναφέρουν οι Saunders et al. (2009), η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής: 1) επιλογή της περίπτωσης που θα ακολουθηθεί, 2) συλλογή των δεδομένων, 3) ανάλυση και ερμηνεία με συστηματική μέθοδο, 4) κατανόηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της περίπτωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν όλα τα παραπάνω, η παρούσα διατριβή επικεντρώθηκε στην μελέτη περίπτωσης της Τράπεζας της Ελλάδας. Η συλλογή

---

δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την πλέον διαδεδομένη μέθοδο, τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε αποκλειστικά στους υπαλλήλους του Τμήματος Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης της τράπεζας.

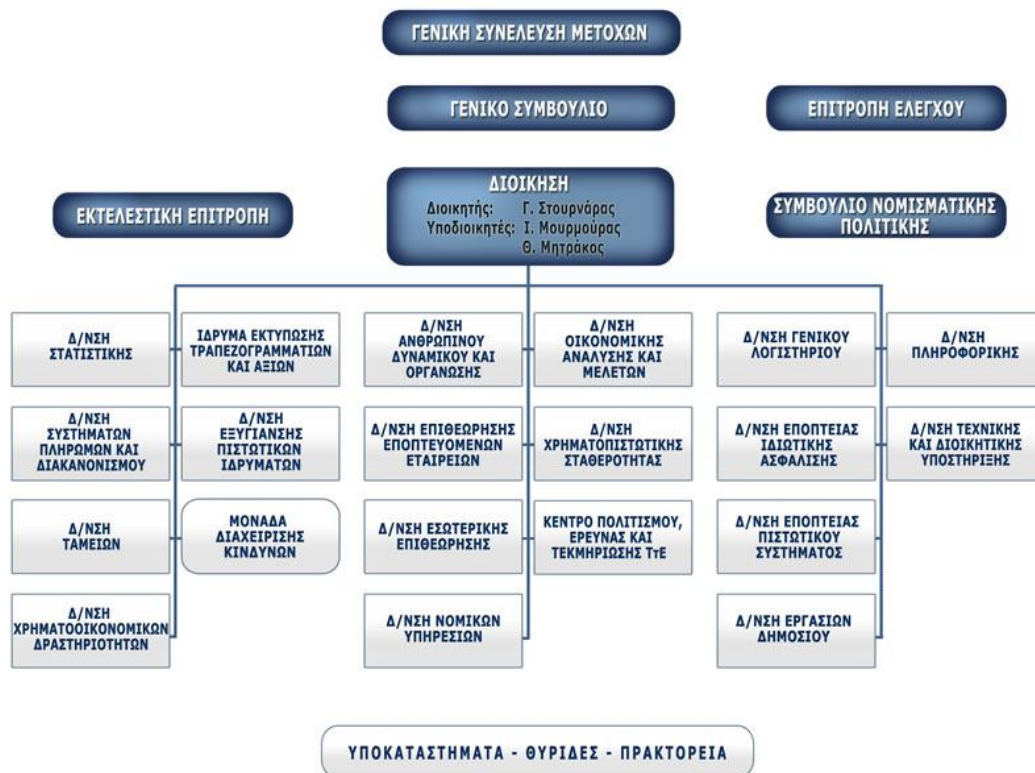
### **3.6.1 Η Τράπεζα της Ελλάδας**

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η Κεντρική Τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1927 βάσει ενός Παραρτήματος του Πρωτοκόλλου της Γενεύης και άρχισε να λειτουργεί τον Μάιο του 1928. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι αρμόδια για την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος στην Ελλάδα και τη διαφύλαξη της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ως πρωταρχικός σκοπός ορίζεται από το Καταστατικό της η διασφάλιση της σταθερότητας του γενικού επιπέδου των τιμών. Στο βαθμό που δεν επηρεάζεται η επίτευξη του πρωταρχικού της σκοπού, η Τράπεζα στηρίζει τη γενική οικονομική πολιτική της κυβέρνησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει κατοχυρωθεί η θεσμική, προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία της, αλλά και η άσκηση δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους της Βουλής.

(<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>, 2018)

Εκτός από το κεντρικό κτήριο της Τράπεζας που βρίσκεται στην οδό Πανεπιστημίου στο κέντρο της Αθήνας, η Τράπεζα έχει αλλά 17 υποκαταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα. Επίσης, υπάρχουν 32 Πρακτορεία της Τράπεζας που στεγάζονται στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες των πόλεων όπου λειτουργούν, καθώς και 5 Θυρίδες της Τράπεζας σε μεγάλες πόλεις. Τέλος, διοικητής της Τράπεζας είναι από το 2014 ο Ιωάννης Στουρνάρας.

Ο τρόπος διοίκησης και το οργανόγραμμα της εταιρείας παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1:



**Διάγραμμα 3.1:** Οργανόγραμμα Τράπεζας της Ελλάδας, Πηγή: <http://www.bankofgreece.gr>

### 3.7 Δειγματοληψία και ερευνητική διαδικασία

Το πρώτο βήμα στη δειγματοληπτική διαδικασία είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού τον οποίο θα αφορούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Αφού αποφασιστεί ποιος πληθυσμός αφορά την έρευνα ορίζεται και στην πράξη με τη διαμόρφωση του δειγματοληπτικού πλαισίου. Πιο συγκεκριμένα, το δειγματοληπτικό πλαίσιο περιλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις από τις οποίες επιλέγεται το δείγμα και ιδανικά θα πρέπει να αντιστοιχεί απολύτως στον πληθυσμό.

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία οι μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται σε μεθόδους με πιθανότητες και χωρίς πιθανότητες (Malhotra and Bricks, 2006; Saunders et al. 2009). Στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται κυρίως οι μέθοδοι με πιθανότητες που περιλαμβάνουν: την απλή τυχαία δειγματοληψία, τη

---

συστηματική δειγματοληψία –παραλλαγή της τυχαίας δειγματοληψίας με εφαρμογή σε μεγαλύτερους πληθυσμούς- , τη στρωματοποίηση του δείγματος –ο πληθυσμός υποδιαιρείται σε στρώματα σύμφωνα με κάποιο κριτήριο-, τη δειγματοληψία συστάδων –το δείγμα επιλέγεται από μονάδες ή συστάδες που περιλαμβάνουν τον πληθυσμό που ερευνούμε- (Malhotra and Bricks, 2006; Saunders et al. 2009).

Στην παρούσα διατριβή, το δείγμα αποτελέστηκε από στελέχη που εργαζόντουσαν στο τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης της Τράπεζας της Ελλάδος. 80 ερωτηματολόγια λοιπόν διανεμήθηκαν σε εργαζομένους της συγκεκριμένης διεύθυνσης με τη μέθοδο της απλής, τυχαίας δειγματοληψίας. Όπως αναφέρει και η Κυριαζή (2011), η απλή, τυχαία δειγματοληψία είναι η πιο γνωστή μέθοδος για την επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος. Χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι ότι κάθε μονάδα του πληθυσμού καθώς και κάθε συνδυασμός μονάδων, έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου και ειδικότερα τοποθετήθηκε στην εφαρμογή Google forms και αποστάλθηκε το σχετικό link στους συμμετέχοντες. Μαζί με το ερωτηματολόγιο ο ερευνητής απέστειλε και πληροφορίες σχετικά με τη φύση και τον σκοπό της έρευνας, καθώς και ενημέρωσε τους εργαζομένους ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και ότι τα αποτελέσματα της θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Με αυτή τη μέθοδο λοιπόν συγκεντρώθηκαν 80 έγκυρες απαντήσεις.

### **3.8 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ύστερα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας και με βάση τους στόχους της έρευνας. Ακολουθήθηκαν τα βήματα που προτείνουν οι Malhotra and Bricks (2003; 2006) και Aaker (2004) που περιλαμβάνουν: 1) τον προσδιορισμό των πληροφοριών που απαιτούνται για τη προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων, 2) επιλογή του τύπου του ερωτηματολογίου, 3) λήψη απόφασης σχετικά με τον τρόπο διανομής του, 4) σχεδιασμός της δομής του

---

ερωτηματολογίου, 5) επιλογή ερωτήσεων 6) συνολικός σχεδιασμός του εργαλείου για να είναι ελκυστικό και 7) διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο λοιπόν περιείχε 2 βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα οι συμμετέχοντες δηλώσαν τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους σε 26 δηλώσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων με το 1 να αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 να αντιστοιχεί στο «συμφωνώ απόλυτα». Οι 26 δηλώσεις/ερωτήσεις ήταν οι εξής:

**Πίνακας 3.2:** Ερωτήσεις/δηλώσεις του ερωτηματολογίου

- 
1. Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.
  2. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.
  3. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.
  4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊστάμενους μου.
  5. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί.
  6. Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).
  7. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.
  8. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.
  9. Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.
  10. Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.
  11. Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.
  12. Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.
  13. Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.
  14. Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.

- 
15. Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.
  16. Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται.
  17. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.
  18. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.
  19. Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.
  20. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.
  21. Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.
  22. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.
  23. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.
  24. Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.
  25. Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.
  26. Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής.
- 

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου συγκέντρωσε πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και πιο συγκεκριμένα σχετικά με το φύλο, την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδό τους.

### **3.9 Τρόπος στατιστικής ανάλυσης**

Η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το πρόγραμμα SPSS. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική με χρήση μέσων όρων, τυπικών αποκλίσεων, συχνοτήτων και ποσοστών, ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του δείκτη Cronbach A, ανάλυση συσχετίσεων (Pearson) και διεξαγωγή παραμετρικών τεστ (T-tests και One-way ANOVA analysis). Τα παραμετρικά τεστ βοήθησαν τον ερευνητή να ελέγξει αν οι απαντήσεις των ερωτημένων διαφοροποιήθηκαν με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία.

---

### 3.10 Διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας Pilot test – Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Για την εξέταση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας διεξήχθη πιλοτική έρευνα σε δείγμα 10 συμμετεχόντων. Όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς και Σαμαντά (2016, σελ. 259) η εγκυρότητα σχετίζεται με το εάν οι απαντήσεις που εμπεριέχονται σε ένα ερωτηματολόγιο ανταποκρίνονται στην πραγματική βούληση των συμμετεχόντων –ή όχι. Από την άλλη πλευρά, αξιοπιστία της έρευνας αφορά τη σταθερότητα του αποτελέσματος σε επαναληπτικές μετρήσεις υπό παρόμοιες συνθήκες. Ένα εργαλείο είναι αξιόπιστο εφόσον τα αποτελέσματα είναι σταθερά σε επαναληπτικούς ελέγχους. Πέρα από τη σταθερότητα, η αξιοπιστία αξιολογείται και με βάση την ισοδυναμία που επιδεικνύουν οι θέσεις των ερωτώμενων σε διαφορετικά εργαλεία μέτρησης του υπό έρευνα χαρακτηριστικού, καθώς και για την ομοιογένεια των απαντήσεών τους σε διαφορετικές ερωτήσεις της ίδιας κλίμακας μέτρησης. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας στηρίζεται στη στατιστική συσχέτιση διαφορετικών σειρών αποτελεσμάτων.

Ανάλυση αξιοπιστίας με τον έλεγχο Cronbach A πραγματοποιήθηκε λοιπόν στα δεδομένα της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3:

**Πίνακας 3.3:** Ανάλυση αξιοπιστίας – Πιλοτική έρευνα

| Τομέας   | N of Items | Cronbach's Alpha |
|--|------------|------------------|
| Ανάλυση αξιοπιστίας<br>(σύνολο ερωτηματολογίου)      | 26         | ,937             |
| Επικοινωνία μεταξύ των<br>εργαζομένων                | 2          | 0,894            |
| Παραγωγικότητα εργαζομένων                           | 2          | 0,870            |
| Διαφάνεια και αξιολόγηση                             | 4          | 0,732            |
| Ανάλυση αξιοπιστίας (παροχή<br>οικονομικών κινήτρων) | 4          | 0,844            |

---

Όπως λοιπόν φαίνεται παραπάνω, ο δείκτης Cronbach A για το σύνολο του ερωτηματολογίου ήταν 0,937 που θεωρείται ιδιαίτερα υψηλός. Σε γενικές γραμμές, δείκτης μεγαλύτερος του 0,7 θεωρείται ικανοποιητικός (Malhotra and Bricks, 2003;2006). Η πιλοτική έρευνα λοιπόν έδειξε ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι ικανοποιητική και δεν χρειάζονται αλλαγές το ερωτηματολόγιο.

Οι συμμετέχοντες στην πιλοτική έρευνα επίσης ερωτήθηκαν αν οι ερωτήσεις ήταν σαφείς και κατανοητές και αν μέτρησαν αυτό που ήταν σκοπός από τον συγγραφέα να μετρηθεί. Οι ερωτώμενοι έδωσαν θετικά σχόλια στον ερευνητή, καλύπτοντας με αυτό τον τρόπο –όσο είναι εφικτό- τα ζητήματα εγκυρότητας.

### **3.11 Ζητήματα δεοντολογίας**

Το θέμα της επαγγελματικής δεοντολογίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει ο ερευνητής να πάρει υπόψη τις συνέπειες των αποφάσεών και των πράξεών του στους συμμετέχοντες στην έρευνα. Η επαγγελματική δεοντολογία αφορά το σύνολο των κανόνων της συμπεριφοράς του ερευνητή και των μεθόδων που θα ακολουθήσει. Γενικά, ο ερευνητής θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, διαφάνεια, υπευθυνότητα και εντιμότητα απέναντι στους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Στην παρούσα έρευνα λοιπόν, τα σημεία τα οποία έχουν υπογραμμιστεί από τον Τάτση (2004) ακολουθήθηκαν και από τον συγγραφέα με σκοπό να τηρηθούν οι απαραίτητοι ηθικοί κανόνες. Πιο συγκεκριμένα:

- Ο ερευνητής έκανε προσπάθεια να διατηρήσει την επιστημονική του αντικειμενικότητα.
- Ο συγγραφέας δεν διεξήγαγε έρευνα σε θέματα που δεν άπτονται στα γνωστικά του αντικείμενα.
- Σεβάστηκε τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, ιδιαίτερα σε ότι είχε να κάνει με τον ιδιωτικό τους βίο.



- 
- Ήταν ιδιαίτερα προσεκτικός σε ζητήματα που ήταν σχετικά με την τιμή και την αξιοπρέπεια των ερωτηθέντων.
  - Έδωσε μεγάλη προσοχή στο να μην προκαλέσει κάποιο ζημιογόνο αποτέλεσμα στα ερευνητικά υποκείμενα εξαιτίας της συνεργασίας ή της συμμετοχής τους στην έρευνα.
  - Διαφύλαξε τις πληροφορίες που του εμπιστεύθηκαν οι συμμετέχοντες, εφόσον δεν υπήρχε νομικό ζήτημα και δεν παραβιάζονταν θεμελιακοί ηθικοί κανόνες.
  - Απέκλεισε την χρησιμοποίηση της έρευνας για την απόκτηση πληροφοριών που δεν συνδεόταν άμεσα και ουσιαστικά με αυτήν.
  - Προσπάθησε να παρουσιάσει τα ερευνητικά αποτελέσματα με τιμιότητα και χωρίς παραποιήσεις.
  - Διέκοψε την συνεργασία του σε ερευνητικές εργασίες οι οποίες παραβίαζαν με οποιοδήποτε τρόπο τις άνω αρχές μεθοδολογίας.

(Τάτσης, 2004, σελ, 414)

---

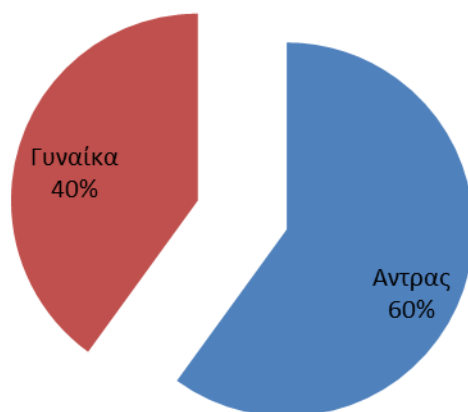
## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων μέσω στατιστικής ανάλυσης

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της διατριβής. Η ανάλυση έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 19 και περιελάμβανε χρήση περιγραφικών μέτρων, παραμετρικά τεστ, ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση συσχετίσεων. Στο τέλος του κεφαλαίου παραθέτεται πίνακας με την τελική αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων.

### 4.2 Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

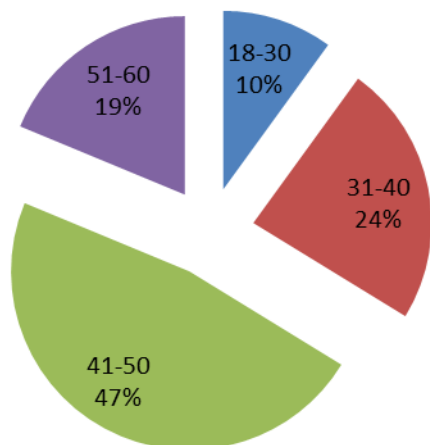
Ξεκινώντας λοιπόν με την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, το 60% ήταν άντρες και το 40% ήταν γυναίκες (διάγραμμα 4.1).



**Διάγραμμα 4.1:** Φύλο των συμμετεχόντων

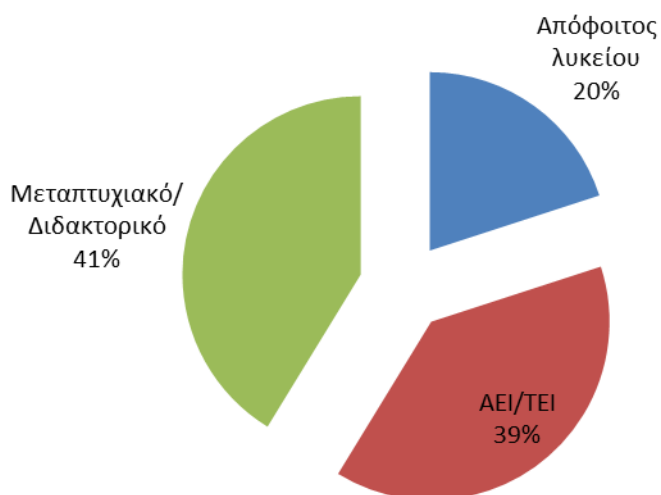
---

Παράλληλα, το 10 % των ερωτηθέντων ήταν 18-30 ετών, το 24 % ήταν 31-40 ετών, το 47 % ήταν 41-50 ετών και το 19 % ήταν 51-60 ετών (διάγραμμα 4.2)



**Διάγραμμα 4.2:** Ηλικία των συμμετεχόντων

Τέλος, το 20 % του δείγματος ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 39 % ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 41 % ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών (διάγραμμα 4.3). Παρατηρείται λοιπόν ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων στην Τράπεζα της Ελλάδας είναι υψηλό.



**Διάγραμμα 4.3:** Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

Ο πίνακας 4.1 συνοψίζει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος προβάλλοντας και τις συχνότητες (N) των δημογραφικών δεδομένων.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων

| <b>Φύλο</b>              |    |       |               |                    |
|--------------------------|----|-------|---------------|--------------------|
|                          | N  | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Αντρας                   | 48 | 60,0  | 60,0          | 60,0               |
| Γυναίκα                  | 32 | 40,0  | 40,0          | 100,0              |
| Σύνολο                   | 80 | 100,0 | 100,0         |                    |
| <b>Ηλικία</b>            |    |       |               |                    |
|                          | N  | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
| 18-30                    | 8  | 10,0  | 10,0          | 10,0               |
| 31-40                    | 19 | 23,8  | 23,8          | 33,8               |
| 41-50                    | 38 | 47,5  | 47,5          | 81,3               |
| 51-60                    | 15 | 18,8  | 18,8          | 100,0              |
| Σύνολο                   | 80 | 100,0 | 100,0         |                    |
| <b>Μορφωτικό Επίπεδο</b> |    |       |               |                    |
|                          | N  | %     | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Απόφοιτος λυκείου        | 16 | 20,0  | 20,0          | 20,0               |
| ΑΕΙ/ΤΕΙ                  | 31 | 38,8  | 38,8          | 58,8               |
| Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 33 | 41,3  | 41,3          | 100,0              |
| Σύνολο                   | 80 | 100,0 | 100,0         |                    |

### 4.3 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach

Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας με τον δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach A. Ο πίνακας 4.2 δείχνει τον δείκτη αξιοπιστίας για όλες τις ερωτήσεις της έρευνας:

**Πίνακας 4.2:** Ανάλυση αξιοπιστίας (σύνολο ερωτήσεων)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,895                          | 26         |

---

Όπως λοιπόν φαίνεται παραπάνω, ο δείκτης ήταν 0,895 που θεωρείται ιδιαίτερα υψηλός. Σε γενικές γραμμές, δείκτης μεγαλύτερος του 0,7 θεωρείται ικανοποιητικός (Malhotra and Bricks, 2003;2006). Αυτί σημαίνει ότι η έρευνα έχει καλό βαθμό αξιοπιστίας.

Ο δείκτης ήταν υψηλός ακόμα και στις ξεχωριστές ενότητες ερωτήσεων (βλέπε πίνακες 4.3 -4.7):

**Πίνακας 4.3:** Ανάλυση αξιοπιστίας (ικανοποίηση εργαζομένων)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,779                          | 3          |

**Πίνακας 4.4:** Ανάλυση αξιοπιστίας (παραγωγικότητα εργαζομένων)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,732                          | 2          |

**Πίνακας 4.5:** Ανάλυση αξιοπιστίας (επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,848                          | 2          |

**Πίνακας 4.6:** Ανάλυση αξιοπιστίας (διαφάνεια και αξιολόγηση)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,820                          | 4          |

**Πίνακας 4.7:** Ανάλυση αξιοπιστίας (παροχή οικονομικών κινήτρων)

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,792                          | 4          |

#### 4.4 Περιγραφική στατιστική

Ο πίνακας 4.8 δείχνει τις απαντήσεις σε κάθε δήλωση του ερωτηματολογίου, και ειδικότερα τον μέσο και την τυπική απόκλιση κάθε ερώτησης. Οι απαντήσεις προβάλλονται με σειρά ανάλογα με τα επίπεδα συμφωνίας:

**Πίνακας 4.8:** Απαντήσεις των ερωτηθέντων (περιγραφικά μέτρα)

| Δήλωση   | N  | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος  | ΤΑ      |
|--|----|----------------|-----------------|--------|---------|
| Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.  | 80 | 2,00           | 5,00            | 4,2375 | ,73336  |
| Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.  | 80 | 1,00           | 5,00            | 4,2250 | ,85647  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.   | 80 | 2,00           | 5,00            | 4,1625 | ,73680  |
| Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.                                    | 80 | 1,00           | 5,00            | 4,1000 | ,92230  |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 4,0875 | ,74958  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 4,0375 | ,84858  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,9375 | ,90489  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,8875 | ,84184  |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,8625 | 1,04025 |
| Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.  | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,7875 | ,96382  |
| Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,7500 | 1,04941 |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | 80 | 2,00           | 5,00            | 3,7125 | ,87430  |
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.   | 80 | 1,00           | 5,00            | 3,6125 | 1,04934 |

|   |    |      |      |        |         |
|---|----|------|------|--------|---------|
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.   | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,6125 | ,94793  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.  | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,5625 | ,91186  |
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.  | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,5125 | ,99357  |
| Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).                              | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | ,99365  |
| Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.                                   | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,3125 | ,86557  |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.   | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,2625 | 1,07614 |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.  | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,1125 | 1,09074 |
| Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.                                     | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,1000 | 1,09775 |
| Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.                | 80 | 1,00 | 5,00 | 3,0500 | 1,04215 |
| Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής. | 80 | 1,00 | 5,00 | 2,7625 | 1,27531 |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.                                    | 80 | 1,00 | 5,00 | 2,3750 | 1,27662 |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται.                                | 80 | 1,00 | 5,00 | 2,2625 | 1,08784 |
| Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.                                       | 80 | 1,00 | 5,00 | 1,9500 | 1,14627 |

(1=διαφωνώ απόλυτα, 5= διαφωνώ απόλυτα)

Όπως φαίνεται παραπάνω λοιπόν, υψηλός βαθμός συμφωνίας παρατηρήθηκε στις εξής δηλώσεις:

- 
- Μου αρέσει να εργάζομαι βάσει στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.
  - Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.
  - Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.
  - Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.
  - Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.
  - Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.
  - Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.
  - Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.
  - Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί.
  - Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.
  - Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.
  - Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.

Ο υψηλός βαθμός συμφωνίας σε αρκετές δηλώσεις υποδεικνύει πρώτον ότι αρέσει στους εργαζόμενους της τράπεζας να εργάζονται με το σύστημα MBO. Δεύτερον, ότι η εφαρμογή του συστήματος MBO αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης, καθώς και συμβάλει σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίηση των εργαζομένων. Θετικό επίσης είναι το γεγονός ότι στην Τράπεζα της Ελλάδας θέτονται στους υπαλλήλους στόχοι επιτεύξιμοι και χρονικά οριοθετημένοι, ενώ οι προϊστάμενοι στηρίζουν τους υφιστάμενούς τους στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων αυτών. Τέλος, εξίσου θετικό είναι το γεγονός ότι οι στόχοι που θέτονται αφορούν κυρίως εργασιακές ομάδες και όχι μεμονωμένα στελέχη.

Ελαφρώς μικρότερα ήταν τα επίπεδα συμφωνίας στις εξής δηλώσεις:



- 
- Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.
  - Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.
  - Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.
  - Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.
  - Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).

Φαίνεται λοιπόν ότι το σύστημα MBO υιοθετείται σε μέτριο βαθμό από την Τράπεζα της Ελλάδας. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων που τους θέτονται, καθώς και ότι αυτοί οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι. Όσον αφορά την ανατροφοδότηση, υπάρχει χώρος για περαιτέρω βελτίωση.

Από την άλλη πλευρά, υψηλά επίπεδα διαφωνίας παρατηρήθηκαν στις εξής ερωτήσεις:

- Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.
- Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται.
- Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.
- Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής.

Όλες οι παραπάνω ερωτήσεις δείχνουν ότι η εφαρμογή του συστήματος MBO από την τράπεζα πιθανώς να εμποδίζεται από το γεγονός ότι είναι αποσυνδεδεμένη με την παροχή κινήτρων και επιπλέον οικονομικών απολαβών προς τους εργαζόμενους που έπιασαν τους στόχους τους.

---

Τέλος, χαμηλή είναι η διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων σχετικά με την επίτευξη των στόχων τους και αυτό πιθανώς να αποτελεί ένα επιπλέον εμπόδιο για την εφαρμογή της πρακτικής MBO στην τράπεζα της Ελλάδας. Αυτό υπογραμμίζεται με τα χαμηλά επίπεδα συμφωνίας που παρατηρήθηκαν στις εξής δηλώσεις:

- Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.
- Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.
- Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.
- Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.

#### **4.5 Στατιστική ανάλυση ερευνητικών υποθέσεων**

Παραμετρικά τεστ πραγματοποιήθηκαν για να εξεταστεί αν οι απαντήσεις των ερωτωμένων διαφοροποιήθηκαν με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία. Ειδικότερα T-τεστ χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί η επιρροή του φύλου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και ανάλυση one-way ANOVA για την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Συνεπώς, σε αυτή την ενότητα της διατριβής εξετάστηκαν οι εξής υποθέσεις:

*Υ5: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το φύλο.*

*Υ5ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από το φύλο.*

*Υ6: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από την ηλικία.*

*Υ6ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από την ηλικία.*

Υ7: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο.

Υ7ο: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος απέναντι στη διαδικασία MBO δεν επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο.

#### 4.5.1 Ανεξάρτητα T-τεστ (φύλο)

Ο πίνακας 4.9 δείχνει τα αποτελέσματα των T-τεστ για κάθε δήλωση.

**Πίνακας 4.9:** Αποτελέσματα T-τεστ

| Δηλώσεις   | Φύλο           | N         | Μέσος         | TA             | F            | Sig.        |
|--|----------------|-----------|---------------|----------------|--------------|-------------|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.   | Αντρας         | 48        | 3,4583        | ,96664         | ,165         | <b>,686</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,5938        | 1,04293        |              |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.  | Αντρας         | 48        | 3,5625        | ,84818         | 1,907        | <b>,171</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,6875        | 1,09065        |              |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | Αντρας         | 48        | 3,5833        | ,84635         | ,061         | <b>,805</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,9063        | ,89296         |              |             |
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.   | Αντρας         | 48        | 3,5833        | 1,04847        | ,133         | <b>,717</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,6563        | 1,06587        |              |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | Αντρας         | 48        | 3,7917        | 1,09074        | 1,362        | <b>,247</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,9688        | ,96668         |              |             |
| Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).                           | Αντρας         | 48        | 3,4375        | ,94320         | ,107         | <b>,745</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,5938        | 1,07341        |              |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.                                 | Αντρας         | 48        | 2,2708        | 1,25035        | ,044         | <b>,835</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 2,5313        | 1,31944        |              |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.   | Αντρας         | 48        | 4,0000        | ,82514         | ,196         | <b>,659</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 4,2188        | ,60824         |              |             |
| <b>Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.</b>                           | <b>Αντρας</b>  | <b>48</b> | <b>3,0625</b> | <b>1,22746</b> | <b>7,352</b> | <b>,008</b> |
|  | <b>Γυναίκα</b> | <b>32</b> | <b>3,1563</b> | <b>,88388</b>  |              |             |
| Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.   | Αντρας         | 48        | 3,6458        | ,99978         | 2,376        | <b>,127</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,9063        | 1,11758        |              |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.  | Αντρας         | 48        | 3,1875        | 1,02431        | 1,156        | <b>,286</b> |
|  | Γυναίκα        | 32        | 3,3750        | 1,15703        |              |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των   | Αντρας         | 48        | 3,0625        | 1,11863        | ,215         | <b>,644</b> |

|   |                |           |               |               |              |             |
|---|----------------|-----------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.   | Γυναίκα        | 32        | 3,1875        | 1,06066       |              |             |
| Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.   | Αντρας         | 48        | 4,1667        | ,75324        | ,071         | <b>,790</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,3438        | ,70066        |              |             |
| <b>Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.</b>                                    | <b>Αντρας</b>  | <b>48</b> | <b>3,6250</b> | <b>,98121</b> | <b>4,788</b> | <b>,032</b> |
|   | <b>Γυναίκα</b> | <b>32</b> | <b>4,0313</b> | <b>,89747</b> |              |             |
| Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.                                       | Αντρας         | 48        | 1,7917        | 1,20210       | ,426         | <b>,516</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 2,1875        | 1,02980       |              |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτουνται.                               | Αντρας         | 48        | 2,1250        | 1,08422       | ,237         | <b>,628</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 2,4688        | 1,07716       |              |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.  | Αντρας         | 48        | 4,0000        | ,85053        | ,014         | <b>,905</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,0938        | ,85607        |              |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.  | Αντρας         | 48        | 3,6250        | ,86603        | ,420         | <b>,519</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 3,4688        | ,98323        |              |             |
| Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.                                       | Αντρας         | 48        | 3,9583        | ,87418        | ,402         | <b>,528</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,3125        | ,96512        |              |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.  | Αντρας         | 48        | 4,0417        | ,77070        | ,258         | <b>,613</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,3438        | ,65300        |              |             |
| Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.   | Αντρας         | 48        | 4,1875        | ,81623        | ,765         | <b>,385</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,2813        | ,92403        |              |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.  | Αντρας         | 48        | 3,8333        | ,88326        | ,335         | <b>,565</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 3,9688        | ,78224        |              |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.  | Αντρας         | 48        | 3,8750        | ,98121        | ,338         | <b>,563</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 4,0313        | ,78224        |              |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτουνται στην εφαρμογή του συστήματος ΜΒΟ.                                  | Αντρας         | 48        | 3,3750        | ,86603        | ,015         | <b>,904</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 3,2188        | ,87009        |              |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.                | Αντρας         | 48        | 2,9792        | 1,02084       | ,078         | <b>,780</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 3,1563        | 1,08090       |              |             |
| Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής. | Αντρας         | 48        | 2,7500        | 1,37609       | 2,812        | <b>,098</b> |
|   | Γυναίκα        | 32        | 2,7813        | 1,12836       |              |             |

(1=διαφωνώ απόλυτα, 5= διαφωνώ απόλυτα)

Σε γενικές γραμμές οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά με βάση το φύλο. Εξαίρεση ήταν δυο δηλώσεις και ειδικότερα: 1) Η επίτευξη των στόχων που μου θέτουνται στην εργασία μου

αξιολογείται σε συστηματική βάση ( $p=0,008<0,05$ ), 2) Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου ( $p=0,032<0,05$ ). Στη πρώτη περίπτωση οι μέσοι μεταξύ αντρών και γυναικών δεν είχαν μεγάλη διαφορά. Στη δεύτερη περίπτωση όμως, ο μέσος για τις γυναίκες ήταν 4,03 και για τους άντρες 3,6, υποδεικνύοντας ότι οι γυναίκες λαμβάνουν μεγαλύτερη υποστήριξη από τους προϊστάμενους τους σε σχέση με τους άντρες.

#### 4.5.2 Ανάλυση one-way ANOVA

Ο πίνακας 4.10 δείχνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης one-way ANOVA σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων:

**Πίνακας 4.10:** Ανάλυση One-way ANOVA (ηλικία)

| Δηλώσεις   |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.        |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------------|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.   | Between Groups | 3,779          | 3  | 1,260       | 1,290 | <b>,284</b> |
|  | Within Groups  | 74,208         | 76 | ,976        |       |             |
|  | Total          | 77,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.  | Between Groups | 1,517          | 3  | ,506        | ,553  | <b>,647</b> |
|  | Within Groups  | 69,470         | 76 | ,914        |       |             |
|  | Total          | 70,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | Between Groups | 3,638          | 3  | 1,213       | 1,624 | <b>,191</b> |
|  | Within Groups  | 56,749         | 76 | ,747        |       |             |
|  | Total          | 60,387         | 79 |             |       |             |
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.   | Between Groups | 3,745          | 3  | 1,248       | 1,140 | <b>,338</b> |
|  | Within Groups  | 83,242         | 76 | 1,095       |       |             |
|  | Total          | 86,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | Between Groups | 1,365          | 3  | ,455        | ,411  | <b>,746</b> |
|  | Within Groups  | 84,123         | 76 | 1,107       |       |             |
|  | Total          | 85,488         | 79 |             |       |             |
| Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).                           | Between Groups | 1,435          | 3  | ,478        | ,475  | <b>,701</b> |
|  | Within Groups  | 76,565         | 76 | 1,007       |       |             |
|  | Total          |                |    |             |       |             |

|  |                |         |    |       |       |             |
|--|----------------|---------|----|-------|-------|-------------|
|  | Total          | 78,000  | 79 |       |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.     | Between Groups | 7,817   | 3  | 2,606 | 1,637 | <b>,188</b> |
|  | Within Groups  | 120,933 | 76 | 1,591 |       |             |
|  | Total          | 128,750 | 79 |       |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.                                 | Between Groups | 2,079   | 3  | ,693  | 1,245 | <b>,299</b> |
|  | Within Groups  | 42,308  | 76 | ,557  |       |             |
|  | Total          | 44,388  | 79 |       |       |             |
| Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.      | Between Groups | ,274    | 3  | ,091  | ,073  | <b>,974</b> |
|  | Within Groups  | 94,926  | 76 | 1,249 |       |             |
|  | Total          | 95,200  | 79 |       |       |             |
| Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.                                     | Between Groups | 2,021   | 3  | ,674  | ,603  | <b>,615</b> |
|  | Within Groups  | 84,979  | 76 | 1,118 |       |             |
|  | Total          | 87,000  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.                  | Between Groups | 8,719   | 3  | 2,906 | 2,669 | <b>,054</b> |
|  | Within Groups  | 82,768  | 76 | 1,089 |       |             |
|  | Total          | 91,488  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.               | Between Groups | 2,159   | 3  | ,720  | ,596  | <b>,620</b> |
|  | Within Groups  | 91,828  | 76 | 1,208 |       |             |
|  | Total          | 93,988  | 79 |       |       |             |
| Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.                            | Between Groups | ,054    | 3  | ,018  | ,032  | <b>,992</b> |
|  | Within Groups  | 42,433  | 76 | ,558  |       |             |
|  | Total          | 42,488  | 79 |       |       |             |
| Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.            | Between Groups | 1,311   | 3  | ,437  | ,461  | <b>,711</b> |
|  | Within Groups  | 72,077  | 76 | ,948  |       |             |
|  | Total          | 73,388  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.        | Between Groups | 3,483   | 3  | 1,161 | ,880  | <b>,456</b> |
|  | Within Groups  | 100,317 | 76 | 1,320 |       |             |
|  | Total          | 103,800 | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται. | Between Groups | 6,739   | 3  | 2,246 | 1,968 | <b>,126</b> |
|  | Within Groups  | 86,749  | 76 | 1,141 |       |             |
|  | Total          | 93,487  | 79 |       |       |             |

|   |                |         |    |       |       |             |
|---|----------------|---------|----|-------|-------|-------------|
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.  | Between Groups | 2,765   | 3  | ,922  | 1,294 | <b>,283</b> |
|   | Within Groups  | 54,123  | 76 | ,712  |       |             |
|   | Total          | 56,888  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.  | Between Groups | 2,869   | 3  | ,956  | 1,157 | <b>,332</b> |
|   | Within Groups  | 62,819  | 76 | ,827  |       |             |
|   | Total          | 65,688  | 79 |       |       |             |
| Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.                                       | Between Groups | 3,361   | 3  | 1,120 | 1,334 | <b>,270</b> |
|   | Within Groups  | 63,839  | 76 | ,840  |       |             |
|   | Total          | 67,200  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.  | Between Groups | 3,197   | 3  | 1,066 | 2,040 | <b>,115</b> |
|   | Within Groups  | 39,691  | 76 | ,522  |       |             |
|   | Total          | 42,888  | 79 |       |       |             |
| Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.   | Between Groups | 1,082   | 3  | ,361  | ,482  | <b>,696</b> |
|   | Within Groups  | 56,868  | 76 | ,748  |       |             |
|   | Total          | 57,950  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.  | Between Groups | 3,179   | 3  | 1,060 | 1,525 | <b>,215</b> |
|   | Within Groups  | 52,808  | 76 | ,695  |       |             |
|   | Total          | 55,988  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.  | Between Groups | ,886    | 3  | ,295  | ,352  | <b>,788</b> |
|   | Within Groups  | 63,801  | 76 | ,839  |       |             |
|   | Total          | 64,688  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.                                   | Between Groups | ,928    | 3  | ,309  | ,403  | <b>,751</b> |
|   | Within Groups  | 58,260  | 76 | ,767  |       |             |
|   | Total          | 59,187  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.                | Between Groups | 1,060   | 3  | ,353  | ,317  | <b>,813</b> |
|   | Within Groups  | 84,740  | 76 | 1,115 |       |             |
|   | Total          | 85,800  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής. | Between Groups | 7,702   | 3  | 2,567 | 1,615 | <b>,193</b> |
|   | Within Groups  | 120,786 | 76 | 1,589 |       |             |
|   | Total          | 128,488 | 79 |       |       |             |

(1=διαφωνώ απόλυτα, 5= διαφωνώ απόλυτα)

Όπως φαίνεται λοιπόν παραπάνω, σε καμιά ερώτηση δεν διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά οι απαντήσεις, υποδηλώνοντας ότι η ηλικία δεν επηρέασε τις στάσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας MBO.

Τέλος, ο πίνακας 4.11 δείχνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης one-way ANOVA σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων:

**Πίνακας 4.11:** Ανάλυση One-way ANOVA (μορφωτικό επίπεδο)

| Δηλώσεις   |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.        |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------------|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.   | Between Groups | ,572           | 2  | ,286        | ,284  | <b>,753</b> |
|  | Within Groups  | 77,415         | 77 | 1,005       |       |             |
|  | Total          | 77,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.  | Between Groups | 4,027          | 2  | 2,013       | 2,315 | <b>,106</b> |
|  | Within Groups  | 66,961         | 77 | ,870        |       |             |
|  | Total          | 70,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | Between Groups | ,338           | 2  | ,169        | ,217  | <b>,806</b> |
|  | Within Groups  | 60,049         | 77 | ,780        |       |             |
|  | Total          | 60,388         | 79 |             |       |             |
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.   | Between Groups | 9,812          | 2  | 4,906       | 4,895 | <b>,010</b> |
|  | Within Groups  | 77,176         | 77 | 1,002       |       |             |
|  | Total          | 86,988         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | Between Groups | 13,497         | 2  | 6,749       | 7,218 | <b>,001</b> |
|  | Within Groups  | 71,990         | 77 | ,935        |       |             |
|  | Total          | 85,488         | 79 |             |       |             |
| Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).                           | Between Groups | 4,147          | 2  | 2,074       | 2,162 | <b>,122</b> |
|  | Within Groups  | 73,853         | 77 | ,959        |       |             |
|  | Total          | 78,000         | 79 |             |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.                                 | Between Groups | ,302           | 2  | ,151        | ,090  | <b>,914</b> |
|  | Within Groups  | 128,448        | 77 | 1,668       |       |             |



|  |                   |         |    |       |       |             |
|--|-------------------|---------|----|-------|-------|-------------|
|  | Groups<br>Total   | 128,750 | 79 |       |       |             |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.                                 | Between<br>Groups | ,013    | 2  | ,007  | ,011  | <b>,989</b> |
|  | Within<br>Groups  | 44,374  | 77 | ,576  |       |             |
|  | Total             | 44,388  | 79 |       |       |             |
| Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.      | Between<br>Groups | ,386    | 2  | ,193  | ,157  | <b>,855</b> |
|  | Within<br>Groups  | 94,814  | 77 | 1,231 |       |             |
|  | Total             | 95,200  | 79 |       |       |             |
| Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.                                     | Between<br>Groups | 2,248   | 2  | 1,124 | 1,021 | <b>,365</b> |
|  | Within<br>Groups  | 84,752  | 77 | 1,101 |       |             |
|  | Total             | 87,000  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.                  | Between<br>Groups | ,438    | 2  | ,219  | ,185  | <b>,831</b> |
|  | Within<br>Groups  | 91,049  | 77 | 1,182 |       |             |
|  | Total             | 91,488  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.               | Between<br>Groups | ,429    | 2  | ,215  | ,177  | <b>,838</b> |
|  | Within<br>Groups  | 93,558  | 77 | 1,215 |       |             |
|  | Total             | 93,987  | 79 |       |       |             |
| Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.                            | Between<br>Groups | 2,233   | 2  | 1,117 | 2,136 | <b>,125</b> |
|  | Within<br>Groups  | 40,254  | 77 | ,523  |       |             |
|  | Total             | 42,488  | 79 |       |       |             |
| Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.            | Between<br>Groups | ,187    | 2  | ,093  | ,098  | <b>,907</b> |
|  | Within<br>Groups  | 73,201  | 77 | ,951  |       |             |
|  | Total             | 73,388  | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.        | Between<br>Groups | ,774    | 2  | ,387  | ,289  | <b>,750</b> |
|  | Within<br>Groups  | 103,026 | 77 | 1,338 |       |             |
|  | Total             | 103,800 | 79 |       |       |             |
| Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται. | Between<br>Groups | 1,134   | 2  | ,567  | ,473  | <b>,625</b> |
|  | Within<br>Groups  | 92,354  | 77 | 1,199 |       |             |
|  | Total             | 93,488  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.                 | Between<br>Groups | 2,784   | 2  | 1,392 | 1,981 | <b>,145</b> |
|  | Within<br>Groups  | 54,104  | 77 | ,703  |       |             |

|   |                |         |    |       |       |             |
|---|----------------|---------|----|-------|-------|-------------|
|   | Total          | 56,888  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.  | Between Groups | 6,116   | 2  | 3,058 | 3,952 | <b>,023</b> |
|   | Within Groups  | 59,572  | 77 | ,774  |       |             |
|   | Total          | 65,688  | 79 |       |       |             |
| Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.                                       | Between Groups | ,174    | 2  | ,087  | ,100  | <b>,905</b> |
|   | Within Groups  | 67,026  | 77 | ,870  |       |             |
|   | Total          | 67,200  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.  | Between Groups | ,406    | 2  | ,203  | ,368  | <b>,694</b> |
|   | Within Groups  | 42,482  | 77 | ,552  |       |             |
|   | Total          | 42,888  | 79 |       |       |             |
| Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.   | Between Groups | 1,763   | 2  | ,881  | 1,208 | <b>,304</b> |
|   | Within Groups  | 56,187  | 77 | ,730  |       |             |
|   | Total          | 57,950  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.  | Between Groups | 1,821   | 2  | ,911  | 1,294 | <b>,280</b> |
|   | Within Groups  | 54,166  | 77 | ,703  |       |             |
|   | Total          | 55,988  | 79 |       |       |             |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.  | Between Groups | 2,814   | 2  | 1,407 | 1,751 | <b>,180</b> |
|   | Within Groups  | 61,873  | 77 | ,804  |       |             |
|   | Total          | 64,688  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.                                   | Between Groups | 2,905   | 2  | 1,453 | 1,987 | <b>,144</b> |
|   | Within Groups  | 56,282  | 77 | ,731  |       |             |
|   | Total          | 59,188  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.                | Between Groups | 1,363   | 2  | ,682  | ,621  | <b>,540</b> |
|   | Within Groups  | 84,437  | 77 | 1,097 |       |             |
|   | Total          | 85,800  | 79 |       |       |             |
| Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής. | Between Groups | 4,293   | 2  | 2,146 | 1,331 | <b>,270</b> |
|   | Within Groups  | 124,195 | 77 | 1,613 |       |             |
|   | Total          | 128,487 | 79 |       |       |             |

(1=διαφωνώ απόλυτα, 5= διαφωνώ απόλυτα)

Ειδικότερα, μόνο σε τρεις ερωτήσεις διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, ήτοι: 1) Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων

---

που μου θέτονται από τους υφιστάμενούς μου ( $p=0,010<0,05$ ), 2) Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί ( $p=0,001<0,05$ ), 3) Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλειά μου ( $p=0,023<0,05$ ). Και στις τρεις αυτές δηλώσεις οι ερωτηθέντες με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο επέδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες (πίνακας 4.12). Όπως και να έχει όμως, η ανάλυση έδειξε ότι σε γενικές γραμμές ούτε το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρέασε τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων της τράπεζας της Ελλάδας σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας MBO.

#### **4.6 Ανάλυση Συσχετίσεων**

Συσχετίσεις (Pearson) πραγματοποιήθηκαν για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των απαντήσεων στη δήλωση: «Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων» και των απαντήσεων στις δηλώσεις που εξέτασαν: α) την ικανοποίηση των εργαζομένων, β) την παραγωγικότητα των εργαζομένων και γ) την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, εξετάστηκε η ισχύς των υποθέσεων:

*Y1: Η Τράπεζα της Ελλάδος υιοθετεί την πρακτική MBO.*

*Y10: Η Τράπεζα της Ελλάδος δεν υιοθετεί την πρακτική MBO.*

*Y2: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.*

*Y20: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.*

*Y3: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.*

*Y30: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.*

Υ4: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων-υφισταμένων)

Υ4ο: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων-υφισταμένων)

**Πίνακας 4.12:** Ανάλυση One-way ANOVA (μορφωτικό επίπεδο): μέσοι στις δηλώσεις που οι απαντήσεις διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά

| Δηλώσεις   | Εκπαιδευτικό επίπεδο     | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--|--------------------------|----|--------|----------------|
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου.   | Απόφοιτος λυκείου        | 16 | 4,3125 | ,79320         |
|  | ΑΕΙ/ΤΕΙ                  | 31 | 3,4516 | ,88840         |
|  | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 33 | 3,4242 | 1,17341        |
|  | Total                    | 80 | 3,6125 | 1,04934        |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | Απόφοιτος λυκείου        | 16 | 4,5625 | ,62915         |
|  | ΑΕΙ/ΤΕΙ                  | 31 | 3,9355 | ,85383         |
|  | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 33 | 3,4545 | 1,17502        |
|  | Total                    | 80 | 3,8625 | 1,04025        |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.   | Απόφοιτος λυκείου        | 16 | 4,0000 | ,89443         |
|  | ΑΕΙ/ΤΕΙ                  | 31 | 3,2581 | ,81518         |
|  | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 33 | 3,6364 | ,92932         |
|  | Total                    | 80 | 3,5625 | ,91186         |

(1=διαφωνώ απόλυτα, 5= διαφωνώ απόλυτα)

#### 4.6.1 Ικανοποίηση εργαζομένων

Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ των απαντήσεων στην δήλωση «Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων» και στις δηλώσεις «Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου» ( $R=3,22$ ,  $p=0,004<0,05$ ) και «Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση» ( $R=3,85$ ,  $p=0,000<0,05$ ). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι που δηλώσαν ότι στην τράπεζα

εφαρμόζεται η διαδικασία MBO, είπαν επίσης ότι το MBO συμβάλει θετικά και στην εργασιακή τους ικανοποίηση (βλέπε πίνακα 4.13).

Υ2: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υ20: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

**Πίνακας 4.13:** Συσχέτιση της εφαρμογής της διαδικασίας MBO με την ικανοποίηση των εργαζομένων

|   |                     | Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων. | Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου. | Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλειά μου. | Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. |
|---|---------------------|--|--|--|---|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.                      | Pearson Correlation | 1  | ,322**   | ,139   | ,385**  |
|   | Sig. (2-tailed)     |  | ,004   | ,219   | ,000  |
|   | N                   | 80   | 80   | 80   | 80  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.          | Pearson Correlation | ,322**   | 1  | ,496**   | ,626**  |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,004   |  | ,000   | ,000  |
|   | N                   | 80   | 80   | 80   | 80  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλειά μου.                  | Pearson Correlation | ,139   | ,496**   | 1  | ,504**  |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,219   | ,000   |  | ,000  |
|   | N                   | 80   | 80   | 80   | 80  |
| Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. | Pearson Correlation | ,385**   | ,626**   | ,504**   | 1   |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |   |
|   | N                   | 80   | 80   | 80   | 80  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

#### 4.6.2 Παραγωγικότητα εργαζομένων

Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν και με την παραγωγικότητα των εργαζομένων (βλέπε πίνακα 4.14). Πιο ισχυρή ήταν η συσχέτιση με τη δήλωση «Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική» με  $R=0,398$ ,  $p=0,000<0,05$ , ενώ η συσχέτιση με τη δήλωση «Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός» ήταν  $R=0,248$   $p=0,027<0,05$ .

*Υ3: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.*

*Υ30: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.*

**Πίνακας 4.14:** Συσχέτιση της εφαρμογής της διαδικασίας MBO με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

|   |                     | Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων. | Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός. | Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική. |
|---|---------------------|--|--|---|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.    | Pearson Correlation | 1  | ,248*  | ,398**  |
|   | Sig. (2-tailed)     |  | ,027   | ,000  |
|   | N                   | 80   | 80   | 80  |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.                    | Pearson Correlation | ,248*  | 1  | ,583**  |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,027   |  | ,000  |
|   | N                   | 80   | 80   | 80  |
| Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική. | Pearson Correlation | ,398**   | ,583**   | 1   |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |   |
|   | N                   | 80   | 80   | 80  |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 4.6.3 Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

Σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις παρατηρήθηκαν και με τις ερωτήσεις που αφορούσαν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, με την πιο ισχυρή συσχέτιση να παρατηρείται στη δήλωση: «Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί)» ( $R=0,391$ ,  $p=0,000<0,05$ ) (βλέπε πίνακα 4.15).

*Y4: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων- υφισταμένων)*

*Y40: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την Τράπεζα της Ελλάδος δεν συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων- υφισταμένων)*

**Πίνακας 4.15:** Συσχέτιση της εφαρμογής της διαδικασίας MBO με την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων

|  |                     | Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων. | Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου. | Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου. | Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των |
|--|---------------------|--|--|--|--|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.         | Pearson Correlation | 1  | ,221*  | ,304**   | ,391**   |
|  | Sig. (2-tailed)     |  | ,049   | ,006   | ,000   |
|  | N                   | 80   | 80   | 80   | 80   |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου. | Pearson Correlation | ,221*  | 1  | ,738**   | ,235*  |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,049   |  | ,000   | ,036   |
|  | N                   | 80   | 80   | 80   | 80   |
| Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου. | Pearson Correlation | ,304**   | ,738**   | 1  | ,246*  |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,006   | ,000   |  | ,028   |
|  | N                   | 80   | 80   | 80   | 80   |
| Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των                   | Pearson Correlation | ,391**   | ,235*  | ,246*  | 1  |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,036   | ,028   |  |

|   |   |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|
| στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί). | N | 80 | 80 | 80 | 80 |
|---|---|----|----|----|----|

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.6.4 Εφαρμογή του συστήματος MBO

Σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις παρατηρήθηκαν με τις ερωτήσεις που αφορούσαν την τις παραμέτρους του συστήματος MBO και την εφαρμογή του, με την πιο ισχυρή συσχέτιση να εμφανίζεται στον σαφή καθορισμένων στόχων ( $R=0,670$   $p=0,000<0,05$ ) και την πιο ασθενή συσχέτιση με τον καθορισμό ομαδικών στόχων ( $R=0,351$   $p=0,000<0,05$ ) (βλέπε πίνακα 4.16).

Υ1: Η Τράπεζα της Ελλάδος υιοθετεί την πρακτική MBO.

Υ10: Η Τράπεζα της Ελλάδος δεν υιοθετεί την πρακτική MBO.

**Πίνακας 4.16:** Εφαρμογή συστήματος MBO (πίνακας συσχετίσεων)

|   |                     | Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων. | Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι. | Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι | Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους προϊσταμένους μου. | Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. |
|---|---------------------|--|---|---|--|--|
| Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.    | Pearson Correlation | 1  | ,670**  | ,419**  | ,375**   | ,351**   |
|   | Sig. (2-tailed)     |  | ,000  | ,000  | ,001   | ,001   |
|   | N                   | 80   | 80  | 80  | 80   | 80   |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι. | Pearson Correlation | ,670**   | 1   | ,368**  | ,369**   | ,330**   |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000   |   | ,001  | ,001   | ,003   |
|   | N                   | 80   | 80  | 80  | 80   | 80   |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην                                       | Pearson Correlation | ,419**   | ,368**  | 1   | ,236*  | ,165   |



|  |                     |        |        |       |        |
|--|---------------------|--------|--------|-------|--------|
| εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,035  | ,144   |
| Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους υφιστάμενούς μου.  | N                   | 80     | 80     | 80    | 80     |
| Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | Pearson Correlation | ,375** | ,369** | ,236* | ,577** |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,001   | ,001   | ,035  | ,000   |
|  | N                   | 80     | 80     | 80    | 80     |
|  | Pearson Correlation | ,351** | ,330** | ,165  | ,577** |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,001   | ,003   | ,144  | ,000   |
|  | N                   | 80     | 80     | 80    | 80     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.7 Καταρτισμός πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο

Με βάση λοιπόν τις αναλύσεις που παρουσιάστηκαν σε αυτό το κεφάλαιο μπορεί να διαμορφωθεί ο πίνακας 4.17 που δείχνει την επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο της διατριβής.

**Πίνακας 4.17:** Αποδοχή/Απόρριψη υποθέσεων

| Υπόθεση   | Αποτέλεσμα       |
|---|------------------|
| Y1: Η τράπεζα της Ελλάδας υιοθετεί την πρακτική MBO.  | Μερικώς αποδεκτή |
| Y2: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την τράπεζα της Ελλάδας συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.   | Αποδεκτή         |
| Y3: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την τράπεζα της Ελλάδας συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα.   | Αποδεκτή         |
| Y4: Η εφαρμογή της πρακτικής MBO από την τράπεζα της Ελλάδας συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (προϊσταμένων- υφισταμένων). | Αποδεκτή         |
| Y5: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων της τράπεζας της Ελλάδας απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το  | Μη αποδεκτή      |

---

φύλο.

Υ6: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων της Τράπεζας της Ελλάδας απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από την ηλικία. Μη αποδεκτή

Υ7: Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων της Τράπεζας της Ελλάδας απέναντι στη διαδικασία MBO επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο. Μη αποδεκτή

---

---

## Κεφάλαιο 5: Εξαγωγή Συμπερασμάτων

### 5.1 Συζήτηση – Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να εξετάσει τον βαθμό εφαρμογής της διαδικασίας MBO στην Τράπεζα της Ελλάδας, καθώς και να διερευνήσει αν η υιοθέτηση των αρχών του MBO συνδέεται με πλεονεκτήματα όπως: η αυξημένη παραγωγικότητα, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, η μελέτη εξέτασε ποια είναι τα πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή του MBO. Τέλος, διερευνήθηκε αν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων απέναντι στην διαδικασία MBO επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο). Το MBO είναι μια διαδικασία συχνής επικοινωνίας στην οποία ένας προϊστάμενος ή ηγέτης ομάδας συνεργάζεται με τους υφιστάμενους ή τα μέλη της ομάδας για να θέσουν από κοινού στόχους απόδοσης και να μελετήσουν τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν» (Schermerhorn, 2011, σελ. 251).

Καταρχάς, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η Τράπεζα της Ελλάδας υιοθετεί σε μέτριο βαθμό την πρακτική MBO. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει χώρος για περισσότερο βελτίωση στο συγκεκριμένο τομέα. Από τη μία πλευρά, θετικό είναι το γεγονός ότι σε ένα μεγάλο βαθμό οι στόχοι που θέτονται στους εργαζομένους της τράπεζας είναι επιτεύξιμοι, αφορούν ολόκληρες ομάδες εργασίας και όχι μεμονωμένα άτομα, είναι χρονικά οριοθετημένοι και κατά τη προσπάθεια επίτευξής τους παρέχεται ευρεία στήριξη στους υπαλλήλους από τους προϊσταμένους τους. Όλα τα παραπάνω δείχνουν, ότι στην τράπεζα το MBO ως ένα βαθμό εφαρμόζεται επιτυχώς και επαρκώς. Από τη άλλη πλευρά, σε χαμηλότερο βαθμό παρέχεται ανατροφοδότηση στα στελέχη της επιχείρησης σχετικά με την επίτευξη των στόχων τους, οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και συμμετέχουν στον καθορισμό τους και οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Συνεπώς, η διοίκηση της τράπεζας μπορεί να εστιάσει στη βελτίωση των συγκεκριμένων πτυχών, δεδομένου ότι αποτελούν κομβικούς παράγοντες στην εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας.

---

Η έρευνα επίσης έδειξε ότι η εφαρμογή της πρακτικής MBO οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό υποστηρίχθηκε ακόμα από συγγραφείς όπως οι Antoni (2005), Mosley, Schütz & Breyer (2001) και Gotteiner (2016), υποδεικνύοντας τη σημαντικότητα του MBO στην ικανοποίηση των στελεχών της τράπεζας. Στο ίδιο μήκος κύματος, και σε συμφωνία με τον Antoni (2005), βρέθηκε ότι η πρακτική MBO στην τράπεζα συνδέεται θετικά με την αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Φαίνεται λοιπόν ότι το MBO βοηθάει το προσωπικό να εργάζεται πιο συντονισμένα, εντός συγκεκριμένου πλαισίου, κτλ. και τελικώς να γίνεται πιο παραγωγικό. Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εφαρμογής MBO για την Τράπεζα της Ελλάδας ήταν ότι η εφαρμογή του βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Οι Schermerhorn (2011) και Wibeck et al. (2006) επίσης υπογράμμισαν τη θετική συμβολή του MBO στις σχέσεις και στην επικοινωνία των υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετικές βαθμίδες. Ο Schermerhorn (2011) μάλιστα υποστηρίζει ότι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι δομικό στοιχείο του MBO. Εν κατακλείδι, αυτά τα τρία πλεονεκτήματα παρέχουν ισχυρό κίνητρο στην ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης να επιμείνει στην εντατικότερη εφαρμογή του MBO.

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα έδειξε ότι η εφαρμογή του MBO στην Τράπεζα της Ελλάδας εμποδίζεται από: 1) την έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων και 2) την αποσύνδεση των οικονομικών κινήτρων και των απολαβών προς τους εργαζομένους όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Αυτά είναι δυο σοβαρά εμπόδια που σταματούν την αρτιότερη και αποτελεσματική εφαρμογή του MBO στην επιχείρηση. Η διαφάνεια στην αξιολόγηση και τα αισθήματα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας παίζουν κρίσιμο ρόλο στο ενδο-εταιρικό περιβάλλον και η παράλειψη τους μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα που θα επηρεάσουν το σύνολο της εταιρικής απόδοσης (Mosley, Schütz & Breyer, 2001). Στο ίδιο μήκος κύματος, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η διαδικασία MBO πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παροχή κινήτρων και επιπλέον οικονομικών απολαβών προς την επιχείρηση για να είναι επιτυχής (Gotteiner, 2016). Φαίνεται λοιπόν ότι η τράπεζα πρέπει να ακολουθήσει ένα πιο εξωστρεφές

---

σύστημα ανταμοιβών που θα είναι προσαρμοσμένο στον τρόπο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα και όχι του δημοσίου.

Τέλος, και σε διαφωνία με τους Kamierczyk & Aptacy (2016), βρέθηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, και ειδικότερα το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο, δεν επηρεάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι στο MBO. Πιθανώς, το επίπεδο των υπαλλήλων της τράπεζας να είναι ιδιαίτερα υψηλό και ο απόψεις τους απέναντι σε μια σύγχρονη διοικητική διαδικασία να είναι θετικά διακείμενες στο σύνολό τους. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα για την τράπεζα της Ελλάδας γιατί μπορεί ευκολότερα και χωρίς παραμετροποιήσεις να εντείνει την εφαρμογή του MBO.

## **5.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial Implications)**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εφαρμογή του MBO οδηγεί στην βελτίωση της εταιρικής απόδοσης (Kamierczyk & Aptacy, 2016; Antoni, 2005; Mosley, Schütz & Breyer, 2001; Μπουραντάς, 2002; Schermerhorn, 2011) οι εταιρείες –σαν την τράπεζα της Ελλάδας- μπορούν σε εντατικότερο βαθμό να εφαρμόσουν την διοικητική διαδικασία MBO. Έκτος από τη βελτιωμένη εταιρική απόδοση, άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα που συνδέονται με το MBO είναι τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων και η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Για να υιοθετηθεί όμως αποτελεσματικά η εφαρμογή των αρχών του MBO δυο προϋποθέσεις είναι απαραίτητες: 1) η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων σχετικά με την επίτευξη των στόχων τους και 2) η σύνδεση της επίτευξης των στόχων με οικονομικές απολαβές και κίνητρα. Σε αυτό το πλαίσιο, η τράπεζα της Ελλάδας πρέπει να ενισχύσει τη διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων της. Σε πρώτη φάση αυτό μπορεί να γίνει από άλλες εταιρείες

---

(outsourcing), οι οποίες θα έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αντικειμενικότερες αξιολογήσεις, αφού δεν εμπλέκονται με τα πρόσωπα και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Παράλληλα, λειτουργώντας σαν εξωτερικοί παρατηρητές και αποστασιοποιημένοι από τον καθημερινό φόρτο εργασίας της τράπεζας, μπορούν να είναι καλύτεροι αξιολογητές.

Όσον αφορά την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να πετύχουν τους στόχους τους, αυτό μπορεί να γίνει όχι μόνο με επιπλέον οικονομικές απολαβές αλλά και με άλλους είδους οφέλη όπως: παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, έξτρα ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ταξίδια αναψυχής, κτλ. Σε γενικές γραμμές, πρέπει να δημιουργηθεί μια εταιρική κουλτούρα που ανταμείβει την προσπάθεια των εργαζομένων της, τους οποίους θεωρεί ως το βασικό στοιχείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Armstrong, 2006).

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις έχουν να κερδίσουν πολλά από την εφαρμογή της διαδικασίας MBO. Αυτό καθιστά την υιοθέτηση των αρχών της ως μια στρατηγική επιλογή βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών ενός οργανισμού, που τις περισσότερες φορές αντανάκλαται όχι μόνο στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του, αλλά και στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών του από τις υπηρεσίες του (Mosley, Schütz & Breyer, 2001).

### **5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής: α) η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε μόνο σε μια εταιρεία. Μελλοντικές μελέτες μπορούν να διεξάγουν έρευνες που θα βασίζονται σε περισσότερες επιχειρήσεις –που είτε θα ανήκουν στον ίδιο κλάδο, είτε όχι- για να προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την εφαρμογή του MBO, β) μελλοντικές έρευνες μπορούν να μελετήσουν την εφαρμογή του MBO σε διαφορετικές χώρες για να διαπιστώσουν αν τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται ανά χωρικό επίπεδο, γ) δεδομένου ότι στη παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκαν μόνο ποσοτικές μέθοδοι έρευνας, άλλες

---

έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και ποιοτικές προσεγγίσεις, διεξάγοντας προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη της ανώτερης διοίκησης των επιχειρήσεων και δ) μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν τη σχέση της εφαρμογής του MBO με τις οικονομικές επιδόσεις των εταιρειών.

#### **5.4 Ερευνητικοί περιορισμοί**

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς:

- Πρώτον, το δείγμα ήταν σχετικά μικρό. Μεγαλύτερο δείγμα θα επέτρεπε την ευκολότερη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον γενικότερο πληθυσμό.
- Η παρούσα έρευνα βασίστηκε μόνο σε μια εταιρεία και ειδικότερα σε ένα τμήμα της.
- Η ποσοτική έρευνα περιορίζεται στη μέτρηση των εξεταζόμενων φαινομένων, μην επιτρέποντας την ανάλυση σε βάθος, όπως η ποιοτική (Robson, 2007).
- Η εφαρμογή του συστήματος MBO στις επιχειρήσεις μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα έρευνα.

---

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση:

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2004). *Marketing Research* (8<sup>th</sup> ed.). USA: Wiley and Sons.
- Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Bowey, A. M. (1997) Motivation at work: A key issue in remuneration. Gainsharing [On-Line]. Διαθέσιμο στο: <http://www.gainshare.co.nz/Motivation.html>, πρόσβαση 10/2/2018.
- Brassington, F. and Pettit, S. (2003). *Principles of Marketing* (3<sup>rd</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
- Daft, R. (2006). *The new Era of Management*, Ohio: Thomson Southwestern.
- Dahlsten, F., Styhre, A., & Williander, M. (2005). The unintended consequences of management by objectives: the volume growth target at Volvo Cars. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 529-541.
- Doyle, P. (2000). *Value Based Marketing*. Chichester: Wiley and Sons.
- Fifield, P. (2007). *Marketing strategy*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- French, W. L., & Drexler Jr, J. A. (1987). Management By Objectives: A Team Approach. *Management Decision*, 25(6), 41-44.
- Gotteiner, S. (2016). The OPTIMAL MBO: A Model for Effective Management-by-Objectives Implementation. *European Accounting and Management Review. Issue, 2*, 42-56.
- Kamierczyk, J., & Aptacy, M. (2016). The management by objectives in banks: the Polish case. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(2), 146-158.
- Kothari C.R. (2004). *Research methodology Methods and techniques*. India: New Age International Limited Publishers.



- 
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2<sup>nd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3<sup>rd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education.
- McDonald, M. (1999). *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them*, 4th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: How to Prepare them; How to Use Them*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd Edition)*. London: Sage.
- Mosley, H., Schütz, H., & Breyer, N. (2001). *Management by objectives in European public employment services* (No. FS I 01-203). Social Science Research Center Berlin (WZB).
- Murphy, J. J. (1983). Reappraising MBO. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4), 22-27.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Saunders M., Lewis P. and Thornihill A. (2006), "*Research Methods for Business Students*" 4th ed,, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), "*Research Methods for business students*" 5<sup>th</sup> ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- STEWART, V., & STEWART, A. (1972). MBO Can it work? *Industrial and Commercial Training*, 4(5), 220-223.
- Wibeck, V., Johansson, M., Larsson, A., & Öberg, G. (2006). Communicative aspects of environmental management by objectives: examples from the Swedish context. *Environmental Management*, 37(4), 461-469.

---

Wilson, D. C., & Rosenfeld, R. H. (1990). *Managing organizations: Text, readings, and cases*. USA: McGraw-Hill.

Wilson. A. (2003). *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited.

### **Ελληνόγλωσση:**

Cohen, L., Manion, L., Morisson, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις μεταίχμιο

Dubrin, A. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις: Ελλην.

Robbins, S., Judge, T. (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Schermerhorn, J. (2011). *Εισαγωγή στο Management, 10<sup>η</sup> έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Δαφέρμος, Μ (2010). *Θετικισμός στην ψυχολογική έρευνα, Μια κριτική θεώρηση*2010. [http://www.academia.edu/5626393/M.\\_Δαφέρμος\\_2010.\\_Θετικισμός\\_και\\_ψυχολογική\\_έρευνα\\_μια\\_απόπειρα\\_κριτικής\\_θεώρησης](http://www.academia.edu/5626393/M._Δαφέρμος_2010._Θετικισμός_και_ψυχολογική_έρευνα_μια_απόπειρα_κριτικής_θεώρησης), πρόσβαση 11/11/2018

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, -Θεωρητικό υπόβαθρο –Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τάτσης Ν. (2004), *Κοινωνιολογία, ιστορική εισαγωγή και θεωρητικές θεμελιώσεις*, Τόμος πρώτος, 7<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Οδυσσέας.

---

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.(2002). *Αρχές Μάρκετινγκ, Η Ελληνική Προσέγγιση.*

Αθήνα: Rosili.

Χαλικιάς, Μ., Σαμαντά, Ε. (2016). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία Έρευνας εκπόνησης*

*Επιστημονικών εργασιών. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.*

**Διαδίκτυο:**

<http://www.bankofgreece.gr>, πρόσβαση 17/10/2017

---

## Παραρτήματα

### A. Ερωτηματολόγιο

#### Ερωτηματολόγιο

---

Είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο ΑΕΙ ΤΤ Πειραιά στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων».

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας Management By Objectives (MBO) στην Τράπεζα της Ελλάδος. Γι' αυτό το λόγο, σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

***Η διοίκηση βάσει στόχων (MBO) είναι ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, συμμετοχικά καθορισμένους, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με ανατροφοδότηση για την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους (Robbins και Judge, 2011, σελ. 567)***

Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ότι τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Επίσης, σας ενημερώνω ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί λίγα λεπτά από τον χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

---

Ερευνητής: Ρούσσος Γεώργιος  
Τηλέφωνο: 210 3202169  
e-mail: groussos@bankofgreece.gr

## Ερωτηματολόγιο

**Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)**

|   | Διαφωνώ<br>απόλυτα |   |   | Συμφωνώ<br>απόλυτα |   |
|---|--------------------|---|---|--------------------|---|
|   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 1. Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 2. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.  | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 3. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 4. Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους υφιστάμενούς μου.  | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 5. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί. | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 6. Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).                           | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 7. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.                                 | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 8. Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 9. Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.                                  | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 10. Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.  | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 11. Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 12. Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.  | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |
| 13. Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.   | 1                  | 2 | 3 | 4                  | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλειά μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

**Δημογραφικά στοιχεία**

**ΦΥΛΟ:**

Άνδρας       Γυναίκα

---

**ΗΛΙΚΙΑ**

18-30       31-40       41-50       51-60       60+

---

**ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Απόφοιτος Δημοτικού/Γυμνασίου       Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ       Κάτοχος Μεταπτυχιακού

---

***Σας ευχαριστούμε θερμά για το χρόνο και την προσπάθεια σας !***

## B. Πίνακες συχνοτήτων

Στον οργανισμό που εργάζομαι, δουλεύω με βάση την επίτευξη στόχων.

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Διαφωνώ         | 9         | 11,3    | 11,3          | 13,8               |
|       | Ουδέτερο        | 29        | 36,3    | 36,3          | 50,0               |
|       | Συμφωνώ         | 26        | 32,5    | 32,5          | 82,5               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 14        | 17,5    | 17,5          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι σαφώς καθορισμένοι.

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 3         | 3,8     | 3,8           | 3,8                |
|       | Διαφωνώ         | 4         | 5,0     | 5,0           | 8,8                |
|       | Ουδέτερο        | 27        | 33,8    | 33,8          | 42,5               |
|       | Συμφωνώ         | 33        | 41,3    | 41,3          | 83,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 13        | 16,3    | 16,3          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι χρονικά οριοθετημένοι.

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ         | 7         | 8,8     | 8,8           | 8,8                |
|       | Ουδέτερο        | 24        | 30,0    | 30,0          | 38,8               |
|       | Συμφωνώ         | 34        | 42,5    | 42,5          | 81,3               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 15        | 18,8    | 18,8          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |



**Συμμετέχω στον καθορισμό των στόχων που μου θέτονται από τους υφιστάμενούς μου.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 4         | 5,0     | 5,0           | 5,0                |
| Διαφωνώ               | 6         | 7,5     | 7,5           | 12,5               |
| Ουδέτερο              | 23        | 28,8    | 28,8          | 41,3               |
| Συμφωνώ               | 31        | 38,8    | 38,8          | 80,0               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 16        | 20,0    | 20,0          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου δεν είναι προσωπικοί, αλλά αφορούν όλη την ομάδα εργασίας που δουλεύουμε μαζί.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
| Διαφωνώ               | 6         | 7,5     | 7,5           | 10,0               |
| Ουδέτερο              | 19        | 23,8    | 23,8          | 33,8               |
| Συμφωνώ               | 27        | 33,8    | 33,8          | 67,5               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 26        | 32,5    | 32,5          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Μου παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων μου (προσωπικοί ή/και ομαδικοί).**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 3         | 3,8     | 3,8           | 3,8                |
| Διαφωνώ               | 12        | 15,0    | 15,0          | 18,8               |
| Ουδέτερο              | 15        | 18,8    | 18,8          | 37,5               |
| Συμφωνώ               | 42        | 52,5    | 52,5          | 90,0               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 8         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι συνδεδεμένοι με οικονομικά αποτελέσματα.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 26        | 32,5    | 32,5          | 32,5               |
| Διαφωνώ               | 20        | 25,0    | 25,0          | 57,5               |
| Ουδέτερο              | 19        | 23,8    | 23,8          | 81,3               |
| Συμφωνώ               | 8         | 10,0    | 10,0          | 91,3               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 7         | 8,8     | 8,8           | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Οι στόχοι που μου θέτονται στην εργασία μου είναι επιτεύξιμοι.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| Ουδέτερο              | 13        | 16,3    | 16,3          | 17,5               |
| Συμφωνώ               | 43        | 53,8    | 53,8          | 71,3               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 23        | 28,8    | 28,8          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Η επίτευξη των στόχων που μου θέτονται στην εργασία μου αξιολογείται σε συστηματική βάση.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 7         | 8,8     | 8,8           | 8,8                |
| Διαφωνώ               | 16        | 20,0    | 20,0          | 28,8               |
| Ουδέτερο              | 26        | 32,5    | 32,5          | 61,3               |
| Συμφωνώ               | 24        | 30,0    | 30,0          | 91,3               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 7         | 8,8     | 8,8           | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Προτιμώ τους ομαδικούς στόχους σε σχέση με τους ατομικούς.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 3         | 3,8     | 3,8           | 3,8                |
|       | Διαφωνώ         | 4         | 5,0     | 5,0           | 8,8                |
|       | Ουδέτερο        | 26        | 32,5    | 32,5          | 41,3               |
|       | Συμφωνώ         | 24        | 30,0    | 30,0          | 71,3               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 23        | 28,8    | 28,8          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με διαφάνεια.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 7         | 8,8     | 8,8           | 8,8                |
|       | Διαφωνώ         | 8         | 10,0    | 10,0          | 18,8               |
|       | Ουδέτερο        | 31        | 38,8    | 38,8          | 57,5               |
|       | Συμφωνώ         | 25        | 31,3    | 31,3          | 88,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 9         | 11,3    | 11,3          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Στην εταιρεία που εργάζομαι η αξιολόγηση των στόχων μου γίνεται με δίκαιο τρόπο.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 8         | 10,0    | 10,0          | 10,0               |
|       | Διαφωνώ         | 12        | 15,0    | 15,0          | 25,0               |
|       | Ουδέτερο        | 30        | 37,5    | 37,5          | 62,5               |
|       | Συμφωνώ         | 23        | 28,8    | 28,8          | 91,3               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 7         | 8,8     | 8,8           | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Μου αρέσει να εργάζομαι βάση στόχων τους οποίους πρέπει να επιτύχω.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ         | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Ουδέτερο        | 11        | 13,8    | 13,8          | 15,0               |
|       | Συμφωνώ         | 36        | 45,0    | 45,0          | 60,0               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 32        | 40,0    | 40,0          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Ο προϊστάμενος μου με στηρίζει στην προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων μου.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Διαφωνώ         | 8         | 10,0    | 10,0          | 11,3               |
|       | Ουδέτερο        | 17        | 21,3    | 21,3          | 32,5               |
|       | Συμφωνώ         | 35        | 43,8    | 43,8          | 76,3               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 19        | 23,8    | 23,8          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Στην εταιρεία μου η επίτευξη των στόχων συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 39        | 48,8    | 48,8          | 48,8               |
|       | Διαφωνώ         | 18        | 22,5    | 22,5          | 71,3               |
|       | Ουδέτερο        | 14        | 17,5    | 17,5          | 88,8               |
|       | Συμφωνώ         | 6         | 7,5     | 7,5           | 96,3               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 3         | 3,8     | 3,8           | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Στην εταιρεία που εργάζομαι παρέχονται κίνητρα για να πετύχουμε τους στόχους που μας θέτονται.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 25        | 31,3    | 31,3          | 31,3               |
|       | Διαφωνώ         | 22        | 27,5    | 27,5          | 58,8               |
|       | Ουδέτερο        | 21        | 26,3    | 26,3          | 85,0               |
|       | Συμφωνώ         | 11        | 13,8    | 13,8          | 98,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν εργάζομαι βάσει στόχων παίρνω μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Διαφωνώ         | 3         | 3,8     | 3,8           | 5,0                |
|       | Ουδέτερο        | 12        | 15,0    | 15,0          | 20,0               |
|       | Συμφωνώ         | 40        | 50,0    | 50,0          | 70,0               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 24        | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν εργάζομαι βάσει στόχων έχω μεγαλύτερη αυτονομία στην δουλεία μου.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Διαφωνώ         | 7         | 8,8     | 8,8           | 10,0               |
|       | Ουδέτερο        | 31        | 38,8    | 38,8          | 48,8               |
|       | Συμφωνώ         | 28        | 35,0    | 35,0          | 83,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 13        | 16,3    | 16,3          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Συνολικά πιστεύω ότι η εργασία βάσει στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
| Διαφωνώ               | 4         | 5,0     | 5,0           | 6,3                |
| Ουδέτερο              | 12        | 15,0    | 15,0          | 21,3               |
| Συμφωνώ               | 32        | 40,0    | 40,0          | 61,3               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 31        | 38,8    | 38,8          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν εργάζομαι βάσει στόχων είμαι πιο παραγωγικός.**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ   | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
| Ουδέτερο        | 10        | 12,5    | 12,5          | 15,0               |
| Συμφωνώ         | 41        | 51,3    | 51,3          | 66,3               |
| Συμφωνώ απόλυτα | 27        | 33,8    | 33,8          | 100,0              |
| Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν συνολικά η εταιρεία εργάζεται βάσει στόχων είναι πιο παραγωγική.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
| Ουδέτερο              | 10        | 12,5    | 12,5          | 15,0               |
| Συμφωνώ               | 34        | 42,5    | 42,5          | 57,5               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 34        | 42,5    | 42,5          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν εργάζομαι βάσει στόχων επικοινωνώ καλύτερα με τους προϊστάμενούς μου.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Διαφωνώ         | 4         | 5,0     | 5,0           | 6,3                |
|       | Ουδέτερο        | 15        | 18,8    | 18,8          | 25,0               |
|       | Συμφωνώ         | 43        | 53,8    | 53,8          | 78,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 17        | 21,3    | 21,3          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Όταν εργάζομαι βάσει στόχων συνεργάζομαι καλύτερα με τους συναδέλφους μου.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 2         | 2,5     | 2,5           | 2,5                |
|       | Διαφωνώ         | 2         | 2,5     | 2,5           | 5,0                |
|       | Ουδέτερο        | 17        | 21,3    | 21,3          | 26,3               |
|       | Συμφωνώ         | 37        | 46,3    | 46,3          | 72,5               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 22        | 27,5    | 27,5          | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Θεωρώ ότι υπάρχει αποσαφήνιση των στόχων που μου θέτονται στην εφαρμογή του συστήματος MBO.**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ απόλυτα | 1         | 1,3     | 1,3           | 1,3                |
|       | Διαφωνώ         | 13        | 16,3    | 16,3          | 17,5               |
|       | Ουδέτερο        | 31        | 38,8    | 38,8          | 56,3               |
|       | Συμφωνώ         | 30        | 37,5    | 37,5          | 93,8               |
|       | Συμφωνώ απόλυτα | 5         | 6,3     | 6,3           | 100,0              |
|       | Total           | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Θεωρώ ότι υπάρχει διαφάνεια στην αξιολόγηση των εργαζομένων στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 6         | 7,5     | 7,5           | 7,5                |
| Διαφωνώ               | 17        | 21,3    | 21,3          | 28,8               |
| Ουδέτερο              | 30        | 37,5    | 37,5          | 66,3               |
| Συμφωνώ               | 21        | 26,3    | 26,3          | 92,5               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 6         | 7,5     | 7,5           | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Θεωρώ ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους υπαλλήλους στην εφαρμογή του συστήματος εργασίας βάση στόχων είναι επαρκής.**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα | 16        | 20,0    | 20,0          | 20,0               |
| Διαφωνώ               | 18        | 22,5    | 22,5          | 42,5               |
| Ουδέτερο              | 25        | 31,3    | 31,3          | 73,8               |
| Συμφωνώ               | 11        | 13,8    | 13,8          | 87,5               |
| Συμφωνώ απόλυτα       | 10        | 12,5    | 12,5          | 100,0              |
| Total                 | 80        | 100,0   | 100,0         |                    |