ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Εκτίμηση των κινήτρων και της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια εταιρεία ΛΤΔ στην Κύπρο μέσω των αξιολογήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και μπόνους.

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ

ΚΥΠΡΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Επικεφαλίδα	**1**
Περιεχόμενα	**2**
Περίληψη	**4**
Abstract	**5**
Ευχαριστίες	**6**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	**7**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
2.1 Εισαγωγή	**8**
Μέρος Α	
2.2 Κίνητρα	**10**
2.2.1 Η πυραμίδα αναγκών του Maslow	**11**
2.2.2 Θεωρίες Χ και Υ του Douglas McGregor	**12**
2.2.3 Η Θεωρία του Herzberg	**14**
2.2.4 Θεωρίες Hackman and Oldham	**15**
2.2.5 Θεωρία του προσδόκιμου	**16**
2.2.6 Οργανωτική Δικαιοσύνη	**17**
Μέρος Β	
2.3 Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας	**19**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ **23**

Το μοντέλο ΄Investors in people΄ **24**

Η συντεχνία τραπεζικών υπαλλήλων ΕΤΥΚ **26**

- **3.1 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ** **27**
    - **3.1.1 Οι επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία** **28**
    - **3.1.2 Οι επιπτώσεις στην κυπριακή οικονομία** **29**
    - **3.1.3 Οι επιπτώσεις στην Τράπεζα Κύπρου** **30**
- **3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ** **31**
- **3.3 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ** **37**
- **3.4 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ** **39**
    - **3.4.1 Γενική Κλίμακα** **41**
    - **3.4.2 Ειδική Κλίμακα** **41**
- **3.5 ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ** **43**
    - **3.5.1 Μεταξύ καταστημάτων/υπηρεσιών** **44**
    - **3.5.2 Σε άλλες χώρες** **45**
- **3.6 ΜΠΟΝΟΥΣ** **45**
    - **3.6.1 Ατομικά βραβεία** **47**
    - **3.6.2 Ομαδικά βραβεία** **48**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ **49**

- **4.1 Προβλήματα Μεθοδολογίας** **49**
- **4.2 Προσωπική Συνέντευξη** **49**
- **4.3 Ανεπίσημα στοιχεία (anecdotal evidence)** **51**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ **52**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ **57**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **59**

APPENDICE A

Ερωτηματολόγιο **61**

Περίληψη

Βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζουν την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση του οργανισμού ενδυναμώνει την συνολική παραγωγικότητα και ποιότητα.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που προήλθε από το τραπεζικό σύστημα, ταλαιπωρεί ακόμα και τις εταιρείες κολοσσούς οδηγώντας τις έτσι σε περικοπές και σε μείωση θέσεων εργασίας. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τις εργασίες τους να χάνονται, τους μισθούς τους να μειώνονται και να μην αναγνωρίζονται οι προσπάθειες τους. Είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους σήμερα; Προσμένουν καλύτερες μέρες; Υπάρχουν ακόμη κίνητρα ή θυσιάζονται στο βωμό των περικοπών;

Σε αυτό το χαώδης σκηνικό, μελετάμε μια ιδιωτική τράπεζα στην Κύπρο και τον τρόπο που συμπεριφέρεται απέναντι στο εργατικό δυναμικό της. Η τράπεζα Κύπρου θεωρείται ο ηγετικός τραπεζικός οργανισμός στην Κύπρο και είναι η μεγαλύτερη ιδιωτική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κυπριακό χώρο όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων της. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η τράπεζα είναι για να μελετήσουμε τη στάση του οργανισμού απέναντι στο προσωπικό εν μέσω τεράστιων ζημιών που προκλήθηκαν από την πρόσφατη απομείωση των ελληνικών ομολόγων.

Σε αυτή την εταιρεία εξετάζονται τα κίνητρα που προσφέρει η συγκεκριμένη τράπεζα καθώς επίσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων της μέσω των αξιολογήσεων, προαγωγών, μισθοδοσίας, μεταθέσεων και μπόνους. Οι 5 αυτοί παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση και είναι μέτρο μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης καθώς επίσης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες, κατά την άποψη μου, θεωρίες που έχουν γραφτεί για τα κίνητρα και αναλύεται η θέση της τράπεζας και η στάση της προς το προσωπικό. Με βάση τις θέσεις της τράπεζας, την προσωπική μου εμπειρία στο χώρο, τις απόψεις των συναδέλφων και της συνέντευξης της διευθύντριας προσωπικού καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η τράπεζα σαν εργοδότης στον ιδιωτικό τομέα προσφέρει το ελκυστικότερο πακέτο στον εργαζόμενο και πάνω από όλα τη σταθερότητα εργασίας που στερείται ο υπόλοιπος κλάδος. Με τα σημερινά δεδομένα το προσωπικό της συγκεκριμένης τράπεζας **δεν θα ήθελε να δουλεύει σε κανένα άλλο εργοδότη εκτός από την Τράπεζα Κύπρου.**

Abstract

Motivation and job satisfaction play a vital role in the organization's success. The way the organization and managers in general behave, affect the productivity and quality of employees.

The economic crisis we face today, came through the banking system and spread all over the world. Employees lose their jobs, there is a decrease in the salary taken and they feel unprotected. In an effort to reduce costs, huge companies fire workers and try to minimize expenses and costs.

In this project, we study a private bank in Cyprus and examine the motivation and job satisfaction. Founded in 1899, the Bank of Cyprus Group is the leading Cypriot banking and financial services group. It is the biggest private company regarding the number of employees. The reason we choose the specific company is to see how they manage to manipulate the damages caused by the Greek government bonds and the way they treat personnel before and after crisis.

We examine how the bank motivates employees and the level of job satisfaction through the process of evaluation, promotion, payments (salaries), transfers and bonus. The purpose of this research project was, through the existing literature and research, to assess the employees' motivation and job satisfaction in Bank of Cyprus. According to the bank positions, my personal experience in the field, my colleagues' thoughts and opinions as well as the interview with the manager of human resource in limassol Mrs. Gregoriou, we come to the following conclusion: The employer Bank of Cyprus offers personnel not only the most attractive package which includes today's most important element and that is job stability, but also confidence and protection against crisis. Existing employees want to work only in Bank of Cyprus and nowhere else. Bank do not offer them only a typical salary; it offers them quality and support and the idea that they are working in the best company in Cyprus.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Θεόδωρο Πελαγίδη ο οποίος με στήριξε καθόλη τη διάρκεια της διατριβής μου. Οι γνώσεις, η καθοδήγηση, η εμπιστοσύνη και οι συμβουλές αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία της. Υπήρξε μια αρμονική συνεργασία η οποία με βοήθησε να διευρύνω τους ακαδημαϊκούς μου ορίζοντες και να θέσω υψηλότερους στόχους.

Θερμές ευχαριστίες στην διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού Λεμεσού κα Γρηγορίου για τον πολύτιμο χρόνο που μου πρόσφερε παρά τις αυξημένες υποχρεώσεις της και για το υλικό που μου πρόσφερε από πλευράς ανθρωπίνου δυναμικού. Ευχαριστίες και στους συναδέλφους μου στην Τράπεζα Κύπρου για τις πολύτιμες και ειλικρινείς απόψεις τους που μου έδωσαν για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που στάθηκε δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή και προσπάθεια μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία σε ένα οργανισμό βασίζεται κατα κύριο λόγο στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι υπαλλήλοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί και να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό με αποτέλεσμα την επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Thomson(2002), το πρώτο μέλημα των διευθυντών σε κάθε επιχείρηση είναι το προσωπικό της επιχείρησης. Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων έχουν καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα στο χώρο εργασίας. Η εκτίμηση που νιώθουν ότι έχουν οι υφιστάμενοι από τον προϊστάμενο τους, είναι από τους ισχυρότερους παράγοντες που τους επιτρέπουν να αφοσιώνονται στο έργο τους.

Η τράπεζα Κύπρου θεωρείται μία από τις πιο πετυχημένες επιχειρήσεις στην Κύπρο και το εξωτερικό με ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων να εργοδοτούνται κοντά της. Είναι τα κίνητρα και η ικανοποίηση των υπαλλήλων που οδηγά την εταιρεία στην επιτυχία; Σκοπός της Διατριβής είναι να γίνει μια έρευνα σχετικά με τα κίνητρα που δίνει η συγκεκριμένη τράπεζα στους υπαλλήλους της, τα κριτήρια αξιολόγησης τους και το επίπεδο ικανοποίησης των τραπεζοϋπαλλήλων από την εργασία τους μέσω των αξιολογήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και μπόνους.

Το επάγγελμα του τραπεζικού στην Κύπρο συγκαταλέγεται μεταξύ των πρώτων επιλογών των νεών επιστημών στην αγορά εργασίας. Πέραν όμως τούτου υπάρχουν κίνητρα για καλύτερη επίδοση; Υπάρχει αξιοποίηση των «σωστών» υπαλλήλων ή εργάζονται σκληρά για να φαίνονται κάποιοι άλλοι; Η σημερινή κατάσταση στην οικονομία επιτρέπει στην τράπεζα να είναι ευέλικτη και να μπορεί να επιβιώνει;

Η αρχική ιδέα ήταν να δημιουργηθεί ερωτηματολόγιο σε συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων ανώνυμα, με σκόπο την άντληση πληροφοριών για το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας καθώς επίσης και για τα κίνητρα που δίνει για σκοπούς επιβράβευσης και αξιολόγησης. Μετά από συνομιλία όμως με τη διοίκηση προσωπικού **δεν** μου επετράπηκε η χρήση ερωτηματολογίων στο προσωπικό λόγω εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας. Για το σκοπό αυτή η έρευνα θα γίνει τηλεφωνική σε αριθμό εργαζομένων στον οργανισμό ανεξαρτήτως θέσεως. Θα χρησιμοποιηθούν και στοιχεία με βάση την πρόσφατη απόκτηση του μοντέλου investor in people το οποίο δείχνει αρκετά στοιχεία που μας ενδιαφέρουν. Παράλληλα είχα διευθετήσει προσωπική συνέντευξη με τη διευθύντρια προσωπικού της περιφέρειας Λεμεσού με σκοπό την άντληση όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών για τη σημερινή κατάσταση στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις αποδόσεις τους. Στο πρώτο μέρος αναφέρονται και αναλύονται οι κυριότερες θεωρίες που έχουν γραφτεί σχετικά με τα κίνητρα και τις αποδόσεις των εργαζομένων. Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει για την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, έγιναν από οργανωτικούς ψυχολόγους οι οποίοι ενδιαφέρονταν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων[1] .Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στην ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και πόσο αυτό επηρεάζει τους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς επίσης και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Γενικά, σε μία επιχείρηση, ο προϊστάμενος είναι ο ισχυρότερος παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα και το ομαδικό πνεύμα εργασίας των υφισταμένων του. Ανάλογα με τον τρόπο συμπεριφοράς του, τον προφορικό του λόγο, τη γλώσσα του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου του, μεταδίδει στους υπόλοιπους σημαντικότατα μηνύματα για τη γνώμη και τις σκέψεις του σχετικά με την αξία των ανθρώπων που εργάζονται μαζί του. Η άποψη του θεωρείται καθοριστικής σημασίας για τον εργαζόμενο. Ένα απλό ευχαριστώ ή ένα ευγενικά γραμμένο σημείωμα/μήνυμα προς ένα υφιστάμενο μπορεί να έχουν μεγάλη θετική επίδραση και να είναι τα πρώτα στοιχεία ενός ευρύτερου συστήματος ανταμοιβών και ένδειξης εκτίμησης. Ένα τέτοιο σύστημα, είναι απαραίτητο για τη διατήρηση των κινήτρων των πλέον παραγωγικών και αποτελεσματικών υφισταμένων.

Για να παρακινήσει ο προϊστάμενος το προσωπικό πρέπει η δουλειά που εκτελεί να: συνοδεύεται από την ανάλογη υπευθυνότητα, να έχει κάποιο σκοπό, να είναι χρήσιμη και φυσικά να επιβραβεύεται. (Melrose,1990). Το αίσθημα εκτίμησης που τρέφει ο εργαζόμενος προς τον εργοδότη βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο όπως οι άλλοι σημαντικοί παράγοντες, που είναι το ύψος του μισθού, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και η προσωπική ανέλιξη. Οι Kreitner & Kinicki (1995) αναφέρουν ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την εταιρεία, με ισχυρή δέσμευση για την εταιρία και ταύτιση με τους στόχους της. Στο ρεπερτόριο του κάθε διευθυντή είναι η ικανότητα να πείθει και να παρακινεί τους υπόλοιπους. Χωρίς αυτές τις ικανότητες δεν μπορεί να δημιουργηθεί τίποτα.(Allan John,1996). Σε όλους τους τομείς, οι υπάλληλοι που παίρνουν αυτό που

[1] Hoppock, R. (1957). Occupational Information. New York: Mc Grow- Hill.

πραγματικά θέλουν από τον εργοδότη τους, δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στο εργασιακό περιβάλλον και αυτό είναι η υψηλή παραγωγή, ποιότητα και εξυπηρέτηση. Η καρδιά του μάνατζμεντ είναι η παρακίνηση του προσωπικού.

Με την πάροδο του χρόνου, αλλάζει το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Έχουν περάσει οι μέρες που οι διευθυντές διεύθυναν με το "καρότο και το μαστίγιο". Σήμερα αυτό που επικρατεί είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στην όλη επιχείρηση. Τα θετικά αποτελέσματα έρχονται μέσα από την επικοινωνία στην εταιρεία. Σήμερα, τίποτε δεν είναι πιο περίπλοκο από το να καταλάβεις πως νιώθουν οι εργαζόμενοί σου και να προσπαθείς να τους ικανοποιήσεις πετυχαίνοντας έτσι και τη μεγαλύτερη τους απόδοση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Mitchell & Larson,1987) και είναι ένα από τα θέματα της διοικητικής και οργανωσιακής συμπεριφοράς που έχουν ερευνηθεί εκτενώς, καθώς θεωρείται εξαιρετικά σημαντικός, τόσο από οικονομικής, όσο και από ανθρωπιστικής και ηθικής άποψης (Balzer et al., 1997, Chelladurai, 1999).

Πέραν από τον εργασιακό τομέα, η επαγγελματική απασχόληση καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων των ανθρώπων και έτσι οι πιέσεις, η ένταση και το στρες στο χώρο εργασίας, αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την υγεία. Σε πολλούς οργανισμούς οι ώρες που ξοδεύουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους ξεπερνά κατά πολύ τις ώρες που περνούν με την οικογένεια τους. Οι σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται στις συνθήκες εργοδότησης, είναι πιθανόν να μειώνουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την απασχόληση τους. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας είναι ένας τομέας στον οποίο οφείλουμε να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία αφού ανεξάρτητα από την επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται και η υγεία του κάθε εργαζόμενου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την ποιότητα ζωής στις επιχειρήσεις και η αύξηση της αξίζει τον κόπο έστω και αν δεν συνδέεται με την παραγωγικότητα του εργαζομένου.[2](Lawrel, 1983). Η ικανοποίηση προσφέρει αδιαμφισβήτητα την ευχαρίστηση και τη δημιουργική διάθεση του εμπλεκομένου.

[2] Arnold, J. Cooper, C. L. (1998). “Understanding human behavior in the workplace”. Work Psychology.

ΜΕΡΟΣ Α

2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ

Κίνητρο

Κίνητρο, με απλά λόγια, είναι ο λόγος που κάνει κάποιος μια συγκεκριμένη ενέργεια. Αναφέρεται σε μια διαδικασία που προκαλεί, ελέγχει, συντηρεί ορισμένες συμπεριφορές, κάτι που δημιουργεί θετικό κλίμα ή παρέχει σε κάποιον θετικούς λόγους για να κάνει μια ορισμένη ενέργεια. Ένας επιπρόσθετα ορισμός αναφέρεται «στην έναρξη, κατεύθυνση, ένταση και επιμονή μίας συμπεριφοράς».

Το κίνητρο είναι μια εξωτερική επιρροή που όταν εξωτερικεύεται από τον παραλήπτη της δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Τα κίνητρα είναι ο κινητήριος μοχλός των εργαζομένων για περισσότερη παραγωγή. Υπάρχει άμεση σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των κινήτρων εργασίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Dinham & Scott, 1998). Τα κίνητρα των εργαζομένων απασχόλησαν διάφορες ομάδες ανθρώπων όπως ψυχολόγοι, οικονομολόγοι, ερευνητές και σε μικρότερο βάθος τους εργοδότες. Οι τελευταίοι ενδιαφέρονταν μόνο για την αύξηση της παραγωγής αγνοώντας το τι πραγματικά ήθελαν οι εργαζόμενοι και με πιο τρόπο θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγή τους. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύχθηκαν μερικές διάσημες θεωρίες κινήτρων όπως είναι η γνωστή σε όλους μας, θεωρία του Maslow των κινήτρων και των ανθρώπινων αναγκών, η θεωρία Χ και Υ του McGregor, η θεωρία του Herzberg και αμέτρητες άλλες που αναφέρονται στα κίνητρα.

2.2.1 Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

"Πυραμίδα των αναγκών του Maslow".

Ο Abraham Maslow, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, διατύπωσε την πυραμίδα αναγκών του Maslow.Σαν εκπρόσωπος της νεοκλασικής σχολής (σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς), υποστηρίζει την εξάρτηση της αποτελεσματικότητας από τον παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτή η πυραμίδα στην ουσία αποτελεί την ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου. Τα στρώματα της πυραμίδας αυτής είναι 5. (Πίνακας 1).

Στην βάση της πυραμίδας αυτής βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες (τροφή, νερό, σεξ ,αεράς). Στο αμέσως ανώτερο επίπεδο, βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας. Τέτοιες ανάγκες είναι η στέγη, η υγεία και γενικά η προστασία και η ασφάλεια. Στο ανώτερο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες που έχουν να κάνουν με την φιλία, το κοινωνικό στάτους, τη δικτύωση, την αγάπη κλπ. Στο επίπεδο 4 βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, η επίτευξη των στόχων, ο σεβασμός απο τους τρίτους αλλα και απο τον εαυτό μας, και η γενικότερη αναγνώριση μας. Στην κορυφή της πυραμίδας είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης είναι ο ανώτερος στόχος που έχει ο καθένας για να νοιώσει πλήρης.

Με την ικανοποίηση μιας ανάγκης ταυτόχρονα δημιουργείται το αίσθημα μη ικανοποίησης της επόμενης βαθμίδας. Το κάθε άτομο μπορεί να ανεβαίνει και να κατεβαίνει τα διάφορα αυτά επίπεδα ανάλογα με τη φάση που βρίσκεται (π.χ. σε περίπτωση που απειλείται η ασφάλεια.)

Στη σημερινή εποχή βλέπουμε ότι, οι ιδέες του Maslow περί «Ιεραρχίας Αναγκών» σε σχέση με την ευθύνη των εργοδοτών παρέχουν ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει και δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να φτάσουν στην αυτοεκπλήρωση. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το γεγονός για να δώσουν ερεθίσματα στους εργαζομένους ώστε να γίνει ανταλλαγή γνώσης. Φυσικά υπάρχει και η αντίθετη πλευρά που θεωρεί ότι ο άνθρωπος είναι υποχρεωμένος να δουλεύει και σαν κίνητρο θεωρείται η μισθοδοσία του.

Πίνακας 1

Η πυραμίδα του Maslow (hierarchy of needs)

2.2.2 Θεωρίες Χ και Υ του Douglas McGregor

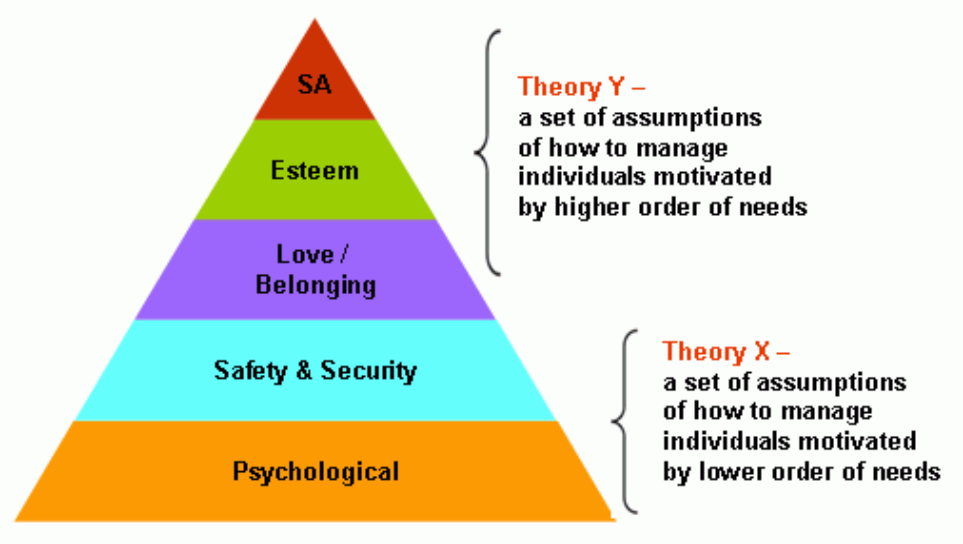
Ο Douglas McGregor (1906 - 1964), κοινωνικός ψυχολόγος ,είναι ένας από τους κορυφαίους στοχαστές των επιχειρήσεων όλων των εποχών. Το βιβλίο του η ανθρώπινη πλευρά των Επιχειρήσεων (1960) είχε μια βαθιά επίδραση στο πεδίο της διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ο McGregor ανέπτυξε μια φιλοσοφική άποψη της ανθρωπότητας με τη θεωρία του Χ και Υ. Η δουλειά του βασίζεται στην Ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Υπέδειξε ότι οι εργοδότες θα μπορούσαν να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους και θα μπορούσαν να επιτύχουν το μέγιστο στην εργασία τους. Υπάρχουν δύο αντίθετες αντιλήψεις για το πως οι άνθρωποι βλέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά κατά την εργασία.

Αυτές οι αντιλήψεις είναι η θεωρία των κινήτρων , γνωστότερες και ως θεωρίες Χ και Υ του McGregor (Πίνακας 2). Ο Douglas McGregor κατηγοριοποιεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε δύο αντίθετες κατηγορίες και εξηγεί την πιθανή συμπεριφορά του εργοδότη.

Η ανάπτυξη των δύο αυτών θεωριών της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας ονομάζονται θεωρία Χ και θεωρία Υ.Ο McGregor διατύπωσε τις θεωρίες του σε δύο άκρα με σωρεία πιθανών συμπεριφορών μεταξύ τους. Στο ένα άκρο είναι η Θεωρία Χ η οποία περιγράφει τους εργαζόμενους ως: Εκείνοι που αντιπαθούν την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν όπου είναι δυνατόν. Εκείνοι που έχουν έλλειψη φιλοδοξίας και δεν αναλαμβάνουν ευθύνες. Τα άτομα που θέλουν ασφάλεια καθώς επίσης και οι εργαζόμενοι που διευθύνονται από προϊστάμενους που ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη. Η αποτελεσματική διαχείριση για αυτή τη μερίδα υπαλλήλων είναι ότι θα έπρεπε να επιβάλει ο μάνατζερ την αυστηρότητα, τον έλεγχο και την τιμωρία. Στο άλλο άκρο και σε αντίθεση με αυτό, είναι η θεωρία Υ. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία μπορούν να αποδίδουν το μέγιστο και είναι έτοιμοι να αναλάβουν την ευθύνη εφόσον τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα. Ανάλογα με τι κίνητρα χρειάζεται ο καθένας στον εργασιακό χώρο είναι έτοιμος να προσφέρει και τα αντίστοιχα οφέλη στην εταιρεία.

Πίνακας 2

Θεωρία Χ και Υ Douglas McGregor



2.2.3 Θεωρία του Herzberg (1966)

Ο Frederick Herzberg (1923-2000) επίσης καθηγητής ψυχολογίας, ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής-παρακίνησης (motivation-hygiene theory).Για να γίνει καλύτερη κατανόηση για τη στάση των εργαζομένων και των κινήτρων, ο Frederick Herzberg πραγματοποίησε μελέτες για να εξακριβώσει ποιοι παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας του εργαζόμενου προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Στην έρευνα του ερωτήθηκαν ομάδες 228 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburgh σχετικά με τα επαγγέλματά τους. Με τα δεδομένα που έλαβε, διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (και προφανώς τα κίνητρα) ήταν διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούν τη δυσαρέσκεια στην εργασία. Έτσι ανέπτυξε το κίνητρο-υγιεινή θεωρία για να εξηγήσει αυτά τα αποτελέσματα. Κατέληξε δε στο συμπέρασμα για τους δύο παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Το πρώτο είναι η ανάγκη του ανθρώπου να εργάζεται σε υγιές, σίγουρο και ασφαλές περιβάλλον(παράγοντες υγιεινής) ενώ το δεύτερο αφορά την προσωπική εξέλιξη του εργαζομένου (κίνητρα).

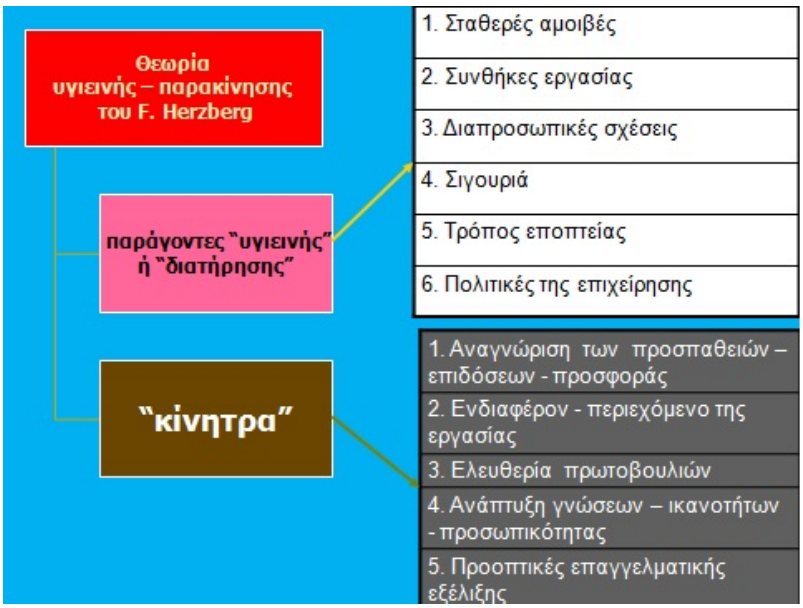
Παράγοντες συντήρησης-υγιεινής μπορούν να θεωρηθούν για παράδειγμα ένας καλός μισθός, μία υψηλή θέση και καλές διαπροσωπικές σχέσεις . Οι παράγοντες συντήρησης σταθερά επιφέρουν μόνο βραχυπρόθεσμες αλλαγές στις εργασιακές συμπεριφορές και την απόδοση. Αυτοί οι παράγοντες, από τη μία, δεν οδηγούν σε ανώτερα επίπεδα κινήτρου, αλλά από την άλλη, χωρίς αυτούς υπάρχει δυσαρέσκεια. Αντίθετα υπάρχουν στοιχεία που εμπλουτίζουν την εργασία κάποιου.

Ο Herzberg βρήκε πέντε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι καθόριζαν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία : η επίτευξη, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη, και η προαγωγή. Αυτοί οι κινητοποιητές συνδέονταν με θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση .

Η θεωρία αυτή βοηθά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να λύνει τα προβλήματα απόδοσης των υπαλλήλων τροποποιώντας και επανασχεδιάζοντας την ίδια την εργασία κάνοντας την έτσι πιο προκλητική και δίνοντας την ευκαιρία στους υπαλλήλους για επιτεύγματα. Αυτή η μέθοδος ονομάστηκε από το Herzberg “**εμπλουτισμός της εργασίας**”.

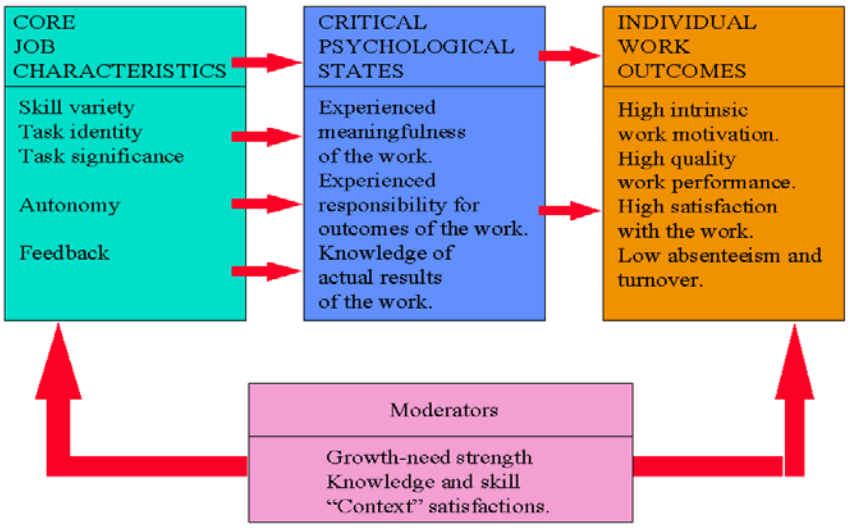
Πίνακας 3

Θεωρία των δύο παραγόντων υγιεινής-παρακίνησης



2.2.4 Θεωρία των Hackman και Oldham «θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας» Η θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας από τον Hackman και Oldham (1976), βασίζεται στην ιδέα ότι η ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών εργασίας επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων(Πίνακας 4). Με τον όρο χαρακτηριστικά οι πιο πάνω θεωρητικοί εννοούν: την ταυτότητα και σπουδαιότητα του έργου, την ποικιλία δεξιοτήτων, την αυτονομία και φυσικά την ανατροφοδότηση (feedback).Συγκεκριμένα, μια βαρετή και μονότονη δουλειά καταπνίγει τα κίνητρα που

λειτουργούν σωστά, ενώ ένα δύσκολο έργο ενισχύει τα κίνητρα. Η αλλαγή σε αυτά τα χαρακτηριστικά δεν επηρεάζει άμεσα την εργασιακή συμπεριφορά, αλλά επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βιώνουν αυτές τις αλλαγές. Αυτό το θεωρητικό μοντέλο είναι πολύ υποσχόμενο για τα θέματα της εργασίας που πρέπει να αλλάξουν με σκοπό να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων.



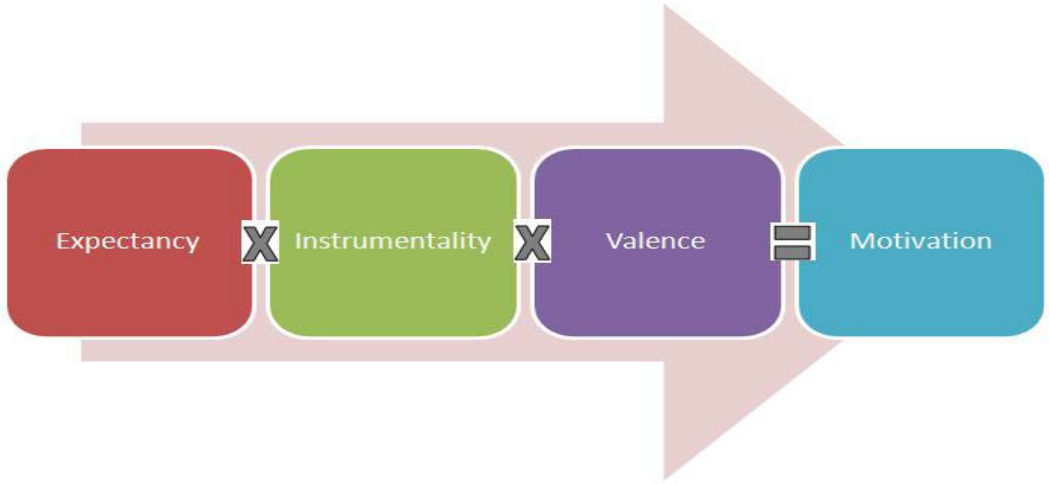
Πίνακας 4 Job design model

2.2.5 Θεωρία του προσδόκιμου

Η θεωρία του προσδόκιμου προτάθηκε από τον Victor Vroom του Yale School of Management το 1964. Ο Vroom τονίζει και εστιάζει στα αποτελέσματα, και όχι στις ανάγκες σε αντίθεση με τον Maslow και τον Herzberg.

Η θεωρία Προσδοκιών δηλώνει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα του πόσο ένα άτομο θέλει μια ανταμοιβή (Valence), την εκτίμηση ότι πιθανόν η προσπάθεια να οδηγήσει στην αναμενόμενη απόδοση (Προσδόκιμο) και την πεποίθηση ότι η απόδοση θα οδηγήσει στην ανταμοιβή (όργανο). Με λίγα λόγια, η θεωρία αυτή μας δείχνει το πόσο σημαντικά συνδέεται ένα άτομο με το αναμενόμενο αποτέλεσμα (Πίνακας 5).. Το

προσδόκιμο είναι η πίστη ότι οι καλύτερες προσπάθειες θα οδηγήσουν σε καλύτερες επιδόσεις. Το προσδόκιμο επηρεάζεται από παράγοντες όπως η κατοχή των κατάλληλων δεξιοτήτων για την εκτέλεση της εργασίας, τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων, τη διαθεσιμότητα των κρίσιμων πληροφοριών και η απαιτούμενη υποστήριξη για την ολοκλήρωση της εργασίας.



Πίνακας 5 Victor Vroom theory model

2.2.6 Οργανωτική Δικαιοσύνη

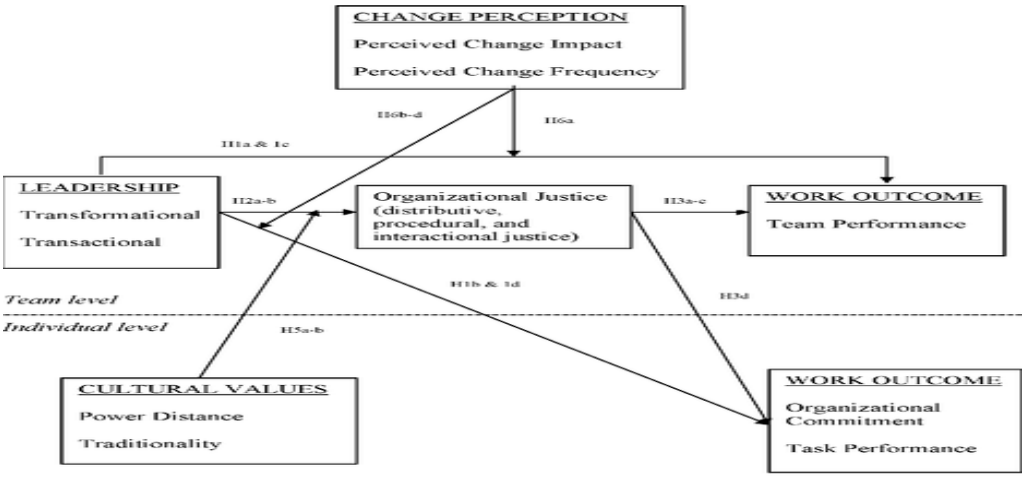
Στις επιχειρήσεις υπάρχει η τάση σύγχυσης μεταξύ των όρων ηγέτη και διευθυντή. Ο διευθυντής ορίζεται από κάποιο τρίτο άτομο ή ομάδα ατόμων με σκοπό να ανταμείβει και να τιμωρεί με την ικανότητα αυτή να πηγάζει από την εξουσία της θέσης του. Από την άλλη ο ηγέτης επηρεάζει τους υπόλοιπους χωρίς τη χρήση της εξουσίας του. Σαν προέκταση αυτών, η ηγεσία είναι η ικανότητα, τέχνη, διαδικασία να επηρεάζεις τους άλλους για παραγωγή έργου με τη δική τους βούληση.

Ο ηγέτης για να κερδίσει την υποστήριξή των ανθρώπων του, θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί και να παρακινεί. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένες αρχές. Γενικά οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης φύσης. Οι αξίες, οι πεποιθήσεις και τα έθιμα διαφέρουν από χώρα σε χώρα, ακόμα και από ομάδα σε ομάδα,

αλλά σε γενικές γραμμές, όλοι οι άνθρωποι έχουν μερικές βασικές ανάγκες. Οι ανάγκες του κάθε εργαζόμενου μπορεί να είναι ισχυρά κίνητρα για τον εργοδότη.

Ο όρος οργανωτική δικαιοσύνη επινοήθηκε από τον Greenberg (1987) και ορίζεται ως η αντίληψη ενός ατόμου και οι αντιδράσεις για δικαιοσύνη σε μια οργάνωση. Η δικαιοσύνη παραπέμπει στην ιδέα ότι μια ενέργεια ή μια απόφαση είναι ηθικά σωστή και αυτό μπορεί να καθοριστεί σύμφωνα με τη δεοντολογία, τη θρησκεία, δικαιοσύνη, ισότητα, ή το νόμο. Οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως προσεκτικοί όσον αφορά τη δικαιοσύνη των γεγονότων και των καταστάσεων στην καθημερινή τους ζωή, σε διάφορα πλαίσια (Tabibnia, Satpute, & Lieberman, 2008). Τα άτομα αντιδρούν σε ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνονται από τις οργανώσεις κάθε μέρα. Οι αντιλήψεις ενός ατόμου για τις αποφάσεις αυτές ως θετικές ή αρνητικές μπορούν να επηρεάσουν τις επόμενες στάσεις και συμπεριφορές του ατόμου. Η δικαιοσύνη είναι συχνά καίριου ενδιαφέροντος για τις οργανώσεις, διότι οι επιπτώσεις των αντιλήψεων της αδικίας μπορεί να επηρεάσει τη στάση εργασίας και στις συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Η δικαιοσύνη για τις οργανώσεις μπορεί να περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τις αντιλήψεις της εύλογης αμοιβής, των ίσων ευκαιριών για προώθηση και τις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού.

Η μελέτη της αντίληψης των ανθρώπων για τη δικαιοσύνη (Πίνακας 6) στις οργανώσεις τους οδηγούν στη δημιουργία των συντεχνιών οι οποίες θα τους στηρίξουν σε περιόδους κρίσης και θα αγωνιστούν για το καλό του συνόλου των εργαζομένων.



Πίνακας 6 Μοντέλο Οργανωτικής Δικαιοσύνης

ΜΕΡΟΣ Β

2.3 Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με την οικουμενική διακήρυξη την οποία εξέδωσαν τα Ηνωμένα Έθνη για τα ανθρώπινα δικαιώματα, το '*Δικαίωμα στην εργασία*' είναι θεμελιώδες για όλους του ανθρώπους. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να εργάζεται όχι μόνο για να λαμβάνει εισόδημα και να βγάζει τα προς το ζην, αλλά και για να ανήκει κάπου. Κάποια άτομα έχουν τόσα εισοδήματα ώστε δεν έχουν την ανάγκη να εργάζονται και παρόλα αυτά συνεχίζουν κανονικά την εργασία τους χωρίς να είναι υποχρεωμένοι. Αυτό συμβαίνει γιατί η ίδια η εργασία τους προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμούν.

Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί κατά κύριο λόγο με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες έχουν αναπτυχθεί πολυάριθμες θεωρίες και φαίνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να είναι ο συνδυασμός και των τριών. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση ταυτόχρονα με την υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του, για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου (Locke, 1976, 1984), και το περιεχόμενο -πλαίσιο της εργασίας (Herzberg και Warr, 1987).

Το περιεχόμενο της εργασίας ποικίλει από επάγγελμα σε επάγγελμα όμως τα κυριότερα σημεία είναι:

- Η σπουδαιότητα του έργου: κατά πόσο το έργο έχει σημαντική επίπτωση σε άλλους ανθρώπους ή στην εργασία τους.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας που απαιτείται για την εκπλήρωση κάποιου έργου.
- Οι δυνατότητες προαγωγής.
- Η αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους και το κοινωνικό σύνολο που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας.
- Η χρήση πολλών δεξιοτήτων.
- Η αυτονομία: ελευθερία και ανεξαρτησία στον τρόπο επιτέλεσης του έργου.
- Η διαφορετικότητα και ποικιλία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία.
- Η ύπαρξη ή μη ανατροφοδότησης (feedback): άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

Αντίστοιχα, στο πλαίσιο της εργασίας υπάρχουν θέματα όπως:

- Οι συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες διεξάγονται οι εργασίες και αφορούν τομείς όπως ασφάλεια, υγιεινή, εγκαταστάσεις).
- Το εργασιακό ωράριο και η αυστηρή τήρηση και από τις δύο πλευρές.
- Οι αμοιβές και παροχές.
- Η ασφάλεια διατήρησης της εργασίας.
- Η μορφή διοίκησης.
- Η εποπτεία από τον προϊστάμενο.

Πολλές εταιρείες, για να μετρήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων τους χρησιμοποιούν δύο γνωστές κλίμακες μέτρησης, το Minessota satisfaction (MSQ) και το Job Descriptive Index (JD). Το πρώτο μετρά αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγές, εξουσία, πολιτική της εταιρίας, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία/ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας. Το δεύτερο (JD) μετρά διαστάσεις όπως αμοιβή και προαγωγές, προϊσταμένους-επόπτες, συνεργάτες και γενικά τη φύση της εργασίας.
Ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα βγουν από τις μετρήσεις, τροχοδρομούνται και συγκεκριμένες ενέργειες, από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, για βελτίωση της παρούσας κατάστασης.
Πολλοί οργανισμοί υιοθετούν ένα σύνολο πολιτικών, όπως ευέλικτες μορφές εργασίας, άδειες πατρότητας ή μητρότητας και μειωμένες ώρες εργασίας τις Παρασκευές, προκειμένου να λειτουργήσουν επικουρικά στην προσπάθεια των εργαζομένων για την ικανοποίηση του συνόλου των απαιτήσεων και αναγκών τους.

Ωστόσο, ακόμα και οι οργανισμοί που διαθέτουν τις πιο φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές, αποδεικνύονται αναποτελεσματικοί στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων όταν οι προϊστάμενοι δεν προωθούν τη χρήση των εν λόγω πολιτικών (Grover & Crooker, 1995).
Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας και των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας εταιρείας. Όσο πιο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο προσφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού. Η ικανοποίηση επηρεάζεται από το

τι περιμένει ο εργαζόμενος να του προσφέρει η εργασία του. Η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης προκύπτει μέσα από οκτώ κύρια σημεία[3]:

- **Γνωρίζω τον εαυτό μου**

  Τι είναι σημαντικό ή ασήμαντο για μένα; Ποιο είδος εργασίας μου ταιριάζει καλύτερα; Τι είναι αυτό που περιμένω από την εργασία μου; Γράφοντας τις ιδέες και απόψεις μου θα ξέρω τι ψάχνω από άποψη εργασίας ή που είναι ευκολότερο να διαπρέψω.

- **Έρευνα εργασίας**

  Ψάχνω να βρω εργασία μέσα από επίσημες πηγές. Η εργασία που πιστεύω ότι είναι στα μέτρα με βάση όχι μόνο τα ακαδημαϊκά μου προσόντα αλλά και το χαρακτήρα μου.

- **Επίσκεψη σε σύμβουλο επαγγελματικού προσανατολισμού**

  Στην περίπτωση που δε μπορώ να κατασταλάξω για το επάγγελμα που με ενδιαφέρει ή ακόμα εάν δεν είμαι ικανοποιημένος από την μέχρι στιγμής πορεία της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας, επισκέπτομαι ένα σύμβουλο που θα με βοηθήσει στη σωστή επιλογή.

- **Δυσαρέσκεια στο χώρο εργασίας**

  Η δυσαρέσκεια επηρεάζει τη συνολική εικόνα και την ποιότητα της εργασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις δεν πρέπει να διαρκεί αυτή η κατάσταση για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί ίσως να γίνει αιτία να χάσεις την εργασία σου ή ακόμα χειρότερα την υγεία σου με δυσάρεστες επιπτώσεις στο άτομο σου και στην οικογένεια σου.

---

[3] This was adapted and updated from an earlier article by Dr. Rene Dawis, with his permission: Dawis, R. V. (1992). Job satisfaction. In L. K. Jones (Ed.), *Encyclopedia of career change and work issues* (pp. 142-143). Phoenix: The Oryx Press.

- **Ρεαλιστικοί στόχοι εργασίας**

  Ποτέ μην περιμένεις ικανοποίηση της τάξης του 100%. Ακόμα και στις πιο τέλειες εργασίες υπάρχουν μικρές περίοδοι απογοήτευσης. Πάντοτε να θέτεις ρεαλιστικούς στόχους εργασίας για να μπορείς να τους πετυχαίνεις. Στην αντίθετη περίπτωση καταλήγεις απλά ένας δυστυχισμένος υπάλληλος.

- **Διαχωρισμός είδους εργασίας και συνθηκών εργασίας**

  Αν είσαι ανικανοποίητος από το είδος της εργασίας σου τότε είναι καιρός να αλλάξεις εργασία. Από την άλλη αν οι συνθήκες εργασίας σου δεν είναι αυτό που περίμενες (μισθός, ωράριο, μπόνους) είναι καλύτερα να το συζητήσεις με τον άμεσα προϊστάμενο σου.

- **Δες μπροστά**

  Μια προσωρινή απογοήτευση δεν πρέπει να σε κάνει να σκέφτεσαι αρνητικά για την εργασία σου. Κοίταξε τι έχεις πετύχει μέχρι τώρα και που θες να καταλήξεις.

- **Αναθεώρηση των αξιών**

  Πόσο σημαντική είναι η εργασία σου ή η καριέρα σου γενικότερα; Σου προσφέρει ποιότητα ζωής απολαμβάνεις κάποια πλεονεκτήματα που μόνο η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να σου προσφέρει; Σε ανεβάζει στα μάτια των φίλων/γνωστών ακόμα και στο περιβάλλον σου; Μήπως η προσωρινή απογοήτευση/δυσαρέσκεια σου δεν είναι τόσο μεγάλη;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Τράπεζα Κύπρου

Το Συγκρότημα Τράπεζας Κύπρου ιδρύθηκε το 1899 και είναι σήμερα ο ηγετικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Κύπρο.

Το Συγκρότημα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που περιλαμβάνει τραπεζικές υπηρεσίες, χρηματοδοτήσεις, φάκτοριγκ, χρηματοεπενδυτικές υπηρεσίες, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, και ασφάλειες γενικού κλάδου και ζωής.

Η Τράπεζα Κύπρου[4] λειτουργεί (2011) μέσω 610 καταστημάτων, από τα οποία 219 λειτουργούν στη Ρωσία, 186 στην Ελλάδα, 141 στην Κύπρο, 35 στην Ουκρανία, 12 στη Ρουμανία, 13 στην Αυστραλία, 4 στο Ηνωμένο Βασίλειο και 1 στα Channel Islands. Επιπλέον, η Τράπεζα λειτουργεί 9 καταστήματα αντιπροσωπείας στη Ρωσία, τη Ρουμανία, την Ουκρανία, τον Καναδά, τη Σερβία και τη Νότια Αφρική. Το Συγκρότημα εργοδοτεί 11.841 άτομα διεθνώς.

Στις 30 Ιουνίου 2011, το Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων του Συγκροτήματος ανερχόταν σε €41,80 δισ. και τα Ίδια Κεφάλαια του σε €3,70 δισ. Οι μετοχές της Τράπεζας Κύπρου είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου και στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Όραμα

Το όραμα του συγκροτήματος είναι '*Να είμαστε επιλογή ποιότητας, ξεχωρίζοντας για το δυναμισμό μας, την πρωτοπόρο, δημιουργική και καινοτόμο προσέγγιση μας, την εμπιστοσύνη που εμπνέουμε στους πελάτες μας, το υψηλό αίσθημα περηφάνιας που αναπτύσσουμε στο προσωπικό μας, τις σταθερά ψηλές αποδόσεις που προσφέρουμε στους μετόχους μας και την ουσιαστική συνεισφορά μας στην κοινωνία, και να καταστούμε περιφερειακή τραπεζική δύναμη με άξονα τις χώρες όπου έχουμε ζωτική παρουσία.*'

[4] www.bankofcyprus.com

Αποστολή

- Η προσφορά στους πελάτες καινοτόμων τραπεζικών υπηρεσιών και η δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης.
- Η δημιουργία προοπτικής στο ανθρώπινο δυναμικό εμπνέοντας το να συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.
- Η δημιουργία αξίας για τους μετόχους.
- Η εξασφάλιση εκτίμησης και σεβασμού της ευρύτερης κοινωνίας.

Το μοντέλο "Investors in People"

Το 2009, η Τράπεζα Κύπρου διακρίθηκε με το διεθνές πρότυπο ποιότητας "Investors in People", το μοναδικό ολοκληρωμένο και διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ποιότητας στον τομέα της διεύθυνσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η επιτυχία καθιστά την Τράπεζα Κύπρου την πρώτη τράπεζα και τον μεγαλύτερο οργανισμό στην Κύπρο που εξασφαλίζει τη διάκριση αυτή στην ολότητά του.

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται σε 10 Δείκτες Απόδοσης, οι οποίοι αποτελούνται από 39 κριτήρια στο σύνολό τους, καλύπτοντας πολλά θέματα διεύθυνσης και ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως για παράδειγμα εκπαίδευση και ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα της διευθυντικής ομάδας, πρακτικές αναγνώρισης κλπ.

Η πιστοποίηση της Τράπεζας Κύπρου με το "Investors in People" αποτελεί επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών που εφαρμόζονται από την Τράπεζα στους τομείς αυτούς.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του προτύπου Investors In People, ολοκληρώθηκε η δοκιμαστική αξιολόγηση του οργανισμού σε σχέση με τα κριτήρια του εν λόγω προτύπου. Η δοκιμαστική αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικών και ομαδικών συνεντεύξεων με αντιπροσωπευτικό αριθμό για τα δεδομένα του οργανισμού προσωπικό που επιλέγηκε τυχαία για το σκοπό αυτό. Σημειώνεται ότι η εν λόγω διαδικασία, πραγματοποιήθηκε από τους εξωτερικούς συμβούλους του οργανισμού (Deloitte Limited – Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού), οι οποίοι επίσης είχαν την αποκλειστική ευθύνη επεξεργασίας και ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων, λήφθηκε υπόψη τόσο ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού, όσο και ο βαθμός αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθά η τράπεζα σε σχέση με τα κριτήρια του Προτύπου ΙΙΡ.

Στη βάση των πιο πάνω, η Συμβουλευτική ομάδα της Deloitte αξιολόγησε το βαθμό ετοιμότητας του οργανισμού για πιστοποίηση με το Πρότυπο ΙΙΡ, όπου και κρίθηκε ότι η Τράπεζά έχει την απαραίτητη υποδομή σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την επιχειρησιακή κουλτούρα για πιστοποίηση με το εν λόγω πρότυπο. Σημαντική προϋπόθεση για ικανοποίηση του στόχου αυτού είναι όλο το προσωπικό να είναι «πρεσβευτές» των καλών πρακτικών που ακολουθεί η Τράπεζα στον τομέα διαχείρισης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Η επίσημη αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικών ή/και ομαδικών συνεντεύξεων με αντιπροσωπευτικό αριθμό για τα δεδομένα του οργανισμού προσωπικό, καλύπτοντας όλες τις υπηρεσίες και καταστήματα σε όλες τις πόλεις, καθώς και όλες τις κατηγορίες προσωπικού (στη βάση των δημογραφικών στοιχείων). Σημειώνεται ότι τόσο η διεξαγωγή όσο και η επιλογή του προσωπικού το οποίο συμμετείχε στις εν λόγω συνεντεύξεις, πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά από τους ανεξάρτητους αξιολογητές του ΙΙΡ. Η διαδικασία της επίσημης αξιολόγησης ξεκίνησε στις 23 Νοεμβρίου και διήρκησε μέχρι τις 30 Νοεμβρίου.

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν η αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) που ακολουθεί το συγκρότημα, σε σχέση με τα κριτήρια του προτύπου ΙΙΡ. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων κάλυπτε τους προκαθορισμένους δείκτες (10) και κριτήρια (39) του προτύπου. Μέσα στα πλαίσια των συνεντεύξεων το προσωπικό παράθεσε πρακτικά παραδείγματα τα οποία αποδείκνυαν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών, καθώς και το βαθμό ικανοποίησής του από τις σχετικές πρακτικές που ακολουθεί ο οργανισμός. Ως εκ τούτου, η συμβολή του προσωπικού θεωρήθηκε ουσιαστική, καθώς αντιπροσώπευσε τον οργανισμό στην προσπάθεια επίτευξης της σχετικής διάκρισης.
Στη βάση των αποτελεσμάτων ο αξιολογητής υπόβαλε σχετική εισήγηση προς το Συμβούλιο Αξιολογητών – Recognition Panel (απαρτίζεται από εκπρόσωπους οργανισμών που έχουν πιστοποιηθεί με το ΙΙΡ), όπου και αποφασίστηκε ότι η Τράπεζα ικανοποιεί τα κριτήρια του ΙΙΡ και κατ' επέκταση την πιστοποίηση της Τράπεζας με το ΙΙΡ.

Η συντεχνία τραπεζικών υπαλλήλων ΕΤΥΚ

Η Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου ιδρύθηκε το 1955 και σ' αυτή είναι οργανωμένοι όλοι οι υπάλληλοι των Τραπεζών στην Κύπρο, καθώς επίσης και οι υπάλληλοι όλων των ασφαλιστικών εταιρειών που ανήκουν στις Τράπεζες. Η ίδρυση της ΕΤΥΚ (Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου) ήταν φυσικό επακόλουθο της μη κατανόησης που επεδείκνυαν οι εργοδότες τράπεζες της εποχής στα αιτήματα που υπέβαλαν μεμονωμένα οι υπάλληλοι τους και γενικότερα στις συνθήκες και τους όρους εργασίας τους.

Οι εργαζόμενοι της εποχής εκείνης ήταν ανοργάνωτοι και συνεπώς ανίσχυροι να αντιμετωπίσουν τη δύναμη των εργοδοτών τους, που επεδίωκαν περισσότερα κέρδη χωρίς ανάλογη ανταμοιβή εκείνων που συνέβαλλαν στην αύξηση των κερδών τους. Κάθε προσπάθεια για οργάνωση και διεκδίκηση των δικαιωμάτων των Τραπεζικών Υπαλλήλων προσέκρουε στην αντίδραση των Τραπεζών. Κάτω από την πίεση των γεγονότων, ορισμένοι προοδευτικοί τραπεζικοί υπάλληλοι αποφάσισαν να ιδρύσουν συντεχνία για συλλογική διεκδίκηση των δικαιωμάτων των τραπεζικών υπαλλήλων.

Η ΕΤΥΚ παρέμεινε ο μοναδικός εκπρόσωπος των τραπεζοϋπαλλήλων και σήμερα εκπροσωπεί όλους τους τραπεζικούς υπαλλήλους ανεξάρτητα από θέση, βαθμό ή ειδικότητα. Είναι επίσης οργανικό μέλος της UNI (Union Network International) μιας διεθνούς Ομοσπονδίας συνδικαλιστικών οργανώσεων υπηρεσιών και δεξιοτήτων, που εκπροσωπεί 15,5 εκατομμύρια μέλη και σ' αυτή είναι οργανωμένες πάνω από 900 συντεχνίες.

Η ΕΤΥΚ με την όλη δράση της και ιστορία κατάφερε να κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμηση της κοινωνίας της Κύπρου και να κατατάξει τους τραπεζικούς υπαλλήλους στις πιο καλά αμειβόμενες τάξεις εργαζομένων. Είναι δίπλα στον κάθε τραπεζικό υπάλληλο και τον στηρίζει σε θέματα αξιολογήσεων, προαγωγών, μισθοδοσίας αλλά και σε θέματα υγείας.

Το Ταμείο Υγείας της ΕΤΥΚ (ΤΥΕΤΥΚ) είναι το μεγαλύτερο και ισχυρότερο ασφαλιστικό Ταμείο Υγείας που λειτουργεί σήμερα στην Κύπρο. Ιδρύθηκε το 2005 μέσα από τη Συλλογική Σύμβαση ΕΤΥΚ – Τραπεζών και προήλθε από την ενοποίηση των επιμέρους ξεχωριστών Ταμείων των Τραπεζών που λειτουργούσαν μέχρι τότε. Το ΤΥ-ΕΤΥΚ είναι ένας ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με ξεχωριστή νομική υπόσταση, καταστατικό και διοικητικά όργανα. Μοναδική φιλοδοξία του ΤΥ-ΕΤΥΚ είναι η παροχή αναβαθμισμένης περίθαλψης στους εργαζόμενους και στα εξαρτώμενα τους. Η ίδρυση ενός Ενιαίου Ταμείου

Υγείας αποτελούσε όραμα της ηγεσίας της ΕΤΥΚ για πάνω από δεκαπέντε χρόνια και για να φτάσει στην υλοποίηση το όραμα αυτό χρειάστηκε να υπερπηδηθούν πολλοί σκόπελοι.

3.1 Παγκόσμια νομισματική κρίση

Το 2009 ήταν από τις χειρότερες χρονιές όσον αφορά τις οικονομίες του πλανήτη λόγω της οικονομικής κρίσης που είχε ξεσπάσει και συνεχίζεται μέχρι τις μέρες μας. Ανεξάρτητα από τις διαφορετικές εκτιμήσεις ως προς την ένταση, τη διάρκεια και τις μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις της χρηματοοικονομικής κρίσης, είναι βέβαιο ότι **βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια τεράστια πλανητική οικονομική κρίση** που, σε απόλυτα μεγέθη, είναι ίση ακόμα και με το μεγάλο κραχ του 1929. Τεράστιοι χρηματοπιστωτικοί κολοσσοί όπως η Fannie Mae και ο Freddie Mac, κατέρρευσαν σε μια νύκτα σαν χάρτινοι. Εταιρείες όπως η General Motors η οποία αριθμούσε αριθμό υπαλλήλων ίσα με τον αριθμό των κατοίκων της Κύπρου ζητάει οικονομική βοήθεια από την κυβέρνηση για να παραμείνει ενεργή.

Η κρίση αυτή επηρεάζει σημαντικά το εισοδηματικό κύκλωμα και γενικά την οικονομία της κάθε χώρας. Η χρηματοπιστωτική κρίση και η οικονομική ύφεση που αυτή προκάλεσε, κατάφεραν σοβαρό πλήγμα στα εισοδήματα των καταναλωτών. Χαρακτηριστικά για τους Γερμανούς, το 2009, σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία που δημοσιοποιήθηκαν, το μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα μειώθηκε έστω και οριακά, κατά 0,4%- κάτι που συμβαίνει για πρώτη φορά μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Οι ρυθμοί της οικονομικής δραστηριότητας επιβραδύνονται ή μειώνονται, οι χρηματιστηριακές αξίες κλυδωνίζονται, με την αβεβαιότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές να συνεχίζεται. Παράλληλα, ο πληθωρισμός έχει αυξηθεί επικίνδυνα σε πολλές χώρες στο πρώτο μισό του χρόνου και μόλις τους τελευταίους μήνες άρχισε να υποχωρεί σε επίπεδα που προβλέπονται να συνάδουν με την υγιή μακροοικονομική ανάπτυξη. Πιο ανησυχητικό είναι το γεγονός πως δυστυχώς δημιουργήθηκε φαύλος κύκλος μεταξύ των αναταραχών στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα και της μείωσης στην πραγματική οικονομική δραστηριότητα και η εξέλιξη αυτή επιβάλλει αποφασιστικούς χειρισμούς μακροοικονομικής πολιτικής.

Πλέον οι καταναλωτές αγοράζουν λιγότερα προϊόντα. Οι τράπεζες δεν δίνουν εύκολα δάνεια. Δεν υπάρχει ρευστότητα και η οικονομία συρρικνώνεται. Αυξάνεται η ανεργία και ως επακόλουθο και η εγκληματικότητα. Ο κόσμος ζητά τη στήριξη του κράτους. Ζητούνται

μέτρα οικονομικής στήριξης των άμεσα πληγέντων από την οικονομική ύφεση. Έτσι, λ.χ., πληθαίνουν οι φωνές για καθιέρωση ενός ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος. Ζητείται ρύθμιση των τιμών σε υπηρεσίες και αγαθά , για να παταχθεί η ακρίβεια και η ανεξέλεγκτη αύξηση των τιμών σε προϊόντα και αμοιβές υπηρεσιών και επιπροσθέτως, έκδοση των αναγκαίων ποσοτήτων νομίσματος , για να καλυφθούν οι ανάγκες γενικά σε άτομα, νοικοκυριά, επιχειρήσεις, οργανισμούς και στα ίδια τα κράτη ακόμα.

3.1.1 Οι επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία

Η έναρξη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης άρχισε να φαίνεται δειλά-δειλά το 2006 και να γίνεται ορατή το Σεπτέμβρη του 2008. Ξεκίνησε με το σπάσιμο της φούσκας των ακινήτων (2006) και οδήγησε στη χρεοκοπία στεγαστικών δανείων.

Οι γενικές επιπτώσεις είναι :

1. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα
2. Διακοπή των διατραπεζικών δανείων
3. Κρίση ρευστότητας με άμεση επίδραση στην αύξηση των επιτοκίων καθώς επίσης και στη δυσκολία παροχής δανείων.
4. Συγχωνεύσεις και εξαγορές
5. Μείωση επενδυτικής δραστηριότητας, παραγωγής, κατανάλωσης, εθνικού εισοδήματος και ταυτόχρονα αύξηση ανεργίας.

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει συνολική πτώση χρηματιστηριακής αξίας (2008-2009) 30 τρισεκατομμύρια δολάρια, συρρίκνωση της οικονομικής ανάπτυξης κατά 0,6 % (2009) και η ανεργία να εκτοξεύεται το 2010 στο 8,4 % και στην Ευρωζώνη στο 10,5% . Τη ζημιά αυτή καλούνται να την επωμιστούν όλες οι χώρες με αρνητικές συνέπειες για τη χώρα τους.

3.1.2 Οι επιπτώσεις στην κυπριακή οικονομία

Την 1^{η} Ιανουαρίου 2008 η Κύπρος έγινε πλήρες μέλος του Ευρωσυστήματος και υιοθετήθηκε ο θεσμός του ενιαίου νομίσματος στη χώρα. Οι αποφάσεις για τη νομισματική πολιτική της χώρας παίρνονται πλέον από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αφαιρώντας έτσι τις εξουσίες της δικής μας κεντρικής τράπεζας.

Σαν μέλος πλέον της ευρωζώνης, και μπαίνοντας στο παιχνίδι της ύφεσης αντιμετωπίζουμε τη δική μας κρίση στην οικονομία. Ο Διοικητής της κεντρικής τράπεζας της Κύπρου, κος Αθανάσιος Ορφανίδης , σε δηλώσεις του(Λευκωσία, 12 Μαρτίου 2011) ανέφερε ότι κατά το 2009, η κυπριακή οικονομία βίωσε μια ύφεση που δεν ήταν τόσο έντονη όσο αυτές που παρατηρήθηκαν σε πολλές άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ. Η εξέλιξη, όμως, αυτή ήταν για την Κύπρο πρωτόγνωρη, με εξαίρεση το 1974 και την κατάσταση που δημιουργήθηκε τότε από την Τουρκική εισβολή. Η οικονομία βρίσκεται ενώπιον μιας εξαιρετικά κρίσιμης καμπής. Ο ρυθμός ανάπτυξης συρρικνώθηκε με αποτέλεσμα να έχουμε σήμερα αρνητικό πρόσημο στην ανάπτυξη και την ανεργία να σκαρφαλώνει στο 10 %, αριθμό μαμούθ για τα κυπριακά δεδομένα.

Ο οίκος αξιολόγησης moody's σε πρόσφατες δηλώσεις ,ανέφερε ότι η οικονομική κρίση στην Κύπρο προκάλεσε επιδείνωση των δημόσιων οικονομικών και παρά το ότι τα τρέχοντα επίπεδα δημόσιου χρέους είναι πολύ χαμηλότερα από τις πλείστες χώρες της Ευρώπης, το χρέος αυξάνεται πολύ γρήγορα αναμένοντας μεγαλύτερη αύξηση τα επόμενα χρόνια.

Η κυριότερη πηγή εισοδήματος της οικονομίας που είναι ο τουρισμός, παρουσιάζει προβλέψεις των εσόδων του να υποχωρούν περίπου κατά 15%. Το μεγαλύτερο πλήγμα της κρίσης το έχει δεχθεί το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου. Οι κυπριακές τράπεζες λόγω της έκθεσης τους στα ελληνικά ομόλογα, προχώρησαν στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου τους με την τράπεζα Κύπρου να ψάχνει τα 2,2 δισεκατομμύρια και τη Λαϊκή να λύνει τη συνεργασία της με τη Marfin και να ψάχνει τα 2.5 δισεκατομμύρια των ζημιών που προκάλεσε το κούρεμα των ομολόγων. Το γεγονός ότι το μέγεθος των 2 αυτών τραπεζών είναι δυσανάλογο του μεγέθους της χώρας (το ΑΕΠ ανέρχεται περίπου στα 13-14 δις. ετησίως ενώ οι τράπεζες έχουν εκτιμημένη περιουσία που αγγίζει τα 50 δις. η καθεμιά), δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην οικονομία αφού στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες εξαρτώνται κυριολεκτικά από αυτές. Κρατώντας άμυνα όσον αφορά τη χορήγηση δανείων, μειώνουν τη ροή χρήματος στην οικονομία με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της οικονομίας και την έλλειψη ρευστότητας.

3.1.3 Οι επιπτώσεις στην Τράπεζα Κύπρου

Μια ύφεση στην οικονομία της Κύπρου δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφες και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα. Ιδιαίτερη αίσθηση υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα όπου η δύναμη της συντεχνίας των ιδιωτικών υπαλλήλων δεν μπορεί να επηρεάσει την απόφαση του εργοδότη και σαν αποτέλεσμα χιλιάδες εργαζόμενοι να βρίσκονται στο δρόμο. Λόγω των δύσκολων συνθηκών και τον κίνδυνο που αντιμετωπίζει η τράπεζα από τα ομόλογα του ελληνικού δημοσίου καθώς επίσης και τις συνεχής υποβαθμίσεις που υπόκειται από τους οίκους αξιολόγησης, δυσκολεύει αφάνταστα τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Σαν πρώτο μέτρο ξεκίνησε η παγιοποίηση των προσλήψεων τόσο σε μόνιμο προσωπικό όσο και σε εποχιακό προσωπικού κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και σε περιόδους αιχμής. Η αντίδραση του προσωπικού ξεκίνησε βλέποντας τον όγκο εργασίας να αυξάνεται και το προσωπικό να μειώνεται λόγω αφυπηρετήσεων και αποχωρήσεων υπαλλήλων από το συγκρότημα. Ακολούθως ανακοινώθηκε ότι δεν θα υπάρχουν προαγωγές στους εργαζόμενους για τα επόμενα τρία χρόνια δημιουργώντας έτσι αρνητικό κλίμα στους υποψήφιους.

Για το 2011, η τράπεζα ανακοίνωσε κέρδη της τάξης των 306 εκατομμυρίων από τις οργανωτικές λειτουργίες, κέρδη τα οποία σκιάστηκαν από τη ζημιά που προκλήθηκε από την απομείωση των ελληνικών ομολόγων που ανέρχεται σε 1.1 δισεκατομμύρια ευρώ!(www.bankofcyprus.com)

Για πρώτη φορά στην ιστορία της αντιμετωπίζει μια τέτοιου μεγέθους ζημιά η οποία σίγουρα κλονίζει τις σχέσεις των μετόχων καθώς επίσης και των πελατών της και προκαλεί αβεβαιότητα στο μέλλον των εργαζομένων. Η τράπεζα προχώρησε στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου για να καλύψει τη ζημιά. Πέραν όμως αυτού του μέτρου, δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει τις υπόλοιπες δραστηριότητες του συγκροτήματος. Σαν πρώτο βήμα, προχώρησε στην πώληση της τράπεζας Κύπρου Αυστραλίας για να ενισχύσει τη ρευστότητά της. Στις αγορές που δραστηριοποιείται έχει μειώσει τη χορήγηση δανείων και προσφέρει ελκυστικότερα επιτόκια για να προσελκύσει καταθέσεις. Περικοπές έχουν γίνει στα έξοδα παραστάσεως και στα μπόνους και επίσης στα λειτουργικά έξοδα. Όλες οι επίσημες δραστηριότητες του πρώτου εξαμήνου καθώς επίσης και σεμινάρια στο προσωπικό έχουν αναβληθεί μέχρι νεωτέρας.

Η σημαντικότερη προσπάθεια που γίνεται είναι η προστασία των εργαζομένων από ενδεχόμενη απόλυση. Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή της κρίσης είναι πρωταρχικό μέλημα για την τράπεζα. Ανεξάρτητα εάν αυτό προκύπτει μέσα από τη συντεχνία ή τις συμβάσεις και βρισκόμενοι σε μια εποχή συνεχών αλλαγών και ανακατατάξεων, η διεύθυνση προσωπικού καλείται να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο. Πριν φτάσουν στο έσχατο σημείο της απόλυσης εργαζομένων πρέπει να εξαντληθούν όλα τα περιθώρια γιατί είναι τα άτομα που κάνουν τον οργανισμό και όχι το αντίθετο.

3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ

Η αξιολόγηση του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού (**Personnel Assessment/ Appraisal**) αναφέρεται ουσιαστικά στην **αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, επιμέρους στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι:

1. Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κλπ.
2. Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης.
3. Βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξη των εργαζομένων.
4. Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού.
5. Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας.
6. Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Συνήθως, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί μια συνολική εκτίμηση ή ένα γενικό χαρακτηρισμό του εργαζόμενου, αλλά αφορά διάφορες διαστάσεις του. Οι διαστάσεις αυτές προκύπτουν από την **ανάλυση της εργασίας (job analysis)** και σχετίζονται με ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην εργασία του.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

- Οι **αντικειμενικές μέθοδοι**

  Αυτές βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Το κυριότερο μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα επαγγέλματα. Σε περίπτωση που κάποιος είναι δικηγόρος, γραμματέας ή ακόμα και διοικητικό στέλεχος κάποιας εταιρείας, τότε δε μπορεί να γίνει πραγματική μέτρηση αφού το έργο του έχει ποιοτικό χαρακτήρα.

- Οι **υποκειμενικές μέθοδοι**,

  Αυτού του είδους οι μέθοδοι εφαρμόζονται πολύ συχνότερα και αφορούν στη χρήση της κρίσης του προϊστάμενου για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι έχουν το βασικό τους μειονέκτημα ότι εφόσον βασίζονται στην κρίση, υπάρχει ενδεχόμενο να επηρεαστεί η κρίση από προκαταλήψεις, ρατσισμό, ακόμα και την προσωπική σχέση που τους διέπει. Συνεπώς ,δε μπορεί να διασφαλιστεί η απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης. Αυτό που συμβαίνει συχνότερα είναι ότι στην προσπάθεια τους οι προϊστάμενοι να δείξουν καλό πρόσωπο ή να φαίνεται το τμήμα τους πιο δυναμικό, τείνουν να βαθμολογούν τους υφιστάμενους τους με περισσότερη επιείκεια.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με τη φύση της εργασίας και με τις απόψεις των οικείων διευθύνσεων προσωπικού. Οι κυριότεροι μέθοδοι είναι:

- **Κέντρα αξιολόγησης:** Αξιολογούν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων χρησιμοποιώντας πολλαπλές μεθόδους (τεστ, συνέντευξη, παιχνίδια ρόλων κλπ) προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις.
- **Τεστ:** Γίνονται τεστ ειδικών γνώσεων που απαιτούνται σε μια δουλειά, τεστ ικανοτήτων (μνήμη, αντίληψη, λογική, λήψη αποφάσεων κλπ), προσωπικότητας (ευσυνειδησία, συνέπεια, εξωστρέφεια κλπ), και συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητα κατανόησης των αναγκών των άλλων).
- **Δομημένη συνέντευξη** (συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο)

- **Κατάλογοι συμπεριφορών** (checklists) Βάσει αυτών ο αξιολογητής ελέγχει τις συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που μπορεί να επιδείξει ο εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία.
- **Δείγματα δουλειάς και προσομοιώσεις**
- **Μέθοδος αξιολόγησης 360ο** Γίνεται αξιολόγηση του εργαζόμενου από προϊστάμενο, και το αντίθετο δηλαδή, οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενο. Αξιολόγηση μπορεί να γίνει και από εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμα και από πελάτες.
- **Καταγραφή επιτευγμάτων** (accomplishments records) Καταγράφονται μηνιαίως ή ετησίως και τοποθετούνται στο φάκελο του εργαζομένου.

Ανεξάρτητα από τις μεθόδους αυτές, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα τα οποία έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για το σκοπό αυτό προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά. Πρέπει να γίνεται η διαδικασία αυτή βάσει ενός καθορισμένου σχεδίου και σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η κάθε περίπτωση αξιολόγησης είναι ξεχωριστή. Στον κάθε αξιολογούμενο πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή και σημασία, και επίσης θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας του οργανισμού. Η χρησιμότητά της δε, να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Ο κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός των αδυναμιών και παραλείψεων με την έννοια της παρατήρησης ή επίπληξης. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό θα είναι ανοιχτό σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτο και απρόθυμο να συνεργαστεί ή να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στη δουλειά του.

Επιπρόσθετα, Θα πρέπει να τονίσουμε πως σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός τακτικού και σε σταθερή βάση, συστήματος αξιολόγησης που να εφαρμόζεται μία ή δύο φορές το χρόνο. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι αναιρείται η ανάγκη παροχής διαρκούς ανατροφοδότησης (feedback) προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του. Μέσω αυτού του συνεχούς feedback ο εργαζόμενος αισθάνεται πως η εταιρεία τον στηρίζει και συνεχίζει να τον θεωρεί σημαντικό πρόσωπο και ταυτόχρονα έχει την υποστήριξη του προϊσταμένου του. Ως επακόλουθο, αυξάνονται η ικανοποίησή του, η απόδοσή του και η προσφορά προς την εταιρεία του.

Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια ενός μάνατζερ, όχι μόνο επειδή προσφέρει ένα σημείο αναφοράς στην επιχείρηση για την απόδοση του κάθε

εργαζόμενου, αλλά και επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πυξίδα για την ανάπτυξη και την υποκίνηση του προσωπικού.

Έχοντας μια εικόνα για την επίδοση και τις δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου, αξιοποιείται κατά το μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε σε τελική ανάλυση να είναι ικανοποιημένος ο επιχειρηματίας με τα αποτελέσματα της εργασίας τους και την πορεία της επιχείρησης, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι με την προσωπική τους εξέλιξη μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και στον επαγγελματικό τομέα γενικότερα.

Η Τράπεζα Κύπρου προβαίνει σε αξιολογήσεις του προσωπικού σε ετήσια βάση. Με το τέλος του κάθε ημερολογιακού έτους οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τον άμεσα υπεύθυνο τους σε συνεργασία με το βοηθό υπεύθυνο του καταστήματος/υπηρεσίας. Οι υπεύθυνοι / βοηθοί υπεύθυνοι καταστήματος ή υπηρεσίας αξιολογούνται από το διευθυντή τομέα (τομεάρχη) και αυτός με τη σειρά του από τον περιφερειακό διευθυντή της περιφέρειας που υπάγεται.

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, γίνεται αναφορά στους στόχους που είχαν καθοριστεί στον εργαζόμενο από τη διεύθυνση το προηγούμενο έτος. Η αξιολόγηση κατά κύριο λόγο έχει να κάνει με τις πτυχές επίδοσης του εργαζόμενου αφήνοντας στο περιθώριο το χαρακτήρα και το ήθος του ατόμου που αξιολογείται. Σίγουρα η προσπάθεια του καθενός συμβάλει στη συνολική εικόνα του καταστήματος/υπηρεσίας.

Σε αρκετές τράπεζες συναντάμε σήμερα διαδικασίες αξιολόγησης που συνδυάζουν κρίσεις για την προσωπικότητα παράλληλα με τον προσδιορισμό των στόχων. Η ανάπτυξη ταλέντου και η δέσμευση των στελεχών αποτελούν ορισμένα από τα κορυφαία θέματα στην ατζέντα των Διοικήσεων Ανθρωπίνου Δυναμικού για την πενταετία που διανύουμε (2009-2014), σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποίησε το δίκτυο Συμβούλων Διοίκησης και Επιλογής Στελεχών Amrop.

Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow εφαρμόζεται από τον τομέα εκπαίδευσης και ανάπτυξης της τράπεζας στο προσωπικό της. Ξεκινώντας από τις φυσιολογικές ανάγκες του ατόμου, προσφέρονται άνετες συνθήκες εργασίας ,ικανοποιητικός μισθός ακόμα και δωρεάν γεύματα (όπου ισχύει). Έχοντας το ταμείο υγείας των υπαλλήλων, προσφέρει αίσθημα ασφάλειας προς τους εργαζομένους σε περίπτωση ασθενείας. Το ταμείο επιστρέφει ένα σημαντικό ποσό στων εργαζόμενο βοηθώντας τον έτσι οικονομικά στις δύσκολες συνθήκες. Επιπρόσθετα, το υπερσύγχρονο ογκολογικό κέντρο που βρίσκεται στη Λευκωσία προσφέρει

τις υπηρεσίες του αφιλοκερδώς στο προσωπικό και στις οικογένειες των ατόμων που πάσχουν από σοβαρές και ανίατες ασθένειες. Στην έσχατη περίπτωση θανάτου, προσφέρεται στην οικογένεια του εκλιπόντος μισθοί 24 μηνών για οικονομική στήριξη και βοήθεια.

Το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας , καλύπτεται μέσα από την εργασία, αφού οι συνάδελφοι μεταξύ τους αναπτύσσουν σχέσεις φιλίας και αλληλοεκτίμησης. Κατά διαστήματα και για σύσφιξη των σχέσεων διοργανώνονται εκδρομές και εκδηλώσεις για να έρθουν πιο κοντά σε ώρες μη εργάσιμες.

Η τράπεζα έχει αποδείξει έμπρακτα τη θέση της στο τέταρτο επίπεδο, την εκτίμηση προς το πρόσωπο του προσωπικού. Με το τέλος του ημερολογιακού έτους προχωρά στην προαγωγή των ατόμων που πληρούν τα κριτήρια και που φυσικά εργάστηκαν με ζήλο για την κερδοφόρα πορεία του οργανισμού. Επίσης, ορισμένα άτομα βραβεύονται όπως θα δούμε και αργότερα με επαίνους και / ή χρηματικά ή συμβολικά βραβεία για τη δημιουργικότητα τους, το ήθος τους και την επίτευξη των στόχων.

Πηγή : teiserron.gr/index.php?action=dlattach%3Btopic=744.0%3Battach=896

Παράλληλα με τη θεωρία του Maslow, εφαρμόζεται και η θεωρία του Χέρζμπερκ αφού όπως βλέπουμε στον πιο κάτω πίνακα υπάρχει πλήρης αντιστοίχηση στις δύο θεωρίες. Τα πρώτα τρία επίπεδα της πυραμίδας είναι οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης ενώ τα ανώτερα δύο στρώματα είναι οι παράγοντες παρακίνησης.

Οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται όχι μόνο για να μετρήσουν την παραγωγή του αξιολογούμενου αλλά για να εντοπιστούν τα κίνητρα που πρέπει να προσφερθούν για τη βελτίωση της κατάστασης του εργαζομένου. Τα κίνητρα και το επίπεδο της ικανοποίησης φαίνονται μέσα από την αξιολόγηση αφού για να ανατεθούν οι νέοι στόχοι του πρέπει να βρεθεί το ιδανικότερο κίνητρο για να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Σωστά λοιπόν η τράπεζα προωθεί την ετήσια αξιολόγηση και αναγνωρίζει το τι έχει επιτύχει ο εργαζόμενος. Ταυτόχρονα υπάρχει διαφάνεια στην προσφορά του κάθε υπαλλήλου και το πόσο εργάστηκε κατά τη διάρκεια του έτους. Τα άτομα τα οποία εργάστηκαν περισσότερο θα ανταμειφθούν.

3.3 Προαγωγές

Η ηθική ικανοποίηση και η ανταμοιβή για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι αναμφίβολα η προαγωγή. Οι εργαζόμενοι εργάζονται κυριολεκτικά για την αναβάθμιση της θέσης τους από τα χαμηλότερα αξιώματα μέχρι τα ανώτατα. Η αναρρίχηση στην επαγγελματική κλίμακα απαιτεί σκληρή δουλειά, καλό συγχρονισμό και λίγη τύχη.

Πέρα από τα οφέλη της η προαγωγή μπορεί να επιφέρει και κάποιες δυσκολίες τουλάχιστο στην αρχή. Περισσότερα προνόμια σημαίνει και μεγαλύτερες ευθύνες.

Όπως συμβαίνει και σε κάθε μεγάλο οργανισμό, η διοίκηση της τράπεζας ακολουθεί τη δική της πολιτική όσον αφορά τις προαγωγές. Μέχρι το 1990, ο κάθε νεοπροσληφθέντας υπάλληλος θα έπρεπε να συμπληρώσει τουλάχιστο δέκα χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα για να μπορεί να διεκδικήσει προαγωγή. Η διαδικασία που ακολουθείτο μετά την παρέλευση της δεκαετίας ήταν η εξής :
Κατά τη διάρκεια της ετήσιας αξιολόγησης που αναφέραμε πιο πάνω, ο άμεσα υπεύθυνος (με βάση πάντα τα δικά του κριτήρια) πρότεινε τον εργαζόμενο στην αρμόδια περιφερειακή διεύθυνση. Αυτή με τη σειρά της- και εφόσον συμφωνούσε με την άποψη του διευθυντή,- πρότεινε το άτομο στην ανώτατη διοίκηση της τράπεζας όπου εξεταζόταν ο φάκελος του υποψηφίου για να δοθεί αργότερα σε μια τριμελή επιτροπή όπου θα γινόταν η προσωπική συνέντευξη του. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος περνούσε το τεστ τότε έπαιρνε και την προαγωγή με ταυτόχρονη αύξηση του μισθού του με βάση το καταστατικό της τράπεζας. Στην πορεία όμως τα πράγματα άλλαξαν. Όλο και περισσότεροι υπάλληλοι αποκτούσαν πανεπιστημιακούς τίτλους με αποτέλεσμα να αναγκαστεί η τράπεζα να αναθεωρήσει το θέμα των προαγωγών. Υπήρχαν και αρκετά άτομα τα οποία για λόγους όπως εγκυμοσύνη, ασθένεια κλπ , έχαναν τη σειρά τους και έμεναν στο περιθώριο. Με τα νέα δεδομένα άλλαξε η διαδικασία. Δεν είναι πλέον υποχρεωτικό ο εργαζόμενος να συμπληρώσει τα δέκα χρόνια υπηρεσίας. Από τη στιγμή που ο εργαζόμενος πληροί τα κριτήρια και υπάρχουν δυνατότητες από πλευράς εργοδότη να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση, τότε περνά απευθείας στην επιτροπή (assessment centre) και εγκρίνεται ή απορρίπτεται.

Σύμφωνα με το καταστατικό της συντεχνίας ΕΤΥΚ που διέπει τη σχέση των υπαλλήλων και της τράπεζας **,** (ΑΠ 1717/95, ΔΕΝ 52.1009) 'η προαγωγή του καταλληλότερου μισθωτού ανήκει στο διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, ο εργαζόμενος, όμως, ενδέχεται να έχει παράλληλη αξίωση προαγωγής, που να πηγάζει από τη σύμβαση, από τον Οργανισμό

Προσωπικού ή τον κανονισμό εργασίας. Κατά άλλη άποψη (μειοψηφούσα στην ίδια απόφαση) η προαγωγή είναι συμβατικό δικαίωμα του μισθωτού.' Στην τράπεζα έχει συσταθεί επιτροπή ενστάσεων προαγωγών με συμμετοχή εκπροσώπου της συντεχνίας.

Με άρθρο της η εφημερίδα πολίτης (ημερομηνίας 13/04/ 2012) αναφέρει την κόντρα μεταξύ της Διοίκησης της τράπεζας και της ΕΤΥΚ (συντεχνία) όσον αφορά την απόφαση της Τράπεζας Κύπρου να μην αναπληρώσει κενωθείσες θέσεις επιπέδου αξιωματούχων. Η Τράπεζα σε εγκύκλιο της επικαλείται την οικονομική κρίση και ότι συνεχίζει να τηρείται η σημαντική της υποχρέωση. Από την άλλη η συντεχνία των τραπεζικών υπαλλήλων χαρακτηρίζει την Τράπεζα ως πονηρή, και ότι επιχειρεί να καταργήσει τη συμβατική της υποχρέωση για συμπλήρωση των θέσεων που κενούνται στην οργανική διάρθρωση της. Η Κύπρου επικαλείται την οικονομική κρίση και μάλιστα τονίζει το θέμα ασφάλειας, σιγουριάς και ευημερίας του προσωπικού για την λήψη της απόφασης. Όπως εξηγεί η συλλογική σύμβαση προνοεί ότι το ποσοστό των αξιωματούχων ως προς το συνολικό προσωπικό θα ανέρχεται στο 33%. Η ΕΤΥΚ από την πλευρά της ισχυρίζεται πως η διοίκηση της Τράπεζας απλά προφασίζεται την κρίση εφόσον ενώπιον του Υπουργείου Εργασίας που τέθηκε το θέμα απλά «υποστήριξε πως δεν έχει υποχρέωση να συμπληρώσει τις κενωθείσες θέσεις (αναβαθμίσεις και νέες προαγωγές) και σε καμία περίπτωση δεν ανέφερε ούτε σαν δικαιολογία την οικονομική πίεση κάτω από την οποία βρέθηκε».

Με την στασιμότητα αυτή στις προαγωγές και αναβαθμίσεις θέσεων, η θεωρία του προσδόκιμου καταπατείται εντελώς αφού ο εργαζόμενος άμεσα θεωρεί ότι η εργασία του θα του επιφέρει σε κάποια στιγμή το προσδόκιμο, δηλαδή την προαγωγή. Για τα άτομα όμως που πάσχουν από ευθυνοφοβία και γενικά φοβούνται τις αλλαγές, η προσδοκία τους είναι να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που έχουν συνηθίσει χωρίς να επιζητούν κάτι περισσότερο. Μπορεί να μην υπάρχουν οι προαγωγές, για τον Herzberg όμως, υπάρχει το σίγουρο και ασφαλές περιβάλλον. Η προαγωγή θα έρθει με την πάροδο του χρόνου και τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Από τη στιγμή που υπάρχουν αφυπηρετήσεις και δεν υπάρχουν προσλήψεις είναι αναμενόμενο ότι σε κάποιο στάδιο υποχρεωτικά θα προάξουν κάποια άτομα για την κάλυψη των κενωθεισών θέσεων. Άρα τα κίνητρα εξακολουθούν να υπάρχουν και η άποψη ότι θα έρθει η ηθική ικανοποίηση σε ενδεχόμενη προαγωγή.

3.4 ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

Το Ενιαίο Μισθολόγιο του κλάδου, που θεσπίστηκε την 1/1/1982, όπως ισχύει σήμερα και όπως κάθε φορά εξελίσσεται με βάση τις κλαδικές ΣΣΕ ΟΤΟΕ-Τραπεζών, αποτελεί τη βάση καθορισμού και εξέλιξης των βασικών αποδοχών όλων των εργαζόμενων του κλάδου, ανάλογα με τη μισθολογική κατηγορία στην οποία ανήκει ο καθένας.

Επίσης, η εξέλιξη του Ενιαίου Μισθολογίου και των κλαδικών αποδοχών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συντάξιμες αποδοχές των εργαζόμενων του κλάδου. Τέλος, για λόγους κύρους και ανταγωνισμού στην προσέλκυση υπαλλήλων και στελεχών, οι περισσότερες Τράπεζες παρακολουθούν την εκάστοτε εξέλιξη των κλαδικών αποδοχών και φροντίζουν να δίνουν, όχι μόνον τα κλαδικά νόμιμα, αλλά και συμπληρωματικά επιδόματα, αυξήσεις και ειδικές παροχές στους εργαζόμενους.

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η συντεχνία υπέγραψε τις νέες συλλογικές συμβάσεις για τα έτη 2012-2013 με την τράπεζα που, όπως ήταν αναμενόμενο προκάλεσε τις αντιδράσεις του προσωπικού της τράπεζας. Μεταξύ άλλων, οι νέες συμβάσεις προνοούν παγιοποίηση μισθών για τα 2 έτη και σαν αποτέλεσμα δεν θα παραχωρηθούν οι ετήσιες προσαυξήσεις και η ΑΤΑ.

Στο παράρτημα Α που επισυνάπτεται, βλέπουμε τις μισθολογικές κλίμακες των εργαζομένων, κλητήρων και γενικών καθηκόντων, με το βασικό μισθό και τις ετήσιες προσαυξήσεις με βάση τις νέες συλλογικές συμβάσεις 2012-2013. Ο βασικός μισθός ενός νεοεισερχόμενου ξεκινά από το κατώτατο όριο μισθού που είναι υποχρεωμένος ο εργοδότης να προσφέρει. Υπάρχει όμως ετήσια προσαύξηση και σταδιακά ανεβαίνει ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Μισθολογικές Κλίμακες από 1.1.2012 - 31-12-2013 (Βασικός Μισθός)

ΕΤΟΣ	ΚΛΗΤΗΡΕΣ		ΓΕΝΙΚΗ		ΕΙΔΙΚΗ	
	ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ	ΒΑΣΙΚΟΣ	ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ	ΒΑΣΙΚΟΣ	ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΗ	ΒΑΣΙΚΟΣ
0		852,35		862,80		1.208,89
1	15,90	868,25	21,20	884,00	86,92	1.295,81
2	15,90	884,15	21,20	905,20	86,92	1.382,73
3	15,90	900,05	21,20	926,40	86,92	1.469,65
4	15,90	915,95	21,20	947,60	86,92	1.556,57
5	15,90	931,85	21,20	968,80	86,92	1.643,49
6	15,90	947,75	21,20	990,00	86,92	1.730,41
7	15,90	963,65	21,20	1.011,20	86,92	1.817,33
8	15,90	979,55	54,13	1.065,33	86,92	1.904,25
9	34,98	1.014,53	54,13	1.119,46	86,92	1.991,17
10	34,98	1.049,51	84,98	1.204,44	86,92	2.078,09
11	34,98	1.084,49	84,98	1.289,42	97,52	2.175,61
12	34,98	1.119,47	84,98	1.374,40	97,52	2.273,13
13	34,98	1.154,45	84,98	1.459,38	97,52	2.370,65
14	53,58	1.208,03	84,98	1.544,36	97,52	2.468,17
15	53,58	1.261,61	84,98	1.629,34	97,52	2.565,69
16	53,58	1.315,19	84,98	1.714,32	97,52	2.663,21
17	53,58	1.368,77	84,98	1.799,30	97,52	2.760,73
18	53,58	1.422,35	84,98	1.884,28	97,52	2.858,25
19	53,58	1.475,93	84,98	1.969,26	97,52	2.955,77
20	53,58	1.529,51	84,98	2.054,24	97,52	3.053,29
21	53,58	1.583,09	93,29	2.147,53	97,52	3.150,81
22	53,58	1.636,67	93,29	2.240,82	97,52	3.248,33
23	53,58	1.690,25	93,29	2.334,11	97,52	3.345,85
24	53,58	1.743,83	93,29	2.427,40	97,52	3.443,37
25	53,58	1.797,41	93,29	2.520,69		
26	53,58	1.850,99	93,29	2.613,98		
27	53,58	1.904,57	93,29	2.707,27		
28	64,66	1.969,23	93,29	2.800,56		
29	64,66	2.033,89	93,29	2.893,85		
30	64,66	2.098,55	93,29	2.987,14		
31	64,66	2.163,21	93,29	3.080,43		
32	64,66	2.227,87	93,29	3.173,72		
33			93,29	3.267,01		
34			93,29	3.360,30		

Πηγή : http://www.etyk.org.cy (Συλλογική σύμβαση μεταξύ ΕΤΥΚ-ΚΕΣΤ 2011-2013)

3.4.1 Γενική Κλίμακα

Στη γενική κλίμακα κατατάσσονται όλοι οι απλοί εργαζόμενοι της τράπεζας. Με βάση τις συλλογικές συμβάσεις ο κάθε εργαζόμενος λαμβάνει ετήσια προσαύξηση ανάλογα με τα καθήκοντα που εκτελεί. Σε αυτή την κλίμακα εντάσσονται όλοι οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι πλην των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων οι οποίοι εντάσσονται απευθείας στην ειδική. Η ετήσια προσαύξηση στην γενική κλίμακα – πλην των κλητήρων ανέρχεται στα 21,20 ευρώ για τα πρώτα επτά χρόνια και στη συνέχεια αυξάνεται σταδιακά φτάνοντας στο μέγιστο της προσαύξησης που είναι τα 93,29 ευρώ μέχρι το τέλος της υπηρεσίας. Εργαζόμενος ο οποίος προσλαμβάνεται και δεν προάγεται κατά τη συνολική υπηρεσία του στην τράπεζα παραμένει στην γενική κλίμακα. Οι ευθύνες του παραμένουν οι ίδιες που αναλαμβάνει από την αρχή της πρόσληψης και συνεχίζει να κάνει το ίδιο είδος εργασίας. Τα άτομα στην ειδική παίρνουν το μέγιστο των απολαβών τους 10 έτη νωρίτερα από τα άτομα της γενικής.

3.4.2 Ειδική Κλίμακα

Στην ειδική κλίμακα κατατάσσονται οι υπάλληλοι που έχουν αποκτήσει συγκεκριμένους πανεπιστημιακούς/μεταπτυχιακούς τίτλους. Επιπρόσθετα, μπαίνουν και τα άτομα τα οποία λαμβάνουν οργανικές και διευθυντικές θέσεις σαν ανταπόδοση για τις ευθύνες που αναλαμβάνουν. Όπως είναι αναμενόμενο η ειδική κλίμακα ανεβαίνει προς τα πάνω γρηγορότερα από την ειδική. Στην ουσία και όπως φαίνεται από τα παραρτήματα, ο εργαζόμενος στην ειδική μπορεί να θεωρηθεί ότι παίρνει από τον πρώτο χρόνο τις τέσσερις προσαυξήσεις που παίρνει κάποιος στη γενική καλύπτοντας έτσι τέσσερα χρόνια προϋπηρεσίας. Από το εικοστό τέταρτο έτος υπηρεσίας οι προσαυξήσεις φθάνουν στο μέγιστο της κλίμακας και έτσι για τα επόμενα δέκα χρόνια σταματούν.

Στις οργανικές θέσεις οι εργαζόμενοι αφενός βρίσκονται στην ειδική και ευνοϊκότερη κλίμακα αφετέρου οι προσαυξήσεις είναι διαφορετικές. Ανάλογα με την οργανική θέση που κατέχει κάποιος είναι ανάλογη και η προσαύξηση. Στη χαμηλότερη βαθμίδα του υποτμηματάρχη, η ετήσια προσαύξηση ξεκινά από τη μέγιστη προσαύξηση της ειδικής και ανεβαίνει στο μέγιστο που είναι σχεδόν διακόσια πενήντα ευρώ ετησίως!

Παράρτημα Β

Κλίμακες Οργανικών Θέσεων από 1/1/2012 - 31/12/2013 (Βασικός Μισθός)

*	**Υποτμημ ατάρχης**	**Τμηματάρχης Β**	**Τμηματάρχης Α**	**Υποδιευθυντ ής Β**	**Υποδιευθυ ντής Α**	**Διευθυντής**	**Διευθυντής Α**	**Ανώτ. Δντής**	**Γεν. Δντής**
**	**Υποτμημ ατάρχης**	**Τμηματάρχης**	**Υποδιευθυντή ς**	**Βοηθός Δ/ντής**	**Διευθυντής Β**	**Διευθυντής**	**Β Ανώτ Δντής**	**Ανώτ. Δντής**	**Γεν .Δντής**
***	**Υποτμημ ατάρχης**	**Τμηματάρχης**	**Υποδιευθυντή ς**	**Βοηθός Δ/ντής**	**Διευθυντής**	**Διευθυντής**	**Ανώτ.Δντή ς**	**Ανώτ. Δντής**	**Γεν. Δντής**
********	**97.97**	**121.07**	**153.12**	**174.87**	**196.67**	**206.31**	**209.86**	**228.01**	**249.82**
ΕΤΟ Σ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
0	2194,96	2507,95	2781,57	3085,19	3497,30	3920,32	4144,84	4855,27	5163,63
1	2292,93	2629,02	2934,69	3260,06	3693,97	4126,63	4354,70	5083,28	5413,45
2	2390,90	2750,09	3087,81	3434,93	3890,64	4332,94	4564,56	5311,29	5663,27
3	2488,87	2871,16	3240,93	3609,80	4087,31	4539,25	4774,42	5539,30	5913,09
4	2586,84	2992,23	3394,05	3784,67	4283,98	4745,56	4984,28	5767,31	6162,91
5	2684,81	3113,30	3547,17	3959,54	4480,65	4951,87	5194,14	5995,32	6412,73
6	2782,78	3234,37	3700,29	4134,41	4677,32	5158,18	5404,00	6223,33	6662,55
7	2880,75	3355,44	3853,41	4309,28	4873,99	5364,49	5613,86	6451,34	6912,37
8	2978,72	3476,51	4006,53	4484,15	5070,66	5570,80	5823,72	6679,35	7162,19
9	3076,69	3597,58	4159,65	4659,02	5267,33	5777,11	6033,58	6907,36	7412,01
10	3174,66	3718,65	4312,77	4833,89	5464,00	5983,42	6243,44	7135,37	7661,83
11	3272,63	3839,72	4465,89	5008,76	5660,67	6189,73	6453,30	7363,38	7911,65
12	3370,60	3960,79	4619,01	5183,63	5857,34	6396,04	6663,16	7591,39	8161,47
13	3468,57	4081,86	4772,13	5358,50	6054,01	6602,35	6873,02	7819,40	8411,29
14	3566,54					6808,66	7082,88	8047,41	8661,11
15	3664,51					7014,97	7292,74		8910,93
16							7502,60		9160,75
17									9410,57

*** Αφορά τις τράπεζες: ΚΥΠΡΟΥ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**** Αφορά τις τράπεζες: ΛΑΪΚΗ, ΑΛΦΑ και JCC**

***** Αφορά τις τράπεζες: ΕΘΝΙΚΗ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

****** Η Ετήσια Προσαύξηση της Κλίμακας**

Πηγή : http://www.etyk.org.cy (Συλλογική σύμβαση μεταξύ ΕΤΥΚ-ΚΕΣΤ 2011-2013)

Ανάλογα με την κοινωνική θέση που κατέχει κάποιος ή το επίπεδο που βρίσκεται, νιώθει μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Gurin, Veroff & Feld,1960) και αυτό οφείλεται στο ότι στα επαγγέλματα με ψηλότερο επίπεδο (π. χ διευθυντές ,γενικοί διευθυντές κλπ) αμείβονται υψηλότερα. Ταυτόχρονα , δεν απαιτούν την ίδια σωματική προσπάθεια σε σχέση με τα χαμηλότερα επίπεδα και δεν υπάρχει μονοτονία σύμφωνα με τον Vroom. Η ατζέντα ενός διευθυντή περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες καταναλώνοντας έτσι τον εργασιακό χρόνο διαφορετικά. Η τράπεζα προσφέρει τα κίνητρα για τον εργαζόμενο ο οποίος θέλει να

ανελιχθεί και ειδικότερα για την απόκτηση πανεπιστημιακών τίτλων. Από την πλευρά αυτή, δίνει το δικαίωμα στον κάθε εργαζόμενο να πάρει περισσότερα χρήματα χωρίς να εργάζεται περισσότερο υπό τη μορφή υπερωρίας. Μπορεί να υπάρχει παγιοποίηση στη μισθοδοσία όμως για τον εργαζόμενο που δεν έχει εισέλθει στην ειδική, υπάρχει τρόπος να το πράξει ακόμα και εν μέσω κρίσης. Αυτό είναι ένα πλεονέκτημα που δεν συναντάται στον υπόλοιπο ιδιωτικό τομέα. Με τη συμπλήρωση των απαιτουμένων το άτομο εισάγεται στην ειδική ακόμα και σήμερα, κάτι το οποίο δεν ισχύει σε κανένα άλλο οργανισμό ή εταιρεία στην Κύπρο σήμερα.

3.5 ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ

Γενικά ο σκοπός του συστήματος των μεταθέσεων στην τράπεζα Κύπρου είναι :

α. Η βελτίωση της κατάστασης των καταστημάτων/υπηρεσιών με στελέχη-κλειδιά για μια αρμονική και παραγωγική εργασία.
β. Η δίκαιη κατανομή του προσωπικού, τόσο σε μεγάλα όσο και σε μικρά καταστήματα.
γ. Να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι διαφορετικές εμπειρίες από κάθε κατάστημα/υπηρεσία.
δ. Στα πλαίσια του ελέγχου των καταστημάτων/υπηρεσιών, μετά την πάροδο συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, πρέπει όλα τα άτομα να αλλάζουν χώρο για να μη δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ή μεταξύ υπαλλήλων και πελατών που μπορεί να οδηγήσουν σε ατασθαλίες, κλοπές, καταχρήσεις , καταχρήσεων εξουσίας κ.α.

Η τοποθέτηση του μισθωτού ανάγεται στο διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, αρκεί να μη συνιστά βλαπτική μεταβολή (ΑΠ 1564/87, ΔΕΝ 1988.1020). Στο διευθυντικό δικαίωμα περιλαμβάνεται και το δικαίωμα μεταθέσεως, εκτός αν αποκλείεται από τον Οργανισμό, τη σύμβαση ή ασκείται καταχρηστικά, οπότε συντρέχει βλαπτική μεταβολή (Εφ. Θεσ/κης 49/95, ΔΕΝ 52.673).
Οι μεταθέσεις στην τράπεζα μπορεί να λάβουν χώρα είτε μεταξύ καταστημάτων/ υπηρεσιών είτε σε άλλες χώρες.

3.5.1 Μεταθέσεις μεταξύ καταστημάτων/υπηρεσιών

Μέχρι το 2012, η πάγια πολιτική της τράπεζας ήταν ότι ο εργαζόμενος θα μετατίθετο μετά την παρέλευση πέντε ετών. Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος άλλαζε κατά τη διάρκεια της καριέρας του περίπου 5-6 καταστήματα. Ο λόγος που πραγματοποιούνται οι μεταθέσεις εξυπηρετούν τα συμφέροντα του προσωπικού και των καταστημάτων γενικότερα. Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ο εργαζόμενος μπορεί να αιτηθεί για προσωπικούς λόγους τη μετάθεση του. Η κάθε περίπτωση μελετάται ξεχωριστά από τις αρμόδιες περιφερειακές διευθύνσεις και εκτελείται ή απορρίπτεται αναλόγως.

Αν η πρόταση για μετάθεση προέρχεται από την πλευρά του εργοδότη, τότε δίνεται σύντομο χρονικό διάστημα για να το σκεφτεί ο άμεσα εμπλεκόμενος. Ορισμένες φορές και αν η περιφέρεια το επιτρέπει, δίνονται ορισμένες επιλογές για τον υποψήφιο έτσι ώστε να έχει το δικαίωμα να επιλέξει. Οι επιλογές όμως είναι προς το συμφέρον του εργοδότη αφού θέλει να καλύψει τις ανάγκες με βάση το προσωπικό που διαθέτει.

Πριν η οικονομική κρίση επηρεάσει την τράπεζα, συνήθως η μετακίνηση-μετάθεση συνοδευόταν από προαγωγή ή αναβάθμιση της θέσης του εργαζομένου. Πολλές φορές, η ικανοποίηση του εργαζομένου για το γεγονός αυτό «κάλυπτε» την ουσιαστική εξορία του είτε σε άλλη πόλη είτε σε κάποιο απομακρυσμένο κατάστημα της επαρχίας. Δηλαδή για να αποφευχθούν ορισμένες αντιρρήσεις από πλευράς του μετακινούμενου προσώπου έπαιρνε προαγωγή.

Η μετάθεση ενός εργαζομένου μπορεί να γίνει και για προσωπικούς σκοπούς του υπαλλήλου. Υπήρχαν περιπτώσεις όπου μετακινήθηκαν άτομα λόγω προσωπικών προβλημάτων με τα υπόλοιπα καταστήματος ακόμα και λόγω απειλών από πελάτες. Η πάγια πολιτική της τράπεζας είναι οι εργαζόμενοι να εργάζονται σε συνθήκες ασφάλειας και πάνω από όλα υγείας. Αυτού του είδους οι μεταθέσεις είναι άμεσου χειρισμού και ολοκληρώνονται μέσα σε 2-3 μέρες. Η προσωπική στήριξη των εργαζομένων που έχουν πραγματικούς λόγους να μετακινηθούν γίνονται από τη διεύθυνση προσωπικού και στην έσχατη περίπτωση από ψυχολόγο που συνεργάζεται η τράπεζα.

3.5.2 Μεταθέσεις σε άλλες χώρες

Κατά τη δεκαετία 2000-2010 η τράπεζα είχε τρομερή ανάπτυξη στις εργασίες της στο εξωτερικό με βασικότερη ανάπτυξη στην Ελλάδα. Λόγω της επεκτατικής πολιτικής που ακολούθησε στην Ελλάδα άνοιξε πέραν των 100 καταστημάτων με αποτέλεσμα να χρειάζεται προσωπικό για να τα επανδρώσει. Η λογική που ακολουθήθηκε ήταν ότι θα έπαιρνε άτομα που είχαν γνώση των λειτουργικών συστημάτων και θα μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους βοηθώντας την αντιμετώπιση προβλημάτων στην έναρξη των εργασιών. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η τράπεζα ήταν νεοεισερχόμενη στις νέες αγορές, χρησιμοποιούσε ελκυστικά μέσα για την προσέλκυση νέων πελατών και απώτερος σκοπός ήταν η διείσδυση στην αγορά.

Πολλοί υπάλληλοι ήταν αυτοί που επέλεξαν την μετάθεση τους στο εξωτερικό (Ελλάδα, Ρωσία, Ουκρανία, κ.α) κυρίως για το οικονομικό θέμα. Στα άτομα αυτά προσφερόταν ένα ιδιαίτερα ελκυστικό πακέτο το οποίο περιλάμβανέ διπλό μισθό, δωρεάν διαμονή και φαγητό, ασφάλιση για ιατρικά θέματα και κατά τακτά χρονικά διαστήματα εισιτήρια για την Κύπρο. Επιπρόσθετα, με τη λήξη του ημερολογιακού έτους και με την ανακοίνωση των κερδών, έπαιρναν μεγάλο ποσοστό από τα κέρδη του έτους στη συγκεκριμένη χώρα.

Η διάρκεια των μεταθέσεων αυτών διαρκούσε συνήθως δύο-τρία χρόνια. Με την επιστροφή τους στην Κύπρο, η τράπεζα σαν ανταμοιβή, έδινε προαγωγή και τους προωθούσε σε διάφορα διευθυντικά πόστα δίνοντας έτσι κίνητρα για όσους ήθελαν να ξεχωρίσουν. Η επιλογή αυτή δεν υπάρχει σήμερα αφού δεν είναι στα άμεσα σχέδια της να επεκταθεί σε νέες χώρες. Η οικονομική κρίση δημιούργησε μια αμυντική στάση από πλευράς επενδύσεων και σαν αποτέλεσμα δεν υπάρχουν μεταθέσεις στο εξωτερικό.

3.6 ΜΠΟΝΟΥΣ (Bonus)

Η παγκόσμια εγκυκλοπαίδεια Wikipedia αναφέρει: « The word **Bonus** refers to ‘extra pay due to good performance.’ Σε απλή ελεύθερη μετάφραση το μπόνους είναι ‘η έξτρα πληρωμή (πέραν του κανονικού μισθού), για καλή απόδοση στην εργασία’.

Ο θεωρητικός Frederick Winslow Taylor (1865-1915) ήταν θερμός υποστηρικτής αυτής της μεθόδου πληρωμής, η οποία συχνά αναφέρεται ως PRP. Πίστευε ότι τα χρήματα ήταν το

κύριο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας . Η επιστημονική διοίκηση του βασίζεται στην άποψη ότι η κινητήριος δύναμη των εργαζομένων είναι τα χρήματα και τα υλικά κέρδη.

Θεωρούσε τους ανθρώπους σαν προέκταση των μηχανών που τις χειρίζονται. Για αυτόν, οι άνθρωποι ήταν τεμπέληδες με χαμηλή νοημοσύνη ακόμα και μη ειλικρινείς. Σαν εργάτης σε εργοστάσιο παραγωγής ακατέργαστου μολύβδου αναζητούσε τον άριστο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας για να καταλήξει στο χρήμα.

Η λογική του Taylor ή αλλιώς ο 'Τειλορισμός' ισχύει σε ορισμένες εταιρείες μέχρι και σήμερα. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται περισσότερο για να παράγουν περισσότερο. Οι πωλητές παίρνουν μπόνους όταν καλύψουν τους στόχους τους και αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Επιπρόσθετα, νιώθουν περισσότερη ασφάλεια για την εργασία αφού πετυχαίνουν το στόχο τους και δεν πρόκειται να απολυθούν.

Η τράπεζα Κύπρου ακολουθεί τη δική της τακτική για τα μπόνους. Δίνονται μία φορά το χρόνο μετά την ανακοίνωση των κερδών και νοουμένου φυσικά ότι υπάρχουν κέρδη. Αναλόγως του μεγέθους των κερδών το διοικητικό συμβούλιο μαζί με την ανώτατη γενική διεύθυνση αποφασίζουν το ποσοστό που θα δοθεί μέρισμα στους μετόχους, το ποσοστό που θα πάει στα παρακρατηθέντα κέρδη και το ποσοστό που θα δοθεί σαν μπόνους. Το μπόνους μπορεί να δοθεί υπό τη μορφή χρημάτων ή μετοχών όπως συνέβαινε σε προηγούμενα χρόνια.

Τα τελευταία χρόνια το μπόνους δινόταν σε χρήματα και η απόφαση της τράπεζας ήταν να δοθεί στο 75 % του προσωπικού. Η απόφαση αυτή είχε παρθεί για να προβληματίσει τους εργαζόμενους οι οποίοι κατά τη διάρκεια του έτους είχαν μειωμένη παραγωγικότητα. Οι οδηγίες στο κάθε κατάστημα/υπηρεσία ήταν να δώσει ο διευθυντής τη λίστα με τα ονόματα των εργαζομένων που εισηγείτο ο ίδιος για το μπόνους. Έτσι σε κάθε κατάστημα έμεναν κάποια άτομα έξω προκαλώντας την απογοήτευση τους και δημιουργώντας προστριβές μεταξύ των συναδέλφων. Στην πραγματικότητα, τα άτομα που εξαιρέθηκαν από τα μπόνους ήταν κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι με τη μικρότερη υπηρεσία στον οργανισμό που στην ουσία ήταν αυτά τα άτομα που η παραγωγή τους ήταν περισσότερη..

Το τελευταίο μπόνους κατανεμήθηκε υπό μορφή πυραμίδας ανάποδης. Δηλαδή, στα υψηλότερα στρώματα δόθηκε το μεγαλύτερο ποσό και στα μικρότερα το λιγότερο. Οι εργαζόμενοι που πήραν έστω και συμβολικό ποσό ένιωσαν την ικανοποίηση από αυτή την επιπρόσθετη πληρωμή με βάση τις απόψεις και τις θεωρίες του Taylor. Η υπόλοιπη μερίδα

που δεν πήρε κάτι, απογοητεύτηκε και ίσως να προχώρησε σε αντίποινα για την τράπεζα π. χ μείωση στις πωλήσεις ή μη συμμετοχή στους ομαδικούς στόχους.

Εκτός από τα μπόνους, κατά τη διάρκεια του έτους λαμβάνουν χώρα διάφοροι εσωτερικοί διαγωνισμοί. Οι διαγωνισμοί χωρίζονται σε πεντάμηνους και ετησίους. Το κάθε κατάστημα διαγωνίζεται στην κατηγορία του με τα άλλα καταστήματα. Ο νικητής της πενταμηνίας βραβεύεται σε ειδική εκδήλωση συνήθως τον Ιούνιο ενώ του ετήσιου διαγωνισμού στις αρχές του νέου έτους. Ένα κατάστημα μπορεί να κερδίσει είτε και τα δύο είτε το ένα από τα δύο. Ο ετήσιος όμως διαγωνισμός φέρει το μεγαλύτερο βάρος και φυσικά το μεγαλύτερο έπαθλο. Το βραβείο που δίνεται είναι χρηματικό ποσό στο κοινό ταμείο του καταστήματος και στις δύο περιπτώσεις. Παράλληλα, διεξάγονται και διάφοροι άλλοι διαγωνισμοί μικρότερης διάρκειας σύμφωνα με τις εκστρατείες της τράπεζας με έπαθλο μικρότερα χρηματικά βραβεία. Πέραν από αυτά τα βραβεία υπάρχουν δύο κατηγορίες βραβείων που είναι τα ατομικά και ομαδικά βραβεία.

3.6.1 Ατομικά βραβεία

Σαν εργοδότης η τράπεζα επιβραβεύει τα άτομα που ξεχωρίζουν από το σύνολο με ατομικά βραβεία. Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαιρέτως λαμβάνουν μέρος σε διαγωνισμούς με απώτερο σκοπό κυρίως την μεγαλύτερη πώληση προϊόντων (ασφάλειες ζωής, ασφάλειες γενικού κλάδου, αποταμιευτικά, κ.α) της τράπεζας. Οι διαγωνισμοί ξεκινούν από την πρώτη μέρα του νέου έτους μέχρι την τελευταία. Τα άτομα που μαζεύουν την υψηλότερη βαθμολογία βραβεύονται σε ειδική τελετή παρουσία όλων των γενικών διευθυντών και ταυτόχρονα ενημερώνεται το βιογραφικό τους. Κατά τη διάρκεια της βράβευσης συνήθως δίνεται συμβολικό χρηματικό ποσό στον κάθε νικητή. Τα τελευταία 2 χρόνια αντί χρηματικού ποσού έχουν δοθεί τελευταίας τεχνολογίας κινητά (smart phones, i-phones) ή συσκευές (i-pad). Το αξιοσημείωτο σε αυτή την περίπτωση είναι ότι και εν μέσω κρίσης τα ατομικά βραβεία συνεχίζουν να υφίστανται δίνοντας κίνητρα στους υπαλλήλους και αυξάνοντας την ικανοποίηση τους.

3.6.2 Ομαδικά βραβεία

Πέραν από τα ατομικά βραβεία, δίνει ομαδικά βραβεία στα καταστήματα ή σε ομάδες ατόμων που εργάζονται σε συγκεκριμένα έργα. Η ομαδική επιβράβευση είναι αναγκαία για να τονίσει στους εργαζόμενους το ομαδικό πνεύμα και τις επιτυχίες του. Διαχρονικά το είδος των ομαδικών βραβείων ποικίλλει. Συνήθως η επιβράβευση του προσωπικού γινόταν με την δωρεάν προσφορά μετοχών ανάλογα με τη θέση του κάθε ατόμου στην ομάδα. Στη συνέχεια δίνονταν ομαδικά ταξίδια στο εξωτερικό και τα τελευταία χρόνια διαμονές σε ξενοδοχεία. Για τα έτη 2010 και 2011, είχε δοθεί χρηματικό ποσό στο κοινό ταμείο του καταστήματος/ υπηρεσία με σκοπό να χρησιμοποιηθεί από το προσωπικό όπως αυτοί προτιμούσαν. Μέσω των βραβείων αυτών η τράπεζα θέλει να τονίσει το ομαδικό πνεύμα το οποίο είναι αναγκαίο για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού καθώς επίσης και τη συλλογική προσπάθεια για επίτευξη των στόχων. Ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει το κάθε άτομο στο χώρο του, προσφέρει με τη δική του βούληση τις υπηρεσίες του. Αν υπάρχει ομαδικότητα και εργάζονται όλοι συλλογικά τότε είναι σχεδόν αδύνατο να μην επιτευχθούν οι στόχοι. Με αυτό τον τρόπο το κάθε άτομο νιώθει σημαντικός και ότι προσφέρει τις δικές του υπηρεσίες για την επίτευξη των στόχων. Η ικανοποίηση προέρχεται από το γεγονός ότι η δουλειά του φαίνεται μέσα από τις μετρήσεις της παραγωγικότητας και στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Έρευνα πεδίου

4.1 Προβλήματα Μεθοδολογίας

Όπως έχω αναφέρει στην αρχή, για τη συγκεκριμένη διατριβή **δεν** μου επιτράπηκε η χρήση ερωτηματολογίων στο προσωπικό για σκοπούς της έρευνας λόγω εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας. Εξαιτίας του γεγονότος ότι κατά διαστήματα ζητούνται από τη διεύθυνση προσωπικού της τράπεζας να γίνουν έρευνες για το συγκεκριμένο οργανισμό, η πολιτική αυτή εφαρμόστηκε για όλους ανεξαιρέτως. Σεβόμενος την πολιτική αυτή, η έρευνα μου περιορίστηκε σε προσωπικές επαφές που έχω με συνάδελφους μου οι οποίοι εργάζονται στη συγκεκριμένη τράπεζα, σε υλικό που μου δόθηκε από την υπηρεσία προσωπικού το οποίο δημοσιοποιείται και στην ιστοσελίδα της τράπεζας (www.bankofcyprus.com) και στην προσωπική συνέντευξη που διευθέτησα με την διευθύντρια προσωπικού περιφέρειας Λεμεσού. Επιπρόσθετα, προχώρησα σε τηλεφωνική έρευνα σε 75 εργαζόμενους στην τράπεζα και με βάση την ανάλυση των απαντήσεων φαίνονται τα ισχυρότερα κίνητρα καθώς επίσης και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η εμπειρία που έχω στον οργανισμό εδώ και τέσσερα χρόνια και οι επαφές με τους πλείστους συναδέλφους μου στη Λεμεσό καθώς και με μέλη της γενικής διεύθυνσης με βοήθησαν να προχωρήσω στη διατριβή αυτή.

4.2 Προσωπική συνέντευξη

Το καταλληλότερο άτομο που θα μπορούσα να έχω προσωπική συνέντευξη είναι η διευθύντρια προσωπικού περιφέρειας Λεμεσού, η οποία είναι στον τομέα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πέραν από 25 χρόνια και είναι γνώστης των συνθηκών που επικρατούσαν στην τρομερή ανάπτυξη της τράπεζας κατά τις δεκαετίες 80 και 90 μέχρι την χειρότερη μέχρι στιγμής περίοδο που αντιμετωπίζουμε σήμερα. Η συνάντηση μας έλαβε μέρος στις 20 Φεβρουαρίου στα κεντρικά γραφεία της Διεύθυνσης προσωπικού στη Λεμεσό.

Σύμφωνα με την κυρία Γρηγορίου, η ασφάλεια, η σιγουριά και η ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε και αποτελεί πρωταρχική παράμετρο στους σχεδιασμούς της τράπεζας. Διαχρονικά η τράπεζα σέβεται και τηρεί τις συμφωνίες όχι μόνο μεταξύ των υπαλλήλων της αλλά και μεταξύ των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Το ποσοστό αξιωματούχων ανέρχεται σήμερα στο 33,67% και υπερβαίνει το 33% που προνοούν οι συλλογικές συμβάσεις. Οι τελευταίες προαγωγές είχαν δοθεί το 2009. Με βάση το ποσοστό

που προνοείται, θα έπρεπε να δοθεί πολύ μικρός αριθμός προαγωγών . Παρόλα αυτά η τράπεζα προχώρησε σε 183 προαγωγές οι οποίες υπερκαλύπτουν του 2010 και 2011.

Η κυρία Γρηγορίου στη συνέχεια τόνισε ότι το κλίμα αβεβαιότητας και οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία του τόπου δεν επιτρέπουν την παραχώρηση νέων προαγωγών και κατά συνέπεια αύξηση της μισθοδοσίας και προσφορά μπόνους στους υπαλλήλους. Σε αυτές τις αντίξοες συνθήκες όπου η σταθερότητα εργασίας είναι πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους, χρειάζεται όλοι να συστρατεύσουν τις δυνάμεις τους για να ξεπεραστεί η κρίση.

Προσθέτοντας είπε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο του οργανισμού και η προσφορά και η αξία του αναδεικνύεται ακόμα πιο έντονα σε αυτές τις δύσκολες και αντίξοες συνθήκες. Η προσπάθεια της διεύθυνσης προσωπικού εν μέσω κρίσης και δεδομένων των τεράστιων ζημιών που αντιμετωπίζει το συγκρότημα σήμερα, είναι να συνεχίσουν να υπάρχουν τα κίνητρα και οι επιβραβεύσεις όχι στο βαθμό που υπήρχαν μέχρι σήμερα, αλλά τουλάχιστο σε ικανοποιητικό βαθμό, που να προσφέρει στον εργαζόμενο τη δύναμη να συνεχίσει με τον ίδιο ζήλο και αγωνιστικότητα. Οι πιέσεις από τον ανταγωνισμό όλο και αυξάνονται αφού κατά διαστήματα ακούγονται διάφορα σενάρια περί πτωχεύσεως της τράπεζας. Σε αυτές τις στιγμές πρέπει το προσωπικό να καθησυχάσει και να διαψεύσει αυτές τις φήμες. Η τράπεζα κερδίζει τους πελάτες με ανθρωποκεντρική προσέγγιση και όχι με τη δημιουργία προσωρινού κέρδους. Επειδή η Κύπρος σαν χώρα είναι πολύ μικρή σχεδόν όλοι γνωρίζονται μεταξύ τους. Η προσπάθεια είναι να διατηρήσουμε την πελατεία γιατί ‘εμείς'(υπάλληλοι) είμαστε στην πρώτη γραμμή. Ο πελάτης εμάς γνωρίζει. Άρα είναι αναγκαίο να είμαστε πρώτα εμείς ικανοποιημένοι από την εργασία μας για να μπορέσουμε να βγάλουμε προς τα έξω το αίσθημα αυτό της ασφάλειας και της σιγουριάς.

Κλείνοντας ανάφερε πως έχοντας ως γνώμονα την αναγνώριση της προσπάθειας του προσωπικού και όντας σίγουρη ότι εργαζόμαστε για το ευρύτερο καλό του συγκροτήματος, εξέφρασε την ελπίδα ότι εφόσον οι οικονομικές συνθήκες βελτιωθούν, θα προχωρήσουν σε προαγωγές μέσα στο 2013 , δημιουργώντας έτσι ακόμα μια θετική εικόνα για το εγγύς μέλλον.

4.3 Ανεπίσημα στοιχεία (anecdotal Evidence)

Επιπρόσθετα με την προσωπική συνέντευξη της διευθύντριας προσωπικού στη Λεμεσό, είχα συνομιλίες με συναδέλφους μου οι οποίοι κατέχουν διαφορετικά πόστα στον οργανισμό και αυτό που φάνηκε μέσα από τις συζητήσεις μας είναι ότι αναγνωρίζουν την προσπάθεια της τράπεζας να κρατήσει όλο το προσωπικό χωρίς να προχωρήσει σε απολύσεις λόγω των τεράστιων ζημιών που παρουσίασε εξαιτίας της έκθεσης της στα ομόλογα του ελληνικού δημοσίου. Με γνώμονα τη διατήρηση της εργασίας τους είναι πρόθυμοι όχι μόνο να συνεχίζουν να εργάζονται για την τράπεζα, αλλά και να δείχνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Αυτό οφείλεται στα κίνητρα και στις επιβραβεύσεις που συνεχίζουν να δίνονται. Πέραν αυτού, το περιβάλλον μας δείχνει ότι βρισκόμαστε και εργαζόμαστε σε ευνοϊκότερες συνθήκες σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Εκτός από της απώλειες εργασίας που συμβαίνουν καθημερινά, υπάρχουν περικοπές στους μισθούς, παράταση στην καταβολή μισθοδοσίας και συνθήκες ανασφάλειας για την κατάληξη του εργαζομένου.

Η καλή ποιότητα ζωής που προσφέρει η τράπεζα σαν εργοδότης καθώς επίσης και τα ωφελήματα που καρπώνονται όπως το ταμείο υγείας, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο και η περηφάνια που νιώθουν σαν εργαζόμενοι στον ηγετικό τραπεζικό οργανισμό της Κύπρου δημιουργούν ακόμα περισσότερη θετική εικόνα για τον εργοδότη. Συνήθως σε εξωτραπεζικές δραστηριότητες αντιμετωπίζονται με διαφορετική και πιο επαγγελματική προσέγγιση αφού θεωρούνται άτομα σοβαρά με γνώσεις περί οικονομικών θεμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα θυμάμαι σε ερώτηση πελάτη για συγκεκριμένο θέμα, είπε στη γυναίκα του την εξής φράση: ‘ Είναι σίγουρο! Μου το είπε ο υπάλληλος της τράπεζας!’

Η ηθική ικανοποίηση που προσφέρεται στον εργαζόμενο δεν αποκτάται ούτε με περισσότερα χρήματα αλλά ούτε και τις διευθυντικές θέσεις. Είναι υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα και το χαρακτηριστικό της θεωρίας των Hackman και Oldham, το λεγόμενο ‘feedback’.Ο εργαζόμενος βλέπει την εργασία του να του προσφέρει αποτελέσματα πέραν από τα υλικά. Οι απόψεις αυτές των συναδέλφων μου επισφραγίστηκαν με τη φράση ότι σήμερα, δεν θα ήθελαν να εργάζονται σε κανένα άλλο οργανισμό εκτός από την τράπεζα Κύπρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

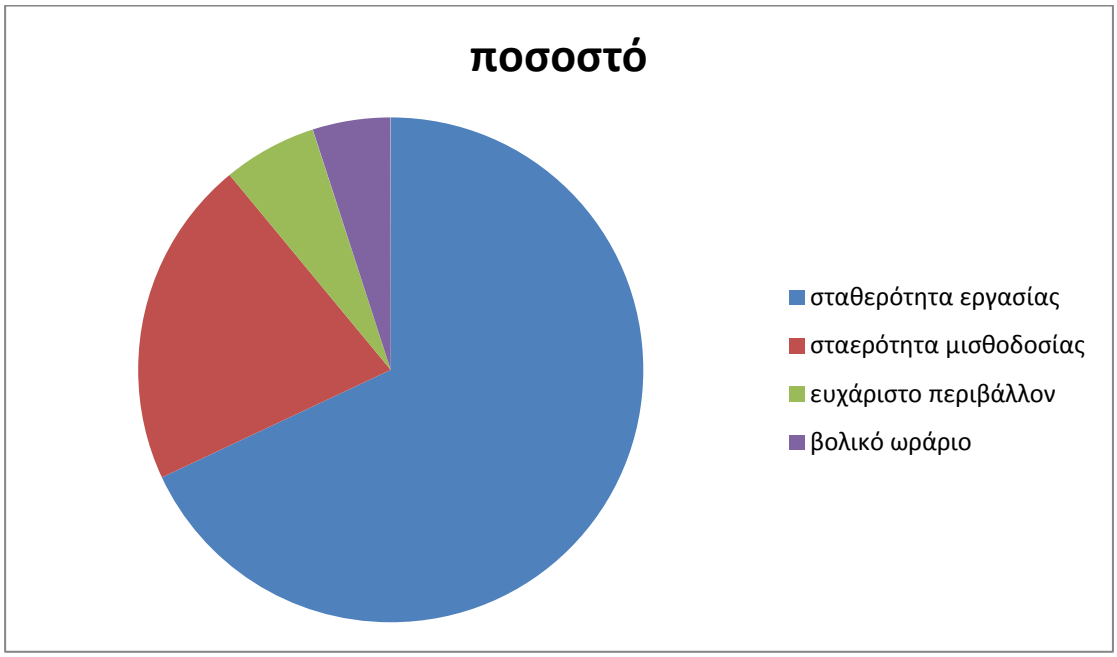
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο πόρο. Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι ένα απλό φαινόμενο. Οι θεωρίες περί κινήτρων που αναφέραμε αποσκοπούν όλες στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγής. Η αποδοτικότητα με την παραγωγικότητα είναι ανάλογες της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας. Αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία, τότε είναι πολύ πιθανό να αυξήσει την παραγωγικότητα του. Από την άλλη, αν είναι αποδοτικός, νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του και εργάζεται με περισσότερο ζήλο, αφοσιώνεται στο έργο του και αυξάνει την παραγωγικότητα του. (Shikdar and Source, 2003).

Τηλεφωνική έρευνα

Η τηλεφωνική έρευνα διεξήχθηκε μεταξύ 13-15 Ιουνίου 2012 σε 75 εργαζόμενους στην τράπεζα. Λόγω της απαγόρευσης χρήσης γραπτού ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία. Από την έρευνα αυτή προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Σημαντικότερο κίνητρο εργασίας

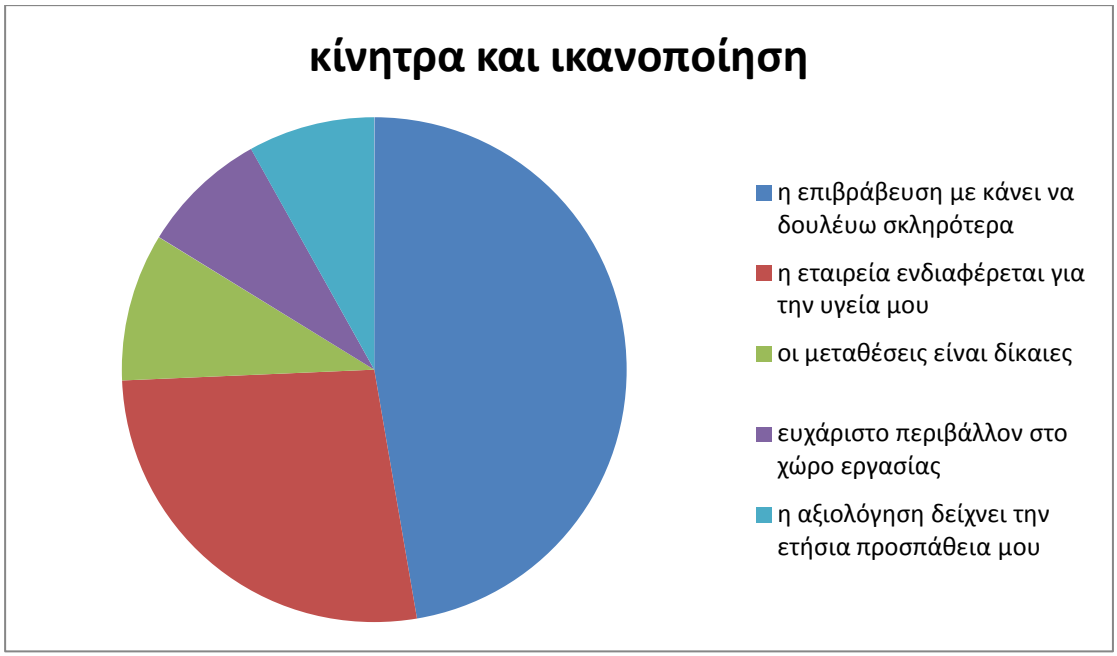


Ανεξάρτητα από την θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι το πρώτο κίνητρο είναι η σταθερότητα εργασίας που προσφέρει η τράπεζα σήμερα. Οι εργαζόμενοι έβαλαν πάνω από όλα το στοιχείο ότι έχουν μια σταθερή εργασία η οποία τους προσφέρει την ασφάλεια και την όρεξη να συνεχίζουν να εργάζονται με τον ίδιο ζήλο όπως όταν πρωτοπροσλήφθηκαν.

Στη συνέχεια είναι η σταθερότητα μισθοδοσίας. Οι εργαζόμενοι καθόρισαν τον τρόπο ζωής τους με βάση τα εισοδήματα τους. Η ποιότητα ζωής που προσφέρει η τράπεζα δυναμώνει τα κίνητρα εργασίας τους αφού όπως είδαμε και πιο πάνω οι αυξήσεις στα εισοδήματα τους γίνεται σε ετήσια βάση. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ότι στο τέλος του μήνα θα πληρωθεί κανονικά χωρίς καθυστερήσεις και χωρίς περικοπές. Είναι αυτό που λέμε η τράπεζα πληρώνει σαν τράπεζα.

Σαν τρίτο στις επιλογές των εργαζομένων έρχεται το ευχάριστο περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό δεν προκύπτει μόνο από τις φυσικές συνθήκες όπως είναι η άνεση χώρου, τα κλιματιστικά κλπ, αλλά και από το σύνολο των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Τέταρτο αλλά όχι έσχατο ως κίνητρο είναι το βολικό ωράριο το οποίο προσφέρει στον εργαζόμενο αρκετό ελεύθερο χρόνο για τις προσωπικές του στιγμές. Το ωράριο των τραπεζικών θεωρείται το ιδανικότερο για εργασία.



Όσον αφορά τις προτάσεις , το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι συμφωνούν με την άποψη ότι η επιβράβευση με κάνει να δουλεύω σκληρότερα. Αυτό δηλώνει πως οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η τράπεζα επιβραβεύει τα άτομα που δουλεύουν περισσότερο και αυτό το είδαμε από τις ομαδικές καθώς επίσης και τις ατομικές βραβεύσεις.

Το προσωπικό αναγνωρίζει τις ιατροφαρμακευτικές καλύψεις που του προσφέρει η τράπεζα και συμφωνούν με αυτή την άποψη όμως όχι απόλυτα. Το ταμείο υγείας της τράπεζας καλύπτει κάποιες βασικές ανάγκες όπως επισκέψεις σε ιατρούς , διαμονές σε κλινικές κλπ, χρήζει όμως βελτίωσης.

Ένα μέρος του προσωπικού συμφωνεί με την άποψη των μεταθέσεων σαν μια αλλαγή. Δεν συμφωνούν όμως απόλυτα με το θέμα αν είναι δίκαιες ή όχι, αν είναι αξιοκρατικές ή με δόλιο τρόπο ή ακόμα και προς το συμφέρον της τράπεζας.

Οι αξιολογήσεις του προσωπικού ως ικανοποίηση των εργαζομένων διίστανται. Οι απλοί εργαζόμενοι με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας το βλέπουν σαν μέσο μελλοντικής τους προαγωγής ενώ οι «παλαιότεροι» το βλέπουν σαν χάσιμο χρόνου.

Τα αποτελέσματα είναι σχετικά ενθαρρυντικά για τους εργαζομένους αφού στην ερώτηση αν θα ήθελαν να εργάζονται κάπου άλλου, κανένας δεν απάντησε θετικά. Με τα σημερινά δεδομένα, κανένας δεν θέλει να εργάζεται σε άλλη ιδιωτική εταιρεία εκτός από την τράπεζα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Το επάγγελμα του τραπεζικού υπαλλήλου στην τράπεζα Κύπρου σήμερα, παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ,προσφέρει στον κάθε εργαζόμενο τα απαραίτητα κίνητρα και την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας που στερείται ο υπόλοιπος ιδιωτικός τομέας. Οι άνθρωποι οργανώνουν τη ζωή τους με βάση τα εισοδήματά τους. Από τη στιγμή που κάποιος χάνει ξαφνικά την εργασία του επηρεάζεται και οικονομικά αλλά και ψυχολογικά. Στις μέρες μας η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας προέρχεται από το αν κάποιος τελικά έχει εργασία. Μέσα από την τηλεφωνική έρευνα η τράπεζα Κύπρου προσφέρει στους εργαζομένους τα εξής κίνητρα:

Τη σταθερότητα εργασίας:

Δεν έχει απολύσει μέχρι στιγμής κανένα εργαζόμενο-πλήν των περιπτώσεων κατάχρησης, κλοπής κλπ- παρά το γεγονός ότι παρουσιάζει τεράστιες ζημιές. Η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι η εξοικονόμηση πόρων για τη διαβίωση του οργανισμού χωρίς να πρέπει να απολύσει κανένα υπάλληλο. Η πρακτική αυτή του συγκροτήματος δεν εφαρμόζεται μόνο στην Κύπρο αλλά και σε όλες τις χώρες τις οποίες δραστηριοποιείται. Στην Ελλάδα για παράδειγμα που αντιμετωπίζει τεράστια προβλήματα, έχει κλείσει πέραν των 60 καταστημάτων χωρίς να απολύσει κανένα υπάλληλο.

«Η τράπεζα πληρώνει σαν τράπεζα»

Ενώ στον υπόλοιπο ιδιωτικό τομέα υπάρχει η ανασφάλεια της μισθοδοσίας, ο τραπεζικός ξέρει ότι με το τέλος του μήνα θα πληρωθεί κανονικά. Μπορεί να έχει υπογραφεί η παγιοποίηση των προσαυξήσεων μέχρι το τέλος του 2013 εντούτοις η μισθοδοσία καταβάλλεται κανονικά. Αυτό, σύμφωνα με την άποψη του Vroom, ο οποίος υποστήριζε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από όσα θεωρεί ο εργαζόμενος ότι κερδίζει από την εργασία του σε συνάρτηση με αυτά τα οποία είναι επιθυμητά από τον ίδιο. Αναμφίβολα, όσα περισσότερα παίρνεις τόσο το καλύτερο σε συνθήκες όμως όπου το επιτρέπουν. Με την ανεργία να έχει σκαρφαλώσει στο 10% του πληθυσμού σίγουρα η ικανοποίηση προέρχεται με το ότι η μισθοδοσία καταβάλλεται κανονικά.

Βολικό ωράριο εργασίας –Γρήγορη πρόσβαση στην εργασία:

Οι τραπεζοϋπάλληλοι εργάζονται κατά τους θερινούς μήνες (Μάιο-Σεπτέμβριο) από τις 07:30 μέχρι τις 14:30 και τους χειμερινούς (Οκτώβριο-Απρίλιο) από τις 07:30 μέχρι τις 14:30

και κάθε Δευτέρα απόγευμα επιπρόσθετα από τις 15:15 μέχρι τις 18:00. Σε κανένα άλλο ιδιωτικό τομέα δεν υφίστανται τέτοια ωράρια εργασίας. Ακόμα και στο δημόσιο οι πλείστοι κυβερνητικοί υπάλληλοι εργάζονται με το συγκεκριμένο ωράριο και επιπρόσθετα το απόγευμα τους ισχύει για περίοδο 10 μηνών αντί 7 που ισχύει στην τράπεζα. Επομένως, υπάρχει η ευχέρεια του ελεύθερου απογεύματος για να το αξιοποιήσει όπως θέλει ο κάθε υπάλληλος.

Οι μεταθέσεις πραγματοποιούνται εξυπηρετώντας το κοινό συμφέρον και των δύο. Οι εργαζόμενοι στην περιφέρεια Λεμεσού μετατίθενται εντός των ορίων της περιφέρειας τους, πράγμα που τους εξασφαλίζει εξοικονόμηση καυσίμων. Στην περίπτωση που θα χρειαστεί να μεταβούν εκτός περιφέρειας πληρώνονται τα οδοιπορικά τους.

Μπόνους

Μπορεί στις μέρες μας η τράπεζα να μην παρουσιάζει κέρδη και κατά συνέπεια να μη δίνει μπόνους. Ανεξάρτητα από την κρίση, υπήρχε πιθανότητα σε συγκεκριμένο έτος να μην παρουσιάσει κέρδη αλλά ζημιές και κατ' επέκταση να μην παραχωρήσει μπόνους. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι, εκτός από το συγκεκριμένο μπόνους, οι εσωτερικοί διαγωνισμοί διεξάγονται κανονικά με τον παραγωγικότερο υπάλληλο ή ομάδα υπαλλήλων να κερδίζουν. Η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας καλύπτεται από την άποψη ότι η προσπάθεια επιβραβεύεται και θα συνεχίσει να επιβραβεύεται γιατί μέσω της επιβράβευσης φαίνεται η ανταμοιβή του εργαζομένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Παρόλο που η τράπεζα έχει βιώσει αρκετές φορές απαιτητικές και δύσκολες συνθήκες, ο χρόνος έχει δείξει ότι η κάθε δυσκολία δυναμώνει τον οργανισμό και το κάθε εμπόδιο αντιμετωπίζεται σαν πρόκληση και ευκαιρία. Η ομαδικότητα και η αφοσίωση από πλευράς των υπαλλήλων καθώς επίσης και η ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση του προσωπικού θα ενισχύσουν τη θέση της τράπεζας βοηθώντας την να ξεπεράσει την κρισιμότερη στιγμή της μέχρι στιγμής ιστορίας της.

Όπως είδαμε και πιο πάνω, το συγκρότημα είναι σε πολύ καλό δρόμο σε σχέση με τα κίνητρα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, πράγμα που αποδεικνύεται έμπρακτα με τη στάση της απέναντι στο προσωπικό. Εντούτοις πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ο απώτερος μας στόχος δεν είναι να κρίνουμε κατά πόσο γίνεται σωστή και αξιοκρατική η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αλλά να προβούμε σε εισηγήσεις που θα βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον και τη ζωή όλων των εργαζομένων της τράπεζας.

Οι εισηγήσεις δεν έχουν να κάνουν άμεσα με την κατάσταση στη τράπεζα και αντιθέτως το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι ευχαριστημένο με τη μέχρι στιγμής συμπεριφορά. Απλά μέσω προσωπικής μου εμπειρίας και με τις συνομιλίες που είχα με ορισμένους συναδέλφους εντοπίσαμε κάποια θέματα που χρήζουν βελτίωσης, θέματα που αφορούν κυρίως τη λειτουργία της τράπεζας και που ίσως προσφέρουν περισσότερη ικανοποίηση στο χώρο εργασίας.

Για τις αξιολογήσεις και προαγωγές:

Επαγγελματική ανάπτυξη και Διαχείριση επίδοσης/εταιρική κουλτούρα

- Αναθεώρηση των συστημάτων αξιολόγησης
- Εκπαίδευση όλων των υπευθύνων ομάδας για τις αξιολογήσεις και τον χειρισμό της επίδοσης και γενικότερα σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού
- Αξιολόγηση προϊσταμένων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιοποίηση στατιστικών στοιχείων για θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού
- Διαχείριση /Ενέργειες ανάπτυξης στελεχών
- Συνεχής ενθάρρυνση κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας

Σύστημα Αμοιβών και Παροχών- Μισθοδοσία-Μπόνους

Λόγω των σημερινών δύσκολων οικονομικών συνθηκών που βιώνουμε, ο θεσμός των αμοιβών και παροχών δεν είναι άμεσου χειρισμού και η τράπεζα ανταπεξέρχεται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.Η απόκτηση συγκεκριμένων πανεπιστημιακών τίτλων προσφέρει τη δυνατότητα σε όσους δεν το έπραξαν να το πράξουν για προσωπικό δικό τους όφελος από άποψη απόκτησης γνώσης αλλά και για την ένταξη τους στην ευνοϊκότερη κλίμακα με τις μεγαλύτερες προσαυξήσεις.

Για περαιτέρω ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός του συγκροτήματος θα πρέπει να ακολουθηθούν τα ακόλουθα:

- Πραγματοποίηση συναντήσεων της ανώτατης εκτελεστικής Διεύθυνσης/Γενικών διευθυντών με μικρές ομάδες για συζητήσεις θεμάτων/απόψεων και άμεσης επικοινωνίας.

- Διεξαγωγή μηνιαίων συσκέψεων, όχι μόνο για τους στόχους και αποτελέσματα εργασιών, αλλά και επίλυσης διαφόρων που πιθανόν να προκύψουν κατά τη διάρκεια.

- Διοργάνωση ομάδων εργασίας για τη λήψη των απόψεων προσωπικού.

Η υπερπροσπάθεια της τράπεζας εκτιμάται από το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού και συνεχίζει να δίνει τον καλύτερο του εαυτό. Οι διακρίσεις της τράπεζας συνεχίζουν να σημειώνονται με το προσωπικό να είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος. Στο χέρι του προσωπικού είναι να στηρίξει τον οργανισμό σε αυτή την κρισιμότερη στιγμή της ιστορίας του και να τον οδηγήσει σε ένα καλύτερο αύριο. Αυτό άλλωστε είναι και το σλόγκαν της τράπεζας: “ Σκέψου το. Γίνεται”.

Βιβλιογραφία-Διαδίκτυο

The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis, Occupational and Environmental Medicine 2005;62:105-112, Νοέμβριος 2005

Allan John, Kogan page Ltd, 1996, *How to be better at motivating people*, First edition

Arnold, J. Cooper, C. L. (1998). *Understanding human behavior in the workplace*. Work Psychology

Dell, Twyla, (1994), How to motivate people, First Edition. Kogan page Ltd.

Dinham S, & Scott C.(1998), A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. Journal of Educational Administration, 36 (4), 362-378

Hackman J. R & Oldham G.R (1975) Development of the Job diagnostic survey. Journal of applied psychology V.60 p.159-1700

Herzberg F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland world publishing co.

Luthans F., (1995), Organizational Behaviour, 7th edition, McGraw Hill,p.129

Robins S.P (2005), Essentials of Organizational behavior, 8th Edition, Prentice hall, USA

Sergeant Andrew, (2000), Turning people on motivation management (Green Thad) Davies-Black publishing, First edition

Shikdar A.A & Source, D.B.(2003), "The Relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task". Applied ergonomics, 34 (6), November 603-618.

Thomson R., (2002), Managing people, 3rd ed., Oxford Butterworth- Heinemann

Vroom Victor H (1964). Work and Motivation. New York. John Wiley & sons, inc

Μ.Μαγγιώρου, Γ.Τσατήρης, Εμ. Χαραλαμπίδης, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, εκδόσεις ΕΑΠ 1997-1999

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, Rosili

Χυτήρης Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις interbooks 1999

http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation

http://www.training.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=112:2008-10-24-13-21-37&catid=38:-a-management&Itemid=66

http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=1594

http://en.wikipedia.org/wiki/Bonus

http://medlook.net/article.asp?item_id=2270

http://www.investorsinpeople.com.cy/

http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/otoe/Vas_dik_trap.pdf

http://www.centralbank.gov.cy/

http://www.careerkey.org/asp/career_options/job_satisfaction.html

http://www.etyk.org.cy

http://www.bankofcyprus.com.cy/

Appendix A

Ερωτηματολόγιο

Θέμα : εκτίμηση των κινήτρων και της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας μέσω των αξιολογήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και μπόνους.

Ονομάζομαι Χαράλαμπος Σωκράτους και σπουδάζω στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο θα είναι εμπιστευτικό και ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την ερευνά μου σχετικά με τα κίνητρα και την ικανοποίηση των συνάδελφων εργαζομένων στην τράπεζα. Παρακαλώ όπως εκφράσετε ελεύθερα την άποψη σας χωρίς δισταγμούς. Έχετε υπόψη σας ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις; είναι η γνώμη σας που μετρά.

1. Σε ποιο τμήμα της τράπεζας εργάζεστε;

   α. Σε κατάστημα β. Σε υπηρεσία
   γ. Σε κέντρο μικρών επιχειρήσεων δ. Σε κέντρο μεγάλων επιχειρήσεων

2. Τι θέση κατέχεται στον οργανισμό;
   α. ταμίας β. γραφειακό προσωπικό
   γ. βοηθός Διευθυντής δ. διευθυντής

3. Ποιο κατά την άποψη σας είναι το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας στην τράπεζα;
   α. σταθερότητα εργασίας β. σταθερότητα μισθοδοσίας
   γ. βολικό ωράριο δ. ευχάριστο περιβάλλον

4. Σε ποιο βαθμό συμφωνείται ή διαφωνείται με τις ακόλουθες προτάσεις;

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Η επιβράβευση με κάνει να δουλεύω σκληρότερα				
Πληρώνομαι ανάλογα με το έργο που παράγω				
Η εταιρεία ενδιαφέρεται για την υγεία μου				
Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον στο χώρο εργασίας				
Θα προτιμούσα να εργάζομαι				

κάπου αλλού				
Οι μεταθέσεις είναι δίκαιες για όλο το προσωπικό				
Μέσω των αξιολογήσεων φαίνεται η ετήσια προσπάθεια μου				
Τα μπόνους κατανέμονται δίκαια στο προσωπικό				