

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τραπεζικού Οργανισμού
και Βελτιωτικά Μέτρα Εργασιακής Ικανοποίησης
Προσωπικού

Αγγελική Ππασή

Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό
και Βελτιωτικά Μέτρα Εργασιακής Ικανοποίησης
Προσωπικού**

Αγγελική Ππασή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Λόγω της οικονομικής κρίσης ο τραπεζικός χάρτης και γενικότερα το τραπεζικό σύστημα στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις. Οι τραπεζικοί οργανισμοί για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να ανακτήσουν την κερδοφορία τους δημιουργούν συνθήκες απασχόλησης για το προσωπικό με αυξανόμενες απαιτήσεις και πιέσεις. Σύμφωνα με τα πιο πάνω δημιουργείται η υπόθεση ότι το προσωπικό εργάζεται με έντονους και αγχώδεις ρυθμούς, νιώθει ανασφάλεια, εργάζεται χωρίς κίνητρα και ενδιαφέρον απλά και μόνο για να εξασφαλίσει το εισόδημα του.

Η έρευνα είχε ως θέμα τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε τραπεζικό οργανισμό και βελτιωτικά μέτρα εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού. Στόχος ήταν να διαπιστωθεί η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνθηκε σε εργαζόμενους στον τραπεζικό οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο περιέλαβε ερωτήσεις οι οποίες διαχωρίστηκαν σε πέντε σημαντικές μεταβλητές: Αμοιβές, Αξιολόγηση, Εκπαίδευση, Επικοινωνία και Αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης. Δυστυχώς δεν μου επιτράπηκε από τη διοίκηση του τραπεζικού οργανισμού η αποστολή του ερωτηματολογίου στο προσωπικό λόγω εσωτερικών κανονισμών και εξαιτίας της πανδημίας (COVID19), η πραγματοποίηση ανεπίσημης συνέντευξης με διευθυντικά στελέχη εντός του τραπεζικού οργανισμού δεν κατέστη δυνατή. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε αριθμό εργαζομένων.

Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σκοπός ήταν να εξαχθούν συμπεράσματα και σε σχέση με την αρχική υπόθεση να διατυπωθούν εισηγήσεις προς την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, για την λήψη διορθωτικών μέτρων στις υφιστάμενες διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την σημαντικότητα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις πέντε σημαντικές μεταβλητές που περιλάμβανε το σχετικό ερωτηματολόγιο. Παράλληλα δήλωσαν την δυσαρέσκεια τους στις συγκεκριμένες μεταβλητές με εξαίρεση την ικανοποίηση από ωφελήματα εκτός του μισθού, τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση, τις σχέσεις συνεργασίας και το περιβάλλον στην εργασία, τον χρόνο που αφήνει η δουλειά για προσωπική και οικογενειακή ζωή.

Summary

Due to the economic crisis, the banking map and the banking system in general in Cyprus in recent years have undergone significant changes and developments. In order to compete and regain their profitability, banking organizations create employment conditions for staff with increasing demands and pressures. According to the above, the hypothesis is created that the staff works at an intense and stressful pace, feels insecure, works without motivation and interest simply to secure their income.

The research focused on the management of human resources in a banking organization and improving staff satisfaction measures. The aim was to establish that bank employees were not satisfied with their work. The survey was conducted through a questionnaire addressed to employees of the banking organization. The questionnaire included questions that were divided into five important variables: Remuneration, Evaluation, Education, Communication, and Sense of Security and Satisfaction. Unfortunately, the management of the banking organization did not allow me to send the questionnaire to the staff due to internal regulations and due to the pandemic (COVID19), it was not possible to conduct an informal interview with executives within the bank. The survey was conducted by telephone and e-mail to a number of employees.

With the analysis of the results of the research, the aim was to draw conclusions and in relation to the original case to make suggestions to the Human Resources Department, in order to take corrective measures in the existing procedures and functions.

The results of the survey showed the importance that employees attach to the five important variables included in the relevant questionnaire. At the same time, they expressed their dissatisfaction with the specific variables, with the exception of the satisfaction of benefits outside the salary, the way the evaluation is done, the relations of cooperation and the work environment, the time left by work for personal and family life.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον σύζυγο, την οικογένεια και ιδιαίτερα τα κορίτσια μου, την Έλενα, την Νεφέλη και την Λυδία που παρόλο που με στερήθηκαν με βοήθησαν με την υπομονή και την κατανόηση τους να ολοκληρώσω την προσπάθεια μου για το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	3
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
2.2 Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση	3
2.3 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	4
2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	4
2.3.2 Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας.....	5
2.3.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων	6
2.3.4 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
2.3.5 Αμοιβή και παροχές.....	7
2.3.6 Αξιολόγηση Απόδοσης.....	8
2.3.7 Εσωτερική Επικοινωνία	9
2.4 Ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων	10
Κεφάλαιο 3 Εργασιακή Ικανοποίηση	12
3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση - Κίνητρα Εργαζομένων.....	12
3.2 Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow.....	14
3.3 Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer – ERG.....	15
3.4 Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του F. Herzberg.....	15
3.5 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom.....	16
3.6 Η θεωρία της ισότητας του J. Adams	17
3.7 Η θεωρία του L. Porter – E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας.....	17
Κεφάλαιο 4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό	19
4.1 Ανασκόπηση τραπεζικού τομέα.....	19
4.2 Στόχοι του τραπεζικού οργανισμού	21
4.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό	22
4.4 Οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό	23
4.5 Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου	25
Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία έρευνας.....	26
5.1 Μεθοδολογία έρευνας για μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	26
5.2 Δείγμα έρευνας.....	28
Κεφάλαιο 6 Αποτελέσματα έρευνας.....	30
6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	30
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	61

Κεφάλαιο 7 Επίλογος	64
7.1 Συμπεράσματα και Εισηγήσεις	64
Βιβλιογραφία.....	65
Παράρτημα Α.....	67
Ερωτηματολόγιο έρευνας	67
A.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	67

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, οι παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις επηρέασαν και την Κύπρο προκαλώντας πρωτόγνωρες αλλαγές στον οικονομικό και κατ' επέκταση στον τραπεζικό τομέα της χώρας. Οι Τράπεζες καλούνται να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που δέχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Κύριος στόχος των Τραπεζών είναι να μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση έτσι ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους και να εδραιώσουν την θέση τους στο τραπεζικό σύστημα της χώρας.

Το μέσο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων είναι σαφώς μεν οι προσπάθειες και οι ενέργειες για μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και κατ' επέκταση η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά εξίσου σημαντικό μέσο για την επίτευξη των επιχειρηματιών στόχων είναι η χρήση της τεχνολογίας και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Καλούνται μεταξύ άλλων να προσαρμόσουν και να αναβαθμίσουν την ποιότητα παροχής τραπεζικών εργασιών μέσω της τεχνολογίας και ταυτόχρονα να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων του οργανισμού. Η ανάπτυξη για την εφαρμογή και χρήση της ψηφιακής τεχνολογία επιβάλλεται στον τραπεζικό κλάδο και η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει από το υψηλό κόστος λειτουργίας και την ανάγκη κατάρτισης προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα σε ένα τραπεζικό οργανισμό, έχει στόχο να εκπαιδεύσει το προσωπικό σε νέα προϊόντα και τραπεζικές υπηρεσίες, σε θέματα σχετικά με την νέα ψηφιακή τεχνολογία αλλά και στην συμμόρφωση με τις νομοθετικές και εποπτικές απαιτήσεις. Παράλληλα με την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του προσωπικού, την

παροχή κινήτρων και αμοιβών γίνεται προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους, ανταποκρινόμενη στους στρατηγικούς στόχους και σχεδιασμούς του τραπεζικού οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό, καλούνται να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής γίνεται η υπόθεση ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι του τραπεζικού οργανισμού, το προσωπικό δέχεται αυξανόμενες απαιτήσεις και πιέσεις. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν με έντονους ρυθμούς, χωρίς κίνητρα, νιώθουν ανασφάλεια με το επάγγελμά τους και δεν είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους. Αυτή η διαπίστωση, μέσω της έρευνας που ακολουθεί θα καταγράψει τα σχετικά συμπεράσματα.

Για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα διατηρηθεί η ανωνυμία τόσο του τραπεζικού οργανισμού για τον οποίο γίνεται αναφορά όσο και των εργαζομένων οι οποίοι συμμετέχουν μέσω του ερωτηματολογίου στην σχετική έρευνα.

Μετά την σύντομη εισαγωγή στο πρώτο κεφάλαιο, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γίνεται αναφορά στην σημασία των ανθρώπινων πόρων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ακολουθεί ανάλυση των δραστηριοτήτων της.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, στα κίνητρα των εργαζομένων όπως επίσης στις θεωρίες ανθρώπινης παρακίνησης για εργασία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο μετά την ανασκόπηση του τραπεζικού τομέα, αναφέρονται οι στόχοι του οργανισμού, ο ρόλος και οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε τραπεζικό οργανισμό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και ακολουθούν στο έκτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα και η ανάλυση της έρευνας.

Στον επίλογο, στο τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι εισηγήσεις. Τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ως διοικητική λειτουργία η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σχεδιάζει συστήματα διαχείρισης για να διασφαλίζει ότι το ανθρώπινο ταλέντο χρησιμοποιείται αποκλειστικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Mathis and Jackson, 2008).

Μέσω της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ο οργανισμός μπορεί να πετύχει τους στόχους του και αυτό μπορεί να γίνει μέσω απόκτησης, διατήρησης, ανάπτυξης, σωστής και κατάλληλης χρήσης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Μεγάλη σημασία σε κάθε οργανισμό και σε κάθε μορφή διοίκησης έχει η επίτευξη των στόχων τακτικά διαφορετικά ο οργανισμός παύει να υπάρχει (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.2 Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση

Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα παράγουν αγαθά και υπηρεσίες. Οι άνθρωποι γίνονται «ανθρώπινοι πόροι», σύμφωνα με τους οικονομολόγους «ανθρώπινο κεφάλαιο». Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και περιγράφονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά

κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας όπως ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες, ικανότητα για μάθηση. Η απροσδιοριστία της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους ως το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους.

Σύμφωνα με μια άποψη με βάση τη ψυχολογία, η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων τουλάχιστον μεταβλητών, την ικανότητα, τα κίνητρα, την αντίληψη του ρόλου και τις συνθήκες κατά περίπτωση. Μια άλλη άποψη με βάση την κοινωνιολογία τονίζει την προβληματική φύση των εργασιακών σχέσεων.

Κάθε άνθρωπος είναι προικισμένος με διαφορετικές ιδιότητες, διαφορετικό χαρακτήρα, αντίληψη, εμπειρία, κίνητρα και αφοσίωση. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας που έχουν να αμφισβητούν αλλά μπορείς να κερδίσεις σε αυτούς την αφοσίωση και την συνεργασία τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.3 Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως αναφέρθηκε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο από στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες που γίνονται με στόχο ο οργανισμός να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανό εργατικό δυναμικό το οποίο θα συμβάλει τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες οι οποίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται μεταξύ τους.

2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται σημαντική στρατηγική ενέργεια από την διεύθυνση ενός οργανισμού γιατί μέσω του προγραμματισμού γίνονται οι ενέργειες που απαιτούνται για κάλυψη θέσεων εργασίας σύμφωνα με τις ανάγκες ενός οργανισμού σε προσωπικό καθώς επίσης και πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Σημαντική προϋπόθεση για τον σωστό προγραμματισμό είναι η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της

επιχείρησης ώστε να προσδιοριστεί όσο το δυνατό καλύτερα η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001).

Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού, η διοίκηση του οργανισμού εξασφαλίζει την παρουσία κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη χρονική στιγμή έτσι ώστε να υπάρχει ικανό και κατάλληλο προσωπικό για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην αξιοποίηση τόσο του υπάρχοντος δυναμικού όσο και για μελλοντική πρόβλεψη αναγκών (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.3.2 Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελεί σημαντική διαδικασία μέσω της οποίας παρέχονται πληροφορίες για την δημιουργία των προδιαγραφών και των περιγραφών των θέσεων που δημιουργούνται για την λειτουργία σε ένα οργανισμό. Μέσω της ανάλυσης θέσεων εργασίας γίνεται αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων της θέσης εργασίας και του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης όπως επίσης γίνεται σαφής προσδιορισμός των προσόντων που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση έτσι ώστε με βάση αυτά να ακολουθεί η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίου (Χυτήρης, 2001).

Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία ακολουθεί τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας με την απαρίθμηση των βασικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται για τον καθορισμό του ρόλου και των νέων προσλήψεων (Torrington, Hall and Taylor, 2008).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης. Στόχος είναι να γίνει πιο εύκολη η διαδικασία της προσέλκυσης, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου. Στην περιγραφή της θέσης καθορίζονται οι δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, ο σκοπός μιας θέσης και ο καθορισμός της συγκεκριμένης θέσης στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν. Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας είναι στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση την οποία καλείται ο εργαζόμενος να αναλάβει αποτελεσματικά (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.3.3 Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Η επιλογή των υποψηφίων αποτελεί αρκετά σημαντική διαδικασία με στόχο την πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων των θέσεων εργασίας. Είναι ένα σύνολο από συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν κυρίως τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε υποψήφιο (Χυτήρης, 2001).

Χρησιμοποιώντας εσωτερικές ή και εξωτερικές πηγές και πρακτικές προσέλκυσης, ο κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί την διαδικασία προσέλκυσης για να εντοπίζει, να προσελκύει και να επιλέγει κατάλληλα άτομα για να καλύψει τις ανάγκες σε θέσεις εργασίας. Μέσω των γενικών και ειδικών χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας, καθορίζεται το προφίλ του κάθε υποψήφιου το οποίο αποτελεί βασική προϋπόθεση για να είναι επιτυχής η προσέλκυση και η επιλογή του. Εξίσου βασική προϋπόθεση είναι ο προσδιορισμός των προσόντων, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων σε ένα οργανισμό μεταξύ άλλων, καθορίζεται μέσω της σωστής προσέλκυσης και επιλογής. Τυχόν επιλογή ακατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ανεπιτυχής πρόσληψη και πιθανόν να προκαλέσει τριβές μεταξύ των εργαζομένων, και γενικότερα αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.3.4 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στόχος της εκπαίδευσης είναι η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων με σκοπό την συνεχή βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αποτελεί μια διαδικασία η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και γενικότερα στην βελτίωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του προσωπικού και προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου συμβάλλοντας παράλληλα στις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης.

Μακροπρόθεσμος στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Μέσω της εκπαίδευσης, ουσιαστικά γίνεται επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των

φυσικών τους ικανοτήτων. Επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους ενώ παράλληλα επιδιώκεται η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα ανάλογα με τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουράντας, 2003).

2.3.5 Αμοιβή και παροχές

Η αμοιβή των εργαζομένων είναι ο πιο ουσιαστικός και καθοριστικός παράγοντας για την προσέλκυση ικανών και κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή τους σε ένα οργανισμό αλλά ταυτόχρονα είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας για το ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο απόδοσης και της εργασιακής συμπεριφοράς και ικανοποίησης τους.

Η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο προς αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού αναφέρεται ως αμοιβή. Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός και τα κίνητρα. Τα κίνητρα ή τα βραβεία θεωρούνται επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος να πετύχει στόχους οι οποίοι τίθενται από τον οργανισμό. Την έμμεση οικονομική παροχή αποτελούν άλλα ωφελήματα τα οποία δεν έχουν σχέση με την απόδοση και την θέση εργασίας αλλά αφορούν σε πληρωμές για άδειες απουσίας, άδειες ασθενείας, παροχή ασφάλεια ζωής.

Με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις συνθήκες αγοράς εργασίας και την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα με τα συστήματα αμοιβών να επιτύχει την καλύτερη εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους (Mathis and Jackson, 2008).

Όλοι οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν να εργαστούν το κάνουν κυρίως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο προσδίδουν στο μισθό που παίρνουν αλλά και στις οικονομικές παροχές συγκεκριμένη αξία όπως οικονομική, ψυχολογική, προσωπική και κοινωνική.

Η πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και η δομή του συστήματος αμοιβής κάθε οργανισμού αποφασίζεται από την διοίκηση του κάθε οργανισμού. Την ευθύνη για τον

καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και θα παρακινεί τους εργαζομένους, βαρύνει τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι η αρμόδια διεύθυνση η οποία έχει την ευθύνη να συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα αμοιβών, να αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών, να εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων, να εισηγείται την δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων, να παρακολουθεί την τήρηση και λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών και να ενημερώνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών και σε ποιες αρχές στηρίζεται και πως λειτουργεί (Χυτήρης, 2001).

Τα υπόλοιπα στελέχη ενός οργανισμού συνεργάζονται με την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής, προτείνουν την παραχώρηση κινήτρων και αυξήσεων στους μισθούς μέσω των προαγωγών, συμμετέχουν στις επιτροπές αξιολόγησης εργασιών και διατηρούν στοιχεία για την απασχόληση και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους. Έχουν επίσης την ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών των τμημάτων τους.

Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του κάθε τμήματος και αποτελεί σημαντική δαπάνη κόστους για τον ίδιο τον οργανισμό γι' αυτό τα στελέχη του οργανισμού πρέπει να παρακολουθούν τα συστήματα ανταμοιβών και τις πρακτικές σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

Ο ρόλος της συντεχνίας σε σχέση με τον καθορισμό των μισθών και των επιδομάτων των εργαζομένων, δεν είναι άμεσος αλλά σε συνεργασία με την εργοδοτική πλευρά επιδιώκεται διαχρονικά ο καθορισμός αυξήσεων και επιδομάτων μέσω των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

2.3.6 Αξιολόγηση Απόδοσης

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης της απόδοσης του εργαζόμενου και αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη διοίκηση απόδοσης (Dessler, 2005).

Ο σκοπός μέσω της αξιολόγησης είναι να καθοριστεί για κάθε εργαζόμενο ο βαθμός με τον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά, να γίνει ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του και να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές του ανάγκες. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση και η επανατροφοδότηση του κάθε εργαζόμενου καθώς μπορεί να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού και την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται συνήθως ετήσια. Ο αξιολογητής κατέχει ανώτερη ιεραρχικά θέση στο χώρο εργασίας και μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης κρίνεται η ποιότητα και η ποσότητα της απόδοσης των υφιστάμενων του. Μεταξύ άλλων ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να εξακριβώσει εάν ο κάθε αξιολογούμενος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας, να εντοπιστούν εργασίες στις οποίες πιθανόν η απόδοση του να χρειάζεται βελτίωση, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές του ανάγκες και να καθοριστούν οι στόχοι του αξιολογούμενου για την επόμενη χρονιά. Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται μέσω προσωπικής συνέντευξης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Μέσω εντύπου στο οποίο καταγράφονται χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα της δουλειάς, η παραγωγικότητα, η γνώση και η πρωτοβουλία, ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, γίνεται ανταλλαγή απόψεων και από κοινού καθορίζουν τις μελλοντικές ενέργειες.

2.3.7 Εσωτερική Επικοινωνία

Αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της οποίας καθορίζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων ως άτομα και ως ομάδες. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών που αφορούν την άμεση επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης, ανώτερων στελεχών του οργανισμού και των εργαζομένων τόσο με τη Διοίκηση της επιχείρησης όσο και με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας επηρεάζονται και ορίζονται οι ανθρώπινες σχέσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων μέσα στον οργανισμό όπως αυτές διαμορφώνουν γενικότερα την εταιρική κουλτούρα στον οργανισμό.

Ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αναφέρεται ως ουσιαστική υποστήριξη της εκπλήρωσης της αποστολής, της αποτελεσματικής υλοποίησης των επιχειρησιακών στρατηγικών και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων μέσω της συμβολής στην ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας και την εξασφάλιση των απαιτούμενων στάσεων και συμπεριφορών όλων των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες.

Οι γενικοί στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόηση από αυτούς των εξελίξεων στο εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου του οργανισμού καθώς επίσης και των αναγκών του τμήματος τους, η κατανόηση και η εφαρμογή των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας και η δημιουργία 'πνεύματος εταιρείας'. Επίσης η εσωτερική επικοινωνία, συμβάλει στην ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, στην συνεχή βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος και της ικανοποίησης βασικών εργασιακών στάσεων των εργαζομένων όπως η δέσμευση, η υπευθυνότητα, η εξασφάλιση της συμμετοχής και η αξιοποίηση των γνώσεων και ιδεών των εργαζομένων μέσω των δυνατοτήτων ελεύθερης έκφρασης, προτάσεων και εισηγήσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Όλες οι ενέργειες και οι δραστηριότητες οι οποίες αναφέρονται πιο πάνω, είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζεται η αποτελεσματικότητα της κάθε μίας δραστηριότητας. Οποιαδήποτε αναποτελεσματική ενέργεια σε μια δραστηριότητα θα επηρεάσει την λειτουργία του προγραμματισμού όλης της διοικητικής λειτουργίας.

2.4 Ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Ανάλογα με το μέγεθος ενός οργανισμού δημιουργείται ένα οργανόγραμμα το οποίο βοηθά στη δημιουργία και στελέχωση της κάθε Διεύθυνσης σε όλο τον οργανισμό μεταξύ αυτών και της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Σε μεγάλους οργανισμούς η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, υπάγεται στον πρόεδρο του οργανισμού ή τον διευθύνοντα σύμβουλο. Μέσω του οργανογράμματος δημιουργούνται τα διάφορα τμήματα για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για τα οποία καθορίζονται διάφορες λειτουργίες για αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Σε μία Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον Τμήμα Εκπαίδευσης,

Τμήμα Προσλήψεων και Αξιολόγησης Προσωπικού, Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων και Τμήμα Αμοιβών και Παροχών. Πέρα από τον Διευθυντή της Διεύθυνσης, κάθε τμήμα στελεχώνεται από προϊστάμενους και λειτουργούς.

Τα στελέχη ενός οργανισμού αντιπροσωπεύουν την Διοίκηση. Καλούνται μεταξύ άλλων να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν τους υφιστάμενους τους όσο αφορά την απόδοση τους, το λειτουργικό κόστος και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών. Για την αποτελεσματική διαχείριση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, παρέχει συμβουλές στα στελέχη του οργανισμού, βάση των γνώσεων και των στοιχείων που κατέχει από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Παρέχει επίσης στα στελέχη του οργανισμού, υπηρεσίες σε θέματα προσέλκυσης υποψηφίων, σε θέματα εκπαίδευσης, αμοιβών και εργασιακών σχέσεων. Σχεδιάζει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες για την αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και λειτουργεί ως σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Κεφάλαιο 3

Εργασιακή Ικανοποίηση

3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση - Κίνητρα Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Vroom (όπως αναφέρεται στο Aziri, 2011) η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τους συναισθηματικούς προσανατολισμούς των ατόμων ως προς τον ρόλο εργασίας που κατέχουν, επικεντρώνεται στον ρόλο του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι επίσης αποτέλεσμα της αντίληψης των εργαζόμενων για το πόσο καλά η δουλειά τους, τους παρέχει πράγματα τα οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τα θεωρούν σημαντικά. Σύμφωνα με τον Fred Luthans, υπάρχουν τρεις γενικά αποδεκτές διαστάσεις στην ικανοποίηση από την εργασία. Πρώτον, ότι η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στον χώρο εργασίας και δεν μπορεί να φανεί αλλά μπορούμε να έχουμε μόνο συμπεράσματα γι' αυτή. Δεύτερον, η εργασιακή ικανοποίηση συχνά καθορίζεται από το πόσο καλά είναι τα αποτελέσματα της εργασίας σε σχέση με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Για παράδειγμα εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εργάζονται περισσότερο από άλλους αλλά λαμβάνουν λιγότερες αμοιβές πιθανόν να έχουν αρνητική στάση απέναντι στη δουλειά και στους συναδέλφους τους και θα είναι δυσαρεστημένοι. Αντίθετα εάν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται καλά στην δουλειά τους και αμείβονται καλά τότε πιθανόν να έχουν θετική στάση και θα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τρίτον, η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει πολλές στάσεις και συμπεριφορές και γι' αυτό έχουν καθοριστεί πέντε διαστάσεις εργασίας οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία σε μια εργασία για την οποία οι εργαζόμενοι επηρεάζονται συναισθηματικά. Αυτά είναι: 1. Η ίδια η εργασία και ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει στο άτομο ενδιαφέρον, καθήκοντα, ευκαιρίες για μάθηση και ευκαιρίες για ανάληψη ευθύνης, 2. Ο μισθός και οι αμοιβές που θα λαμβάνει ο εργαζόμενος και εάν αυτό είναι δίκαιο έναντι των άλλων εργαζομένων, 3. Οι δυνατότητες προώθησης, οι πιθανότητες προόδου και ανέλιξης στον οργανισμό, 4. Η εποπτεία από τους προϊστάμενους και οι ικανότητες τους

να παρέχουν βοήθεια τόσο σε θέματα εργασίας όσο και σε θέματα συμπεριφοράς και διαμόρφωσης κουλτούρας στον οργανισμό. 5. Οι συνεργάτες και ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι συνεργάζονται επαγγελματικά και κοινωνικά (Luthans, 2011).

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έγινε προσπάθεια να εξετάσουμε τον βαθμό σημαντικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό συμπεριλαμβάνοντας στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη τις πέντε παραμέτρους: τις αμοιβές, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την επικοινωνία και το αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ικανοποίηση που νιώθει κάθε εργαζόμενος από την εργασία του και συνδέει άμεσα την ψυχική υγεία του κάθε εργαζόμενου με τους στόχους της επιχείρησης για κερδοφορία και ψηλές αποδόσεις. Η αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται τόσο από τα προσόντα και τις γνώσεις που κατέχει για το αντικείμενο εργασίας του όσο και από τα κίνητρα για εργασία που στόχο έχουν την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών του κάθε ενός. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες στο χώρο εργασίας.

Κίνητρα είναι μια εσωτερική συναισθηματική διεργασία που συνδέεται με τις αξίες, τις στάσεις και την συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου. Η Διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να ανακαλύψει, να δημιουργήσει και να διατηρήσει τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη κινήτρων για τους εργαζόμενους. Σίγουρα οι βιολογικές, οι κοινωνικές και οι ψυχολογικές δυνάμεις παρακινούν τους εργαζόμενους παρόλο που οι ανάγκες δεν είναι οι ίδιες για κάθε άνθρωπο ούτε έχουν την ίδια ένταση.

Τα εμπόδια ικανοποίησης των αναγκών πιθανόν να προέρχονται είτε από το ίδιο τον εργαζόμενο μέσω της στάσης και συμπεριφοράς του στο χώρο εργασίας του είτε από τη φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την ίδια την εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος. Όταν υπάρχουν εμπόδια στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζόμενου τότε θα υπάρχει επίδραση στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητά του. Ο ρόλος της Διοίκησης είναι να επηρεάζει και να ελέγχει συγκεκριμένες μεταβλητές και παράγοντες όπως τις αμοιβές, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την επικοινωνία, την σταθερότητα και το αίσθημα ασφάλειας έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται, να ικανοποιούν τους στόχους τους και να νιώθουν το συναίσθημα της εργασιακής

ικανοποίησης, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τους στόχους του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς απασχολεί πολλούς επιστήμονες και ερευνητές και για τον σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες. Οι ανάγκες των ανθρώπων, τη φύση τους, πως ιεραρχούνται και πως ικανοποιούνται αναπτύσσονται μεταξύ άλλων, στη «Θεωρία ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow», στη «Θεωρία παρακίνησης του Alderfer», στη «Θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του F. Herzberg». Οι θεωρίες που ασχολούνται με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παρακίνηση των ανθρώπων για εργασία και τη διαδικασία, ανέπτυξαν μεταξύ άλλων οι V. Vroom, J. Adams, και L. Porter – E. Lawler (Χυτήρης, 2001).

3.2 Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow

Σύμφωνα με την θεωρία του ψυχολόγου Maslow (1970), οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Ο Maslow, προσδιόρισε πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσοντας τις σε επίπεδα και βαθμίδα προτεραιότητας σχηματίζοντας μια πυραμίδα, ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν στην ικανοποίηση τους οι άνθρωποι. Στη βάση της πυραμίδας τοποθετεί τις βιολογικές – φυσιολογικές ανάγκες όπως η ανάγκη για νερό, τροφή, ύπνο, ξεκούραση, σεξ, κ.λπ., οι οποίες είναι καθοριστικής σημασίας για την ύπαρξη του ανθρώπου. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου, οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες στο επόμενο επίπεδο της ασφάλειας και σταθερότητας όπως η ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, εξασφάλιση στέγης, ιατρικής περίθαλψης κ.λπ. Ακολουθώς υπάρχει η ανάγκη ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών η οποία προκύπτει από την ανάγκη για κοινωνική σχέση, αποδοχή, φιλία και στο χώρο εργασίας, κλίμα συνεργασίας. Στο ψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας ανθρώπινων αναγκών κατά τον Maslow, βρίσκονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης. Αφού οι άνθρωποι έχουν ικανοποιήσει ιεραρχικά τις ανάγκες τους στα προηγούμενα επίπεδα, αναζητούν το αίσθημα ικανοποίησης για δύναμη, κύρος, εκτίμηση από άλλους. Ακολουθούν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση οι οποίες είναι στην κορυφή της πυραμίδας και αφορούν την ανάγκη για ανάπτυξη και επιτυχία που νιώθει κάποιος για να μεγιστοποιήσει την ικανότητα και την δύναμη του.

Εφόσον ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου τότε αυτές δεν καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου παρακινούν τα άτομα

να επιδιώξουν την ικανοποίηση τους. Η θεωρία του Maslow, έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο. Αν θεωρήσουμε ότι οι βιολογικές ανάγκες ικανοποιούνται, οι ανάγκες ασφάλειας αποτελούν παράγοντες παρακίνησης καθώς οι εργαζόμενοι συνεχώς προσπαθούν να εξασφαλίσουν ή και να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους, να εξασφαλίσουν τις αμοιβές τους και να προστατευθούν από μειώσεις μισθών και απολύσεις (Χυτήρης, 2001).

3.3 Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer – ERG

Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer, είναι γνωστή ως θεωρία των αναγκών 'Υπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων – Ανάπτυξης (στην αγγλική τα αρχικά ERG σημαίνουν: Existence, Relatedness, Growth). Μέσω της θεωρίας αυτής, καθορίζονται μόνο τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow στην οποία καθορίζονται πέντε επίπεδα, παρόλο που οι έννοιες των αναγκών σχετίζονται μεταξύ τους και στις δύο θεωρίες. Οι ανάγκες ύπαρξης σύμφωνα με την θεωρία του Alderfer, περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας όπως και οι φυσιολογικές ανάγκες κατά τον Maslow. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως η δημιουργία καλών σχέσεων με συναδέλφους και τέλος οι ανάγκες ασφάλειας και ανάπτυξης, σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη των ανθρώπων και αφορούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του Alderfer έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο. Ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω του εισοδήματος που λαμβάνει από την εργασία του. Μέσω της ανάπτυξης και της δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων. Μέσω της εκτέλεσης των καθηκόντων του και της αναγνώρισης της εργασίας του μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη για ανάπτυξη, ασφάλεια και δημιουργία. Η θεωρία του Alderfer, υποστηρίζει ότι ένα άτομο μπορεί να αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση ενός ανώτερου επιπέδου αναγκών χωρίς απαραίτητα να έχει ικανοποιήσει την ανάγκη ενός κατώτερου επιπέδου (Χυτήρης, 2001).

3.4 Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής του F. Herzberg

Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg (1959), υπάρχουν δύο παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των ανθρώπων. Οι παράγοντες 'υγιεινής' και οι παράγοντες 'παρακίνησης'. Οι παράγοντες 'υγιεινής' δεν επιφέρουν ικανοποίηση στην εργασία,

δημιουργούν στον εργαζόμενο το αίσθημα ισορροπίας αλλά ταυτόχρονα η απουσία, η έλλειψη ή η ύπαρξη τους σε μη ικανοποιητικό επίπεδο σχετίζεται με την δημιουργία δυσαρέσκειας στο χώρο εργασίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο μισθός, το αίσθημα ασφάλειας εργασίας, ο καθορισμός πολιτικής και διοίκησης στον οργανισμό, η εποπτεία της διοίκησης, οι συνθήκες εργασίας, η σχέση με τους προϊσταμένους και υφισταμένους. Κατά την θεωρία του Herzberg, κάποιος εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος από τον μισθό και τις συνθήκες εργασίας, δεν είναι δυσαρεστημένος αλλά η μείωση μισθού ή η έλλειψη τέτοιων παραγόντων θα προκαλέσει δυσαρέσκεια.

Οι παράγοντες 'παρακίνησης', είναι παράγοντες που δημιουργούν στα άτομα την παρακίνηση και κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν σχέση με το περιεχόμενο, την εκτέλεση και την φύση της εργασίας. Όταν υπάρχουν οι παράγοντες 'παρακίνησης' όπως η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση της θέσης εργασίας, η προσωπική ανάπτυξη, η δυνατότητα εξέλιξης και η υπευθυνότητα, τα άτομα παρακινούνται για να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους. Σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες όπως αυτές οι οποίες ανήκουν στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας ανθρώπινων αναγκών του Maslow, αντίστοιχα οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με τις ανάγκες κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

Κατά τον Herzberg, η αμοιβή ως παράγοντας υγιεινής, θεωρείται πηγή δυσαρέσκειας επειδή το σύστημα αμοιβών συχνά συνδέεται με την 'αδικία', ταυτόχρονα όμως η απουσία του συγκεκριμένου παράγοντα προκαλεί δυσαρέσκεια. Επιπρόσθετα η κύρια επίδραση της θεωρίας αφορά τον εμπλουτισμό της εργασίας ως παράγοντας παρακίνησης κατά τον οποίο, η εργασία απαιτεί πρωτοβουλία, ευθύνη, περισσότερο ενδιαφέρον για εργασία και επομένως περισσότερη ευχαρίστηση, παρακίνηση και κατ' επέκταση βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

3.5 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom

Σύμφωνα με τον Vroom (1964) η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση των όσων το κάθε άτομο αποκομίζει και του βαθμού για τον οποίο είναι επιθυμητά ή όχι για τον καθένα. Οι εργαζόμενοι μέσω των ενεργειών και της συμπεριφοράς τους έχουν στόχο και προσδοκία, την επίτευξη μιας πράξης το αποτέλεσμα της οποίας έχει μεγάλη

σπουδαιότητα για τον κάθε εργαζόμενο. Η θεωρία βρίσκει εφαρμογή μέσω ενός συστήματος παρακίνησης το οποίο στηρίζεται στην προσδοκία, την προτίμηση και την οργανικότητα. Κατά τον Vroom, η προσπάθεια και η παρακίνηση τόσο των εργαζομένων όσο και της Διοίκησης αποτελούν συνάρτηση της προσδοκίας ότι συγκεκριμένες ενέργειες θα τους οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο ειδικό αποτέλεσμα και βαθμό προτίμησης για συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκουν. Η οργανικότητα αποτελεί την υποκειμενική αντίληψη ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων τόσο από τη Διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2001).

3.6 Η θεωρία της ισότητας του J. Adams

Κατά την θεωρία ισότητας η οποία αναπτύχθηκε από τον Adams (1965), υποστηρίζεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν την συμπεριφορά και τις ενέργειες κατά τις οποίες υπάρχει η αίσθηση της ισότητας. Οι μεταβλητές μέσω των οποίων αναπτύχθηκε η θεωρία της ισότητας συνδέονται με τα στοιχεία της ανταμοιβής, το κόστος, το αποτέλεσμα και το πρότυπο σύγκρισής. Η ανταμοιβή αφορά το κάθε τι που συμβάλει στην ικανοποίηση αναγκών, το κόστος αποτελεί μέρος της διαδικασίας και αφορά τις ενέργειες που καταβάλλονται για να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαφορά της ανταμοιβής και του κόστους δίνει το αποτέλεσμα και το πρότυπο σύγκρισης αναφέρεται στην σύγκριση των αποτελεσμάτων και στην επιλογή του πιο δίκαιου και ίσου αποτελέσματος. Εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται λιγότερο απ' ό,τι οι ίδιοι νομίζουν τότε μειώνουν τις προσπάθειες τους και την ποιότητα εργασίας τους. Όταν αμείβονται περισσότερο, απ' ό,τι οι ίδιοι νομίζουν τότε αυξάνουν και βελτιώνουν την προσπάθεια τους. Συμπερασματικά σε ένα οργανισμό, οι εργαζόμενοι, πρέπει να αμείβονται σε μια δίκαιη βάση. Σημαντικό επίσης για τον οργανισμό πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός τυχόν διαπροσωπικής σύγκρισης μεταξύ των εργαζομένων σε παρόμοιες εργασίες έτσι ώστε να μην υπάρχει απόκλιση η οποία θα προκαλεί δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

3.7 Η θεωρία του L. Porter – E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας

Στο μοντέλο των Porter & Lawler (1968), η εργασιακή ικανοποίηση είναι προϊόν αλλά και προσδιοριστικός παράγοντας της επίδοσης. Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας, η δύναμη και η προσπάθεια ως παρακίνηση, αποτελεί συνάρτηση

παραγόντων οι οποίοι, σχετίζονται με την απόδοση και τις ικανότητες του εργαζομένου, την αντίληψη του ρόλου του, τους περιορισμούς στον εργασιακό χώρο και την προσπάθεια που καταβάλλει. Για να υπάρχει απόδοση, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατ' ελάχιστον ικανότητα, χαρακτηριστικά και αντίληψη του ρόλου τους. Μέσω αυτών των παραγόντων θα χρησιμοποιούν τις εκτιμήσεις τους και θα αποφασίζουν το τι προτιμούν και προσδοκούν (Χυτήρης, 2001).

Κεφάλαιο 4

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό

4.1 Ανασκόπηση τραπεζικού τομέα

Μετά την απόφαση του Eurogroup την 25η Μαρτίου 2013, το μέγεθος του τραπεζικού τομέα υπέστη σοβαρό πλήγμα και σημαντική συρρίκνωση. Η μεγαλύτερη τράπεζα τέθηκε άμεσα υπό τη διαδικασία αναδιάρθρωσης και ανακεφαλαιοποίησης, ενώ η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα «διασώθηκε εκ των έσω» (bail in) με ιδιωτικά κεφάλαια των πιστωτών και των ανασφάλιστων καταθετών. Αυτό περιλάμβανε τον διαχωρισμό της τράπεζας, σε “καλή” και “κακή” τράπεζα. Μετά την ολοκλήρωση της αύξησης κεφαλαίου της τράπεζας, η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου ανακοίνωσε στις 30 Ιουλίου 2013 ότι η μεγαλύτερη τράπεζα ολοκλήρωσε τη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης.

Ως επακόλουθο του οικονομικού πακέτου διάσωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Διεθνές Νομισματικού Ταμείου, η εμπιστοσύνη των καταθετών υπέστη τεράστιο πλήγμα. Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου αναγκάστηκε να επιβάλει μια σειρά από περιοριστικά μέτρα, προκειμένου να αποφευχθούν εκροές κεφαλαίων και να προστατευτεί ο εγχώριος τραπεζικός τομέας. Το αρχικό σχέδιο έκτακτης διάσωσης καθόριζε ημερήσιο όριο αναλήψεων €300 ανά άτομο από τις Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές, την απαγόρευση εξαργυρώσεων επιταγών, καθώς και όριο στις διεθνείς μεταφορές/εμβάσματα ή πληρωμές άνω των €5.000. Οι περιορισμοί κεφαλαίων τερματίστηκαν σταδιακά και τελεσίδικα τον Απρίλιο του 2015 (Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου, 2020).

Τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα τέθηκαν υπό σχέδιο αναδιάρθρωσης με κρατική ενίσχυση €1,5 δισ., ως μέρος του οικονομικού προγράμματος της Τρόικας. Τα

Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα υποβλήθηκαν ταυτόχρονα σε διαδικασία συγχωνεύσεων, με τελικό αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού λειτουργίας με κλείσιμο καταστημάτων μέχρι τον Μάρτιο του 2014. Σύμφωνα και με την έκθεση της ερευνητικής επιτροπής για την κατάρρευση του συνεργατικού πιστωτικού συστήματος όπως έχει δημοσιοποιηθεί στις 14 Μαρτίου 2019, τον Οκτώβριο του 2013 η Κυπριακή Δημοκρατία με απόφαση της Βουλής των Αντιπροσώπων και του Υπουργικού Συμβουλίου αποφάσισε την ανακεφαλαιοποίηση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα στο €1,5 δις. Ακολούθησαν με παρόμοιες αποφάσεις μια δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση ποσού ύψους €175 εκ.. Τον Νοέμβριο 2015 λήφθηκε με σχετική απόφαση της Βουλής και τον Δεκέμβριο 2015 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, το κράτος κατέστη κατά μεγάλη πλειοψηφία μέτοχος των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων έχοντας καταστεί ο ιδιοκτήτης πέραν του 99% των μετοχών της. Τον Σεπτέμβριο του 2018 μέρος των περιουσιακών στοιχείων των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων πωλήθηκε σε Κυπριακή Τράπεζα. Το υπόλοιπο των περιουσιακών στοιχείων περιήλθε σε νεοϊδρυθείσα εταιρεία ενώ η άδεια λειτουργίας των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων τερματίστηκε μετά από μια διάρκεια ζωής πέραν των 100 χρόνων (Γραφείου Τύπου και Πληροφοριών, 2019).

Τον Μάρτιο του 2016, η Κυπριακή Δημοκρατία εξήλθε επίσημα από το Μνημόνιο με την Τρόικα, μετά από μια περίοδο τριών ετών. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Κύπρος έλαβε οικονομική βοήθεια ύψους περίπου €7,2 δις. από τα συνολικά €10 δις. που θα διατίθεντο αρχικά στο πλαίσιο της οικονομικής διάσωσης, το οποίο εξ υπακούει χαμηλότερο δημόσιο χρέος για τη χώρα. Ωστόσο, βάσει των κανόνων της Ευρωζώνης, οι αξιολογήσεις θα συνεχίσουν να διενεργούνται κάθε έξι μήνες μέχρις ότου εξοφληθεί το 75% της οικονομικής ενίσχυσης που έλαβε το κράτος. Όσον αφορά το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό τομέα, μια σειρά από σημαντικές μεταρρυθμίσεις έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Το μεγαλύτερο δε πρόβλημα που παραμένει είναι το ψηλό επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων, τα οποία ανέρχονται σε περίπου 50% του δανειακού χαρτοφυλακίου του συνόλου των τραπεζών, ή περισσότερο από το 150% του ΑΕΠ της χώρας.

Σύμφωνα με την δημοσιοποιημένη ανασκόπηση του Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου και σύμφωνα με στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, σήμερα στην Κύπρο ο τραπεζικός τομέας αποτελείται από τις εγχώριες τράπεζες, τις διεθνείς τράπεζες με

υποκαταστήματα ή θυγατρικές εταιρείες. Σήμερα λειτουργούν εφτά εγχώρια αδειοδοτημένα πιστωτικά ιδρύματα, τρεις θυγατρικές ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων από χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δύο θυγατρικές ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων από χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής. Λειτουργούν επίσης πέντε υποκαταστήματα ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεκατρία υποκαταστήματα ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κεντρική Τράπεζα Κύπρου, 2020).

Εκτός από τις παραδοσιακές υπηρεσίες καταθέσεων και πιστωτικών διευκολύνσεων, οι τράπεζες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, όπως είναι υπηρεσίες ενοικιαγοράς, επενδυτικές υπηρεσίες (διαχείριση κεφαλαίων, παροχή επενδυτικών συμβουλών και χρηματιστηριακές υπηρεσίες), υπηρεσίες φάκτοριγκ, ηλεκτρονική και τηλεφωνική τραπεζική, υπηρεσίες ιδιωτικής τραπεζικής και άλλους τύπους ασφαλιστικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση ανασκόπησης 2018-2019 του Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου, τον Ιανουάριο 2018 εργάζονταν 9.869 υπαλλήλοι στον Τραπεζικό Κλάδο ενώ σύμφωνα με την ίδια έκθεση στις 31/12/2018 εργοδοτήθηκαν 8.940 (Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου, 2020).

Οι εργασίες για τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια ήταν μια από τις σημαντικότερες εποπτικές προτεραιότητες της Τραπεζικής Εποπτείας της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και θα συνεχίσουν να αποτελούν τομέα υψηλής προτεραιότητας. Τα έως τώρα επιτεύγματα θα αξιοποιηθούν μέσω της συνεργασίας με τα επηρεαζόμενα ιδρύματα, ώστε να οριστούν οι εποπτικές προσδοκίες ανά τράπεζα εντός ενός εναρμονισμένου πλαισίου. Στόχος είναι να διασφαλιστεί διαρκής πρόοδος ως προς τη μείωση των κινδύνων και να επιτευχθεί συνεπής κάλυψη από προβλέψεις τόσο του αποθέματος όσο και των νέων μη εξυπηρετούμενων δανείων μεσοπρόθεσμα (Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου, 2020).

4.2 Στόχοι του τραπεζικού οργανισμού

Η κυπριακή οικονομία είναι σαφώς βελτιωμένη τα τελευταία χρόνια σε σύγκριση με την περίοδο από το 2010 μέχρι το 2015, κατά την οποία η χώρα διάνυσε οικονομική ύφεση με σημαντικές πρωτόγνωρες εξελίξεις όπως το κούρεμα καταθέσεων, το κλείσιμο τραπεζών και συγχωνεύσεων. Θετική εξέλιξη της τριετίας μπορεί να θεωρηθεί η έξοδος της χώρας από το Μνημόνιο, η αποκατάσταση της δυνατότητας διεθνούς δανεισμού μετά

από τον αποκλεισμό από τις αγορές ομολόγων για τουλάχιστον τρία χρόνια, η αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας του νησιού και των τραπεζικών ιδρυμάτων από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης και ανοδική πορεία που καταγράφει το ΑΕΠ.

Παρόλα αυτά η Κύπρος βρίσκεται μέχρι σήμερα αντιμέτωπη με προκλήσεις οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού χαρακτήρα όπως ο μεγάλος αριθμός των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων, η ανεργία και το πολιτικό πρόβλημα. Οι προκλήσεις επηρεάζουν την οικονομία της χώρας και κατ' επέκταση τον τραπεζικό τομέα. Μέσα από αυτές τις προκλήσεις κάθε τραπεζικός οργανισμός θέτει στόχους.

Ο στόχος του τραπεζικού οργανισμού για τον οποίο γίνεται αναφορά στην παρούσα διατριβή, είναι να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και μέσω των στρατηγικών στόχων και των επιχειρησιακών σχεδιασμών της να καταστεί μια τράπεζα ισχυρή, αξιόπιστη και κοινωνικά υπεύθυνη στον τραπεζικό χώρο η οποία συνεχώς θα εξελίσσεται μέσω των προκλήσεων με την συμβολή της Διοίκησης και των εργαζομένων της.

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο ο οργανισμός επενδύει διασφαλίζοντας άριστες συνθήκες εργασίας και ευκαιρίες ανέλιξης και προόδου. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τον ρόλο να μεγιστοποιεί την αξία του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού της.

4.3 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αξιοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Η μεγιστοποίηση της αξίας των ανθρώπων του Τραπεζικού οργανισμού αποτελεί συνάρτηση των στρατηγικών στόχων της Τράπεζας με σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης και της υιοθέτησης βέλτιστων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η διαμόρφωση ενός υγιούς και εύρυθμου εργασιακού περιβάλλοντος, η πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού και η συνεχής επιμόρφωση και ανέλιξη όπως επίσης η παροχή δίκαιων αμοιβών και παροχών διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο συμβάλει αναμφίβολα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτικότερη συνεισφορά τους στην λειτουργία του τραπεζικού οργανισμού.

4.4 Οι λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Τραπεζικό Οργανισμό

Στον τραπεζικό οργανισμό για τον οποίο διεξάγεται η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια από τις Διευθύνσεις οι οποίες οργανωτικά βάση οργανογράμματος ανήκουν την διοικητική δομή της διοίκησης της τράπεζας. Ιεραρχικά στην κορυφή της Διεύθυνσης βρίσκεται ο διευθυντής της Διεύθυνσης ο ρόλος της θέσης του οποίου είναι η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η υλοποίηση πολιτικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα πάντα με τους στρατηγικούς στόχους του τραπεζικού οργανισμού. Η Διεύθυνση χωρίζεται σε δύο τμήματα, το τμήμα Προσωπικού και Εργασιακών Σχέσεων και το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Ιεραρχικά σε κάθε ένα από τα τμήματα υπάρχει προϊστάμενος και λειτουργοί. Ο ρόλος των προϊστάμενων είναι ο συντονισμός εργασιών του κάθε τμήματος όπως αυτές ανατίθενται από τον διευθυντή και αντίστοιχα λειτουργεί και ο ρόλος των λειτουργών οι εργασίες των οποίων ανατίθενται από τους προϊστάμενους τους.

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του τραπεζικού οργανισμού αφορούν:

- Στελέχωση του προσωπικού - Διοργάνωση και διαχείριση της διαδικασίας πρόσληψης και στελέχωσης υποψηφίων

Με εσωτερικές διαδικασίες ο τραπεζικός οργανισμός προβαίνει σε προσλήψεις προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες σε στελέχωση. Επιπρόσθετα δύναται να προβεί σε μετακινήσεις του υφιστάμενου προσωπικού προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που προκύπτουν.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη - Παρακολούθηση των εκπαιδευτικών αναγκών και διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στα πλαίσια ανάπτυξης και ανέλιξης του προσωπικού το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης σε συνεργασία με όλες τις υπόλοιπες διευθύνσεις της τράπεζας, εντοπίζει κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία διοργανώνονται τόσο από τον ίδιο τον οργανισμό όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες. Στόχος μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι η ανάπτυξη και η βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.

- Αξιολόγηση του προσωπικού - Εφαρμογή και παρακολούθηση συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών και της επαγγελματικής ανέλιξης, σε ετήσια βάση εφαρμόζεται το σύστημα αξιολογήσεων. Ο άμεσα

προϊστάμενος του αξιολογούμενου τον αξιολογεί σύμφωνα με τις ιδιότητες και την απόδοση του. Ο αξιολογούμενος συζητά με τον άμεσα προϊστάμενο του την αξιολόγηση του και από κοινού συμφωνούν τις μελλοντικές ενέργειες που απαιτούνται για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη του υπαλλήλου. Η ίδια διαδικασία εφαρμόζεται και για εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν διευθυντικές θέσεις στους οποίους επιπρόσθετα τίθενται και επιχειρηματικοί στόχοι.

- Παροχή αμοιβών και άλλων επιδομάτων - Διαχείριση της μισθοδοσίας και άλλων αμοιβών προσωπικού.

Ο μηνιαίος μισθός των εργαζομένων περιλαμβάνει τον βασικό μισθό και το τιμαριθμικό επίδομα όπως αυτό καθορίζεται βάση νομοθεσίας και κανονισμών από την Κυπριακή Δημοκρατία. Οποιοσδήποτε αποκοπές γίνονται ανάλογα με το ύψους του μισθού του κάθε εργαζόμενου και όπως αυτές καθορίζονται βάση νομοθεσίας. Οι κλίμακες μισθοδοσίας καθορίζονται ανάλογα με τον βαθμό του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τις ισχύουσες συλλογικές συμβάσεις. Οι συλλογικές συμβάσεις είναι αποτέλεσμα διαβουλεύσεων εδώ και δεκαετιών μεταξύ του τραπεζικού οργανισμού και της Ένωσης Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου στην οποία οι εργαζόμενοι εγγράφονται μέλη από την ημερομηνία έναρξης εργοδότησης τους. Πέρα από τον μηνιαίο μισθό παρέχεται στους εργαζόμενους συγκεκριμένα επιδόματα τα ποσά των οποίων επίσης καθορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις και παραχωρούνται σε εργαζόμενους οι οποίοι διεξάγουν συγκεκριμένες εργασίες για υπηρεσιακούς λόγους.

- Διατήρηση και παρακολούθηση συστήματος καταχώρησης προσωπικών στοιχείων του προσωπικού.

Υπάρχει σύστημα το οποίο λειτουργεί ως βάση δεδομένων και στο οποίο καταχωρούνται τα προσωπικά στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν τον κάθε υπάλληλο. Στο συγκεκριμένο σύστημα έχει πρόσβαση μόνο η αρμόδια Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και από αυτό μπορεί να αντλήσει στοιχεία για όλο το προσωπικό του οργανισμού.

- Δημιουργία, διατήρηση και αναθεώρηση της περιγραφής των θέσεων εργασίας. Με την περιγραφή και τον καθορισμό των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας καθορίζονται τα καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας κάθε εργαζόμενου καθώς επίσης τα προσόντα, η εκπαίδευση που απαιτείται.

- Ετοιμασία εγχειριδίου προσωπικού και καθορισμός πολιτικών αναφορικά με θέματα προσωπικού και διαχείριση θεμάτων προσωπικού.

Το εγχειρίδιο προσωπικού στόχο έχει την περιγραφή των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό. Με τον ίδιο τρόπο καθορίζονται διάφορες πολιτικές τις οποίες οφείλει ο κάθε εργαζόμενος να ακολουθεί και να εφαρμόζει στον εργασιακό του χώρο.

4.5 Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου

Η ΕΤΥΚ (Ένωση Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου) είναι η Συνδικαλιστική Οργάνωση η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των Τραπεζών και των Ασφαλιστικών Εταιρειών και στην οποία είναι οργανωμένοι στο σύνολο τους οι υπάλληλοι των Τραπεζών ανεξαρτήτως βαθμού, θέσης ή ειδικότητας. Το συνδικάτο ιδρύθηκε το 1955 και σήμερα διαθέτει 9.755 μέλη.

Από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα η ΕΤΥΚ μέσα από συνεχείς και έντονες προσπάθειες βελτιώνει τα ωφελήματα των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας τους. Μέσω των συμβάσεων κατοχυρώνονται και οι μισθοί καθώς και άλλα ωφελήματα όπως το ωράριο εργασίας, παραχώρηση συμβατικών δανείων με προνομιακά επιτόκια και όρους αποπληρωμής, το ταμείο προνοίας και το ταμείο υγείας. Το σημαντικότερο όμως ωφέλημα των εργαζομένων μελών της ΕΤΥΚ είναι η διασφάλιση της μονιμότητας και οι θέσεις εργασίας (ΕΤΥΚ, 2020).

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Μεθοδολογία έρευνας για μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Για τον σχεδιασμό του ερευνητικού δείγματος λήφθηκαν υπόψη δύο κριτήρια. Πρώτο η κατανομή του δείγματος σε εργαζόμενους σε διάφορα τμήματα του οργανισμού Παγκύπρια και δεύτερο η λήψη τουλάχιστον 100 δειγμάτων.

Η συλλογή των πληροφοριών για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας γίνεται με την συλλογή νέων δεδομένων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με δειγματοληπτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα της μελέτης συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου από εργαζόμενους σε τραπεζικό οργανισμό Παγκύπρια. Η επιλογή και η κατανομή του δείγματος σε εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων, τμημάτων και καταστημάτων ήταν σημαντικό στοιχείο για δίκαιη κατανομή και καλύτερη κάλυψη του δείγματος.

Τα στοιχεία αυτά θεωρήθηκαν σημαντικά για να βοηθήσουν στον σχεδιασμό του ερευνητικού δείγματος για να εξετάσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με δίκαιη κατανομή και κάλυψη δείγματος καθιστώντας το δείγμα αναλυτικά και στατιστικά αποδεκτό.

Το γεγονός ότι η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή τηλεφωνικώς, διασφαλίζει ότι η συλλογή των δεδομένων και το ποσοστό συμμετοχής ανδρών και γυναικών ήταν αναλογικό και κάλυπτε όλες τις ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό.

Για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν δημιουργηθεί διάφορες κλίμακες. Οι πιο γνωστές είναι το JDI (Job Descriptive Index) και το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Το JDI έχει πέντε επιμέρους διαστάσεις: την εργασία, την αμοιβή, την εποπτεία και τις προαγωγές. Για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις υπάρχουν σύντομες ερωτήσεις. Το MSQ αποτελείται από 100 ερωτήσεις με 5 ερωτήσεις για κάθε μια από τις 20 επιμέρους διαστάσεις μεταξύ των οποίων η αμοιβή, η αναγνώριση, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας (Κάντας 2009: 118).

Λαμβάνοντας υπόψη την πιο πάνω βιβλιογραφία και άλλες σχετικές για την δημιουργία του ερωτηματολογίου, για την συγκεκριμένη έρευνα ετοιμάστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν τον βαθμό σημαντικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω πέντε διαφορετικών αλλά ταυτόχρονα αλληλοσχετιζόμενων μεταβλητών με άμεση επίδραση η μία παράμετρος στην άλλη σε σχέση με τον στόχο της έρευνας:

- Αμοιβές
- Αξιολόγηση
- Εκπαίδευση
- Επικοινωνία
- Αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης

Το ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνει συνολικά σαράντα δύο (42) ερωτήσεις και αποτελείται ουσιαστικά από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πέντε (5) δημογραφικές ερωτήσεις, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια εργασίας στον τραπεζικό οργανισμό και την θέση εργασίας.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τριάντα επτά (37) ερωτήσεις. Οι δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις αφορούν στο πόσο σημαντικοί είναι για τους εργαζόμενους οι παράγοντες που έχουν σχέση με τις αμοιβές, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την επικοινωνία, το αίσθημα ασφάλειας και το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι υπόλοιπες δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων στη σημερινή τους δουλειά σε σχέση με τις αμοιβές, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την επικοινωνία, το αίσθημα ασφάλειας και το αίσθημα ικανοποίησης. Η τελευταία ερώτηση αφορά πόσο συχνά οι εργαζόμενοι νιώθουν άγχος στην δουλειά τους.

Οι ερωτήσεις για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο αναφέρεται σε δημογραφικά στοιχεία ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου με επιλογή μίας απάντησης.

Για τον βαθμό σημαντικότητας οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου. Η επιλογή της απάντησης ήταν με κλίμακα επιλογής σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητας από το 1 μέχρι το 5 ως εξής: Βαθμός σημαντικότητας, 1= Εξαιρετικά σημαντικό για μένα, 2=Πολύ σημαντικό, 3=Μέτρια σημαντικό, 4=Λίγο σημαντικό, 5= Πολύ λίγο ή καθόλου σημαντικό. Για τον βαθμό ικανοποίησης οι ερωτήσεις ήταν επίσης ανοικτού τύπου. Η επιλογή της απάντησης ήταν με κλίμακα επιλογής σύμφωνα με τον βαθμό ικανοποίησης από το 1 μέχρι το 5 ως εξής: Βαθμός ικανοποίησης, 1= Πολύ ικανοποιημένοι, 2=Ικανοποιημένος, 3=Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος, 4= Δυσάρεστημένος και 5= Πολύ δυσαρεστημένος.

Στην τελευταία ερώτηση πόσο συχνά οι εργαζόμενοι νιώθουν άγχος στην εργασία τους η επιλογή της απάντησης ήταν επίσης με κλίμακα επιλογής από το 1 μέχρι το 5 ως εξής: 1= Πάντα, 2=Συχνά, 3=Μερικές φορές, 4=Σπάνια, 5=Ποτέ.

Το ερωτηματολόγιο, η κωδικοποίηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, η επεξεργασία των απαντήσεων και η ανάλυση της πληροφορίας έγινε με την χρήση του προγράμματος της Microsoft Excel.

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προς τους εργαζόμενους παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α.

5.2 Δείγμα έρευνας

Βασική προϋπόθεση για την διεξαγωγή της έρευνας και γενικότερα της συγγραφής της εν λόγω μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διατηρηθεί η ανωνυμία του τραπεζικού οργανισμού και των ατόμων που συμμετέχουν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Όπως έχω ήδη αναφέρει δεν μου επιτράπηκε από την διοίκηση του τραπεζικού οργανισμού η αποστολή του ερωτηματολογίου στο προσωπικό λόγω εσωτερικών κανονισμών. Οι επαφές που έχω με τους αρκετούς εργαζόμενους στον τραπεζικό οργανισμό, με βοηθήσαν να προχωρήσω την έρευνα μου.

Η έρευνα για την ικανοποίηση του προσωπικού στον τραπεζικό οργανισμό διεξήχθη από τις 23 Μαρτίου 2020 μέχρι τις 04 Απριλίου 2020. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Στην συγκεκριμένη έρευνα απαντήθηκαν 76 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους της Τράπεζας, 32 άνδρες και 44 γυναίκες.

Επιπρόσθετος στόχος της έρευνας ήταν η πραγματοποίηση ανεπίσημης συνέντευξης με διευθυντικά στελέχη εντός του τραπεζικού οργανισμού με σκοπό να καταγραφούν οι απόψεις τους σε σχέση με τα αποτελέσματα των απαντήσεων του προσωπικού. Δυστυχώς όμως, όπως έχω επίσης αναφέρει, λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού (Covid19), δημιουργήθηκαν στον τραπεζικό οργανισμό και ειδικότερα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, συνθήκες εργασίας πρωτόγνωρες με κύριο μέλημα όλων την διασφάλιση της υγείας για τον κάθε εργαζόμενο. Δόθηκε προτεραιότητα στον συντονισμό απαραίτητων ενεργειών και πρωταρχικός στόχος ήταν η λήψη μέτρων προς αντιμετώπιση της κρίσιμης κατάστασης. Λόγω της κατάστασης που επικρατούσε υπήρξε άρνηση από μέρους των διευθυντικών στελεχών για την πραγματοποίηση της ανεπίσημης συνέντευξης.

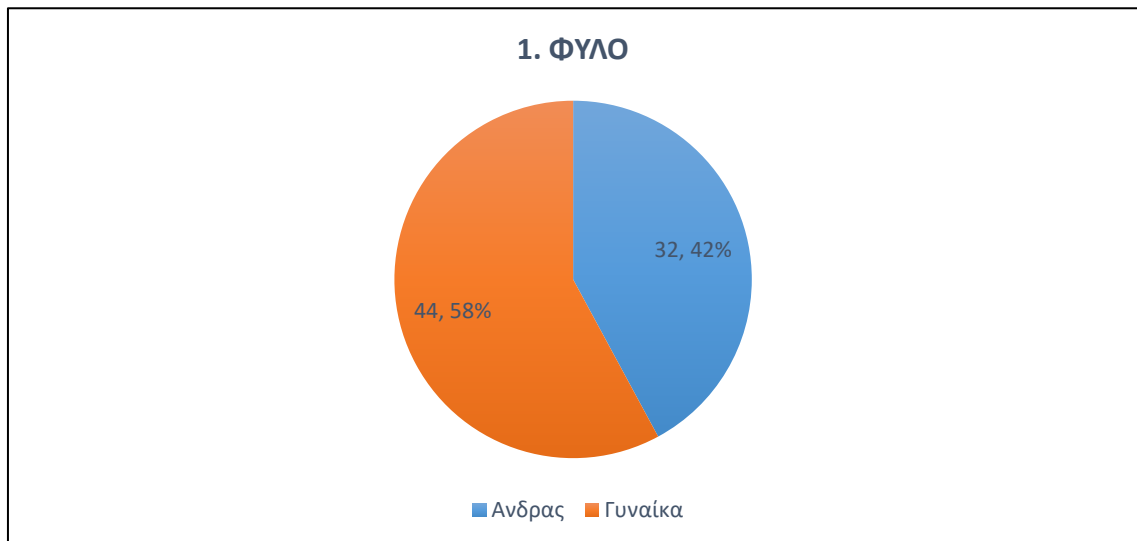
Παρόλο που η διεξαγωγή της έρευνας ήταν δύσκολη διαδικασία λόγω των εσωτερικών κανονισμών του οργανισμού να μην δοθεί το ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους αλλά κυρίως λόγω της κατάστασης που παρουσιάστηκε εξαιτίας της πανδημίας, εντούτοις υπήρξε θετική ανταπόκριση των ίδιων των εργαζομένων στην έρευνα.

Κεφάλαιο 6

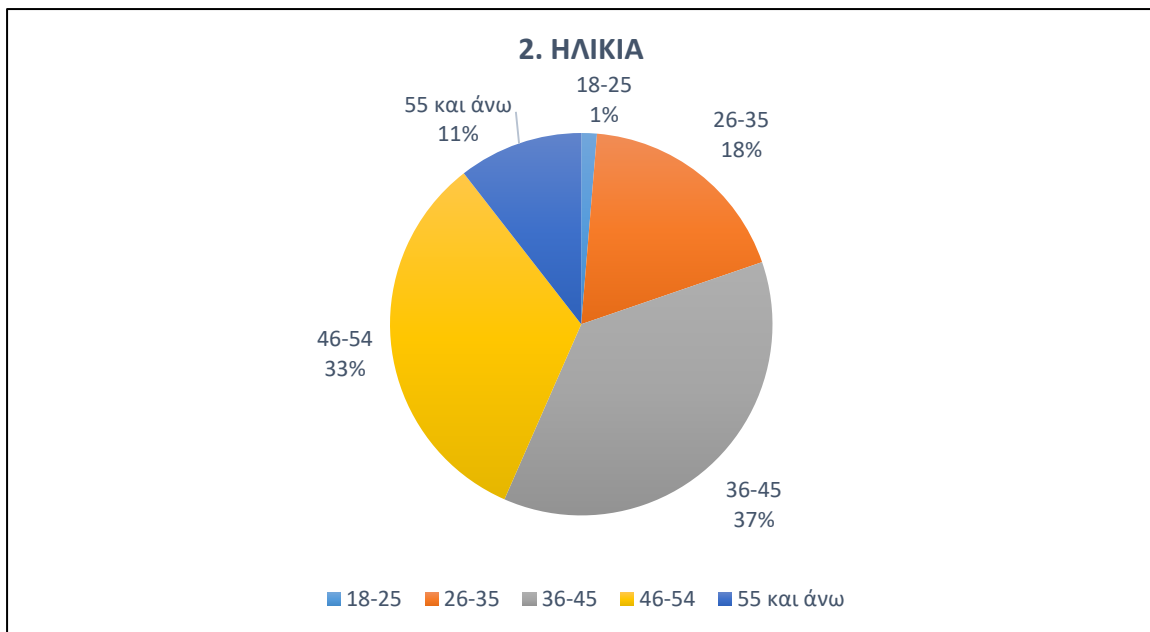
Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

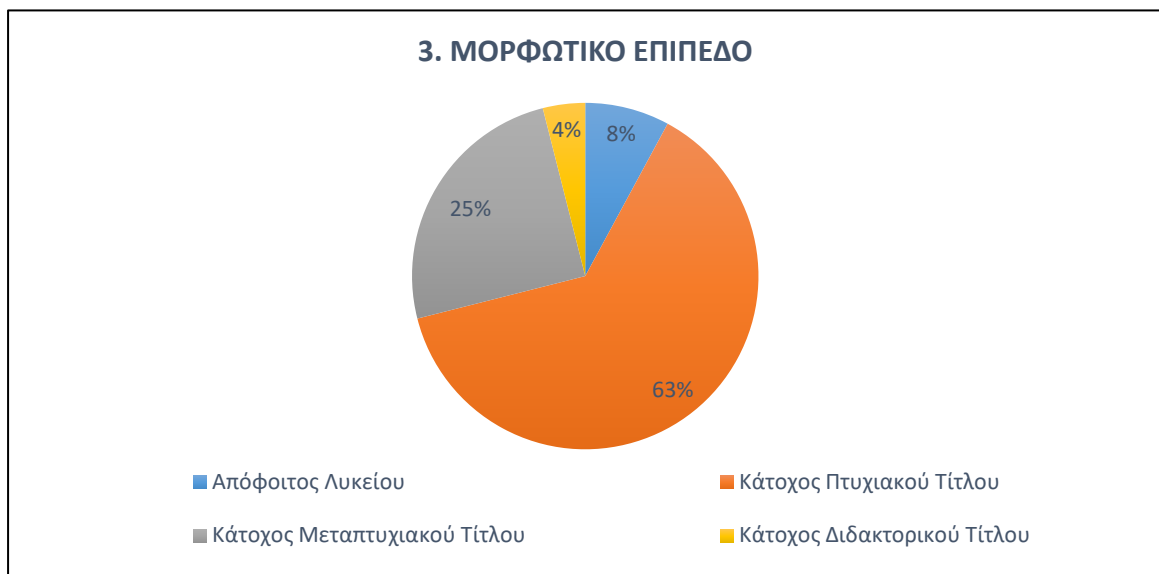
Ακολουθούν αναλυτικά γραφήματα, αναλυτικός πίνακας με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας και συγκριτικοί πίνακες αποτελεσμάτων.



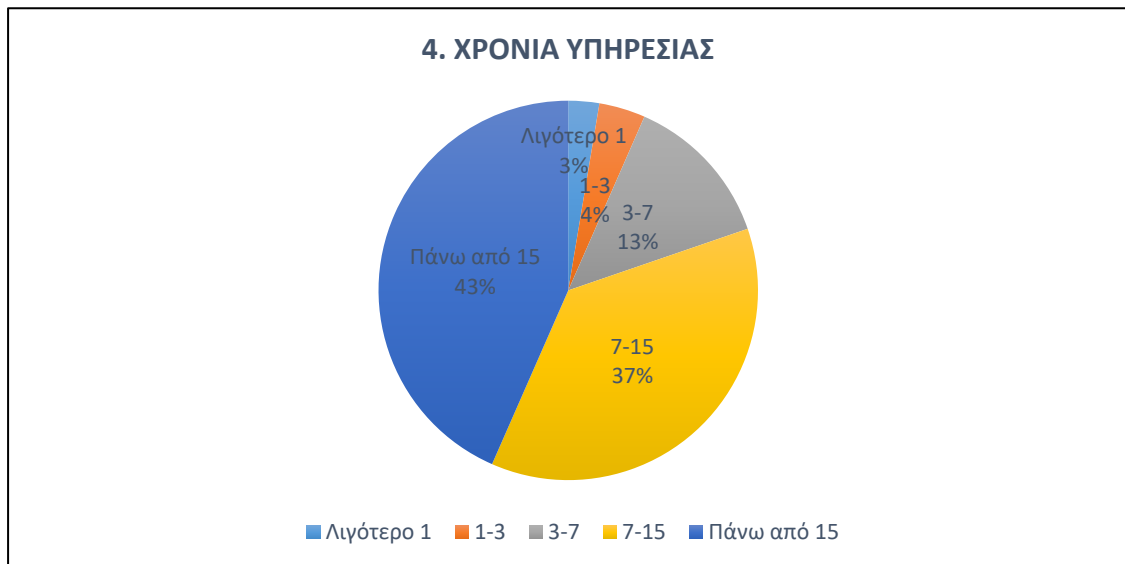
Διάγραμμα 1. Φύλο: Αναλυτικά, το 42% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες και το 58% γυναίκες.



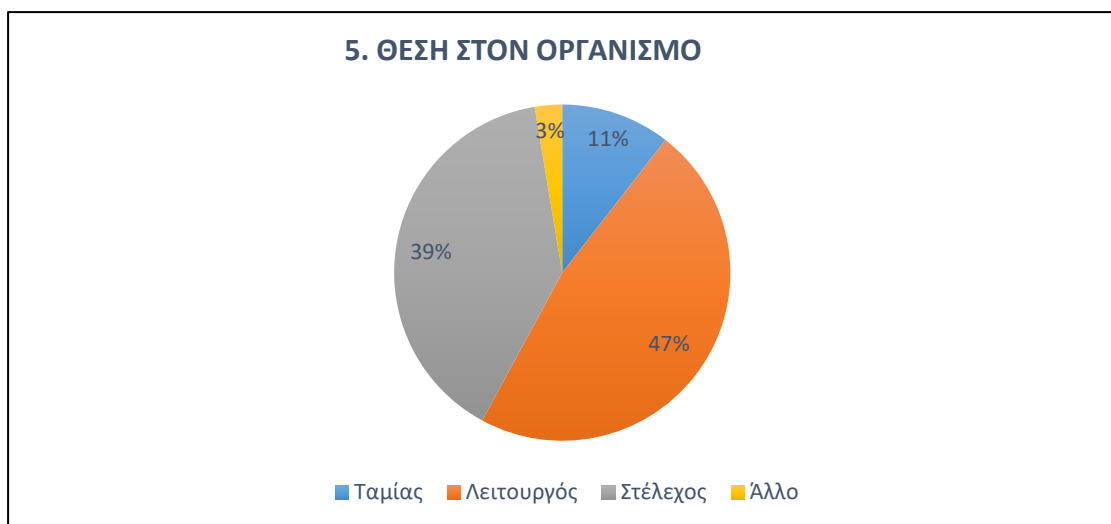
Διάγραμμα 2. Ηλικία: Το 37% είναι στην ηλικία μεταξύ 36 μέχρι 45 ετών. Το 33% έχει ηλικία μεταξύ 46 μέχρι 54 ετών, το 18% ανήκει στην κατηγορία ηλικίας από 26 μέχρι 35 χρόνων. Το 11% είναι ηλικίας 55 χρονών και άνω και μόλις το 1% ανήκει στην ηλικία μεταξύ 18 με 25 ετών.



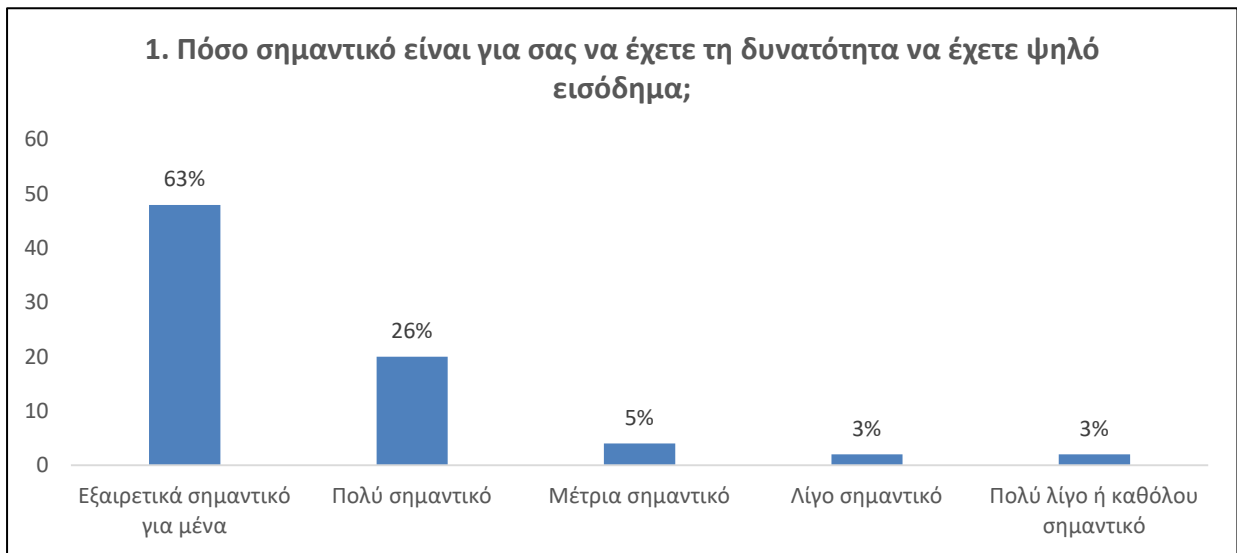
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό Επίπεδο: Το 63% των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι κάτοχοι πτυχιακού τίτλου, το 25% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 8% είναι απόφοιτοι λυκείου και το 4% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.



Διάγραμμα 4. Χρόνια Υπηρεσίας: Ποσοστό 43% εργάζεται στον συγκεκριμένο τραπεζικό οργανισμό περισσότερο από 15 χρόνια. Το 37% εργάζεται περισσότερο από 7 αλλά λιγότερο από 15 χρόνια. Το 13% εργάζεται περισσότερο από 3 χρόνια αλλά λιγότερο από 7 και μικρό ποσοστό 3% εργάζεται λιγότερο από 1 χρόνο σε αυτό τον τραπεζικό οργανισμό.

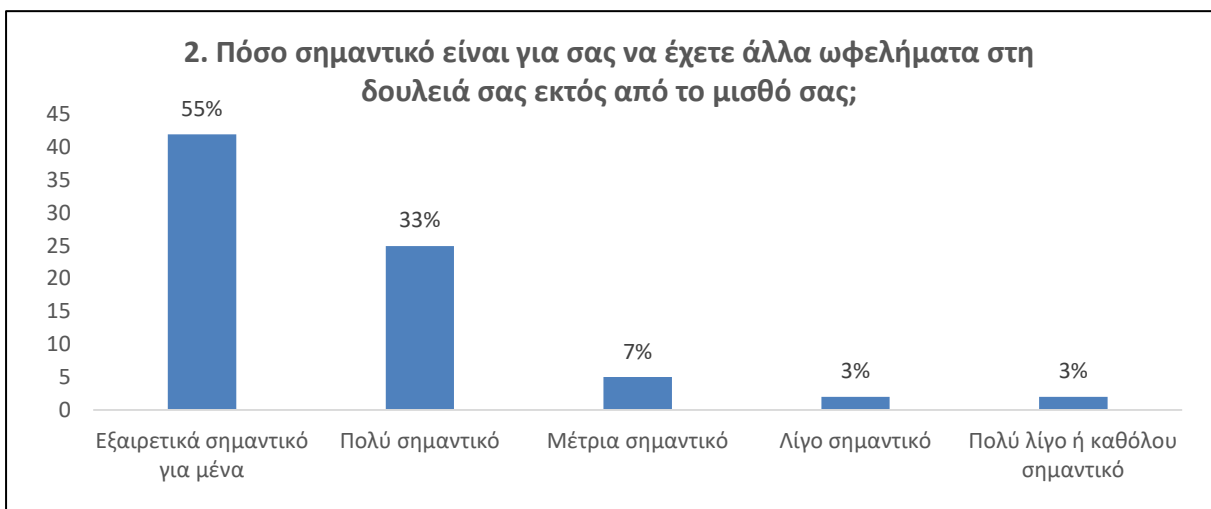


Διάγραμμα 5. Θέση στον οργανισμό: Από τους ερωτηθέντες το 47% εργάζεται στην τράπεζα έχοντας τον ρόλο του λειτουργού, το 39% είναι στελέχη στον τραπεζικό οργανισμό, το 11% εργάζεται ως ταμίας και το 3% αφορά άλλη θέση στην τράπεζα.



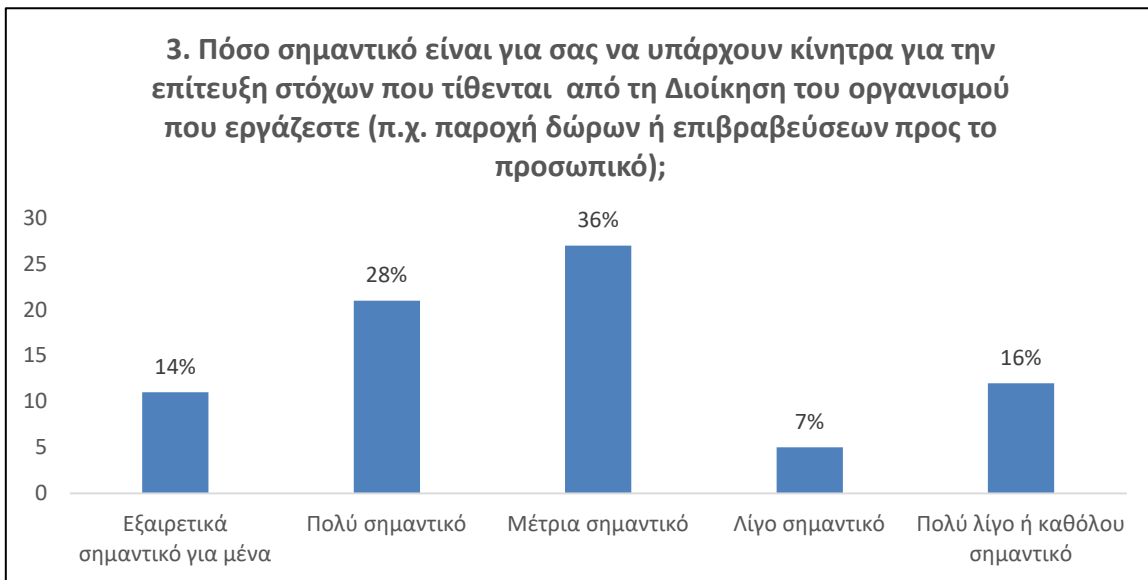
Διάγραμμα 6. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε τη δυνατότητα να έχετε ψηλό εισόδημα;

Στην ερώτηση πόσο σημαντικό είναι για τους εργαζόμενους να έχουν την δυνατότητα να έχουν ψηλό εισόδημα, αρκετά ψηλό ποσοστό στο 63% θεωρεί ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό και το 26% απάντησε στην ίδια ερώτηση ότι θεωρεί πολύ σημαντικό να έχει την δυνατότητα να έχει ψηλό εισόδημα.



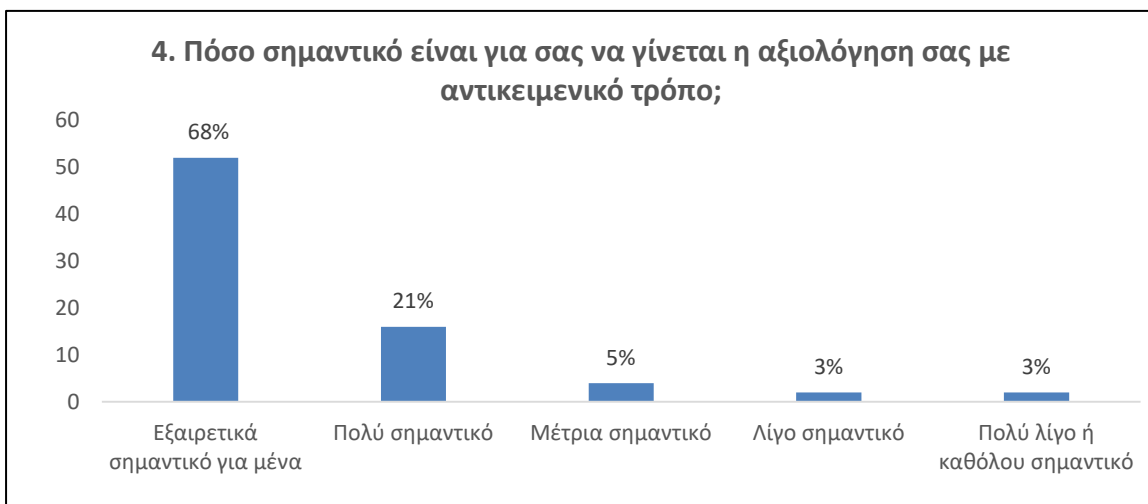
Διάγραμμα 7. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε άλλα ωφελήματα στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;

Το 55% των εργαζομένων θεωρεί επίσης εξαιρετικά σημαντικό να έχουν άλλα ωφελήματα στη δουλειά εκτός από το μισθό ενώ το 33% θεωρεί πολύ σημαντικό να έχουν άλλα ωφελήματα στην δουλειά εκτός από το μισθό.



Διάγραμμα 8. Πόσο σημαντικό είναι για σας να υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);

Το 36% θεωρεί μέτρια σημαντικό να υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την Διοίκηση του οργανισμού όπως παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προσωπικού ενώ το 28% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την Διοίκηση.



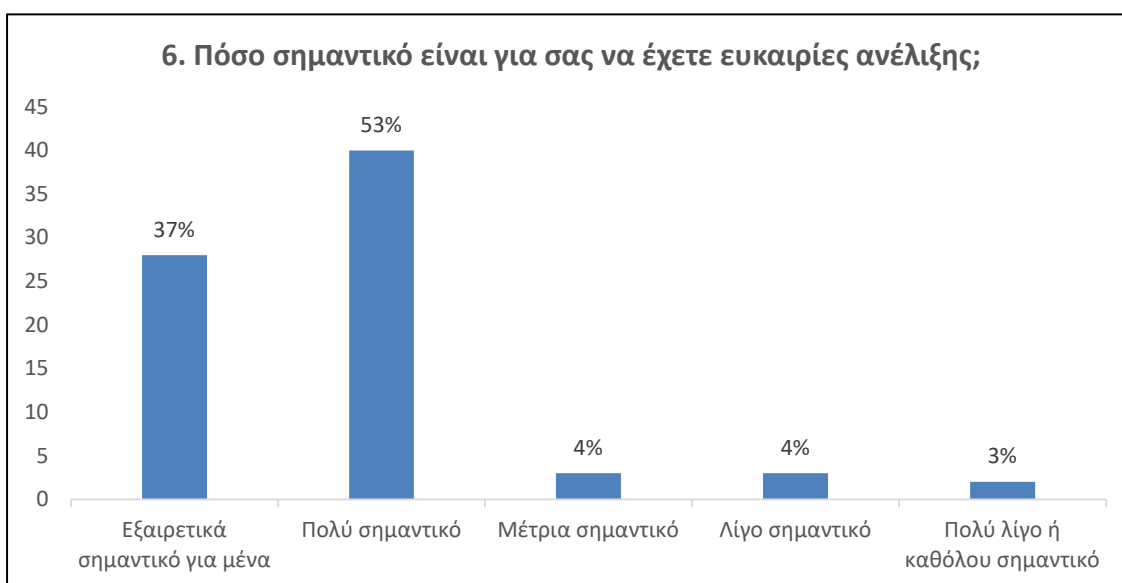
Διάγραμμα 9. Πόσο σημαντικό είναι για σας να γίνεται η αξιολόγησή σας με αντικειμενικό τρόπο;

Πολύ μεγάλο ποσοστό, το 68% των εργαζομένων οι οποίοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο, πιστεύουν ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό η αξιολόγησή τους να γίνεται με αντικειμενικό τρόπο.



Διάγραμμα 10. Πόσο σημαντικό είναι για σας να αναγνωρίζεται η δουλειά σας;

Επίσης πολύ μεγάλο ποσοστό, το 80% θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό να αναγνωρίζεται η δουλειά του.



Διάγραμμα 11. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;

Για τους μισούς περίπου ερωτηθέντες με ποσοστό 53%, είναι πολύ σημαντικό να έχουν ευκαιρίες ανέλιξης.



Διάγραμμα 12. Πόσο σημαντικό είναι για σας να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;

Το 59% πιστεύει ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, για την ίδια ερώτηση το 28% απάντησε ότι το θεωρεί πολύ σημαντικό.



Διάγραμμα 13. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;

Το 47% των εργαζομένων θεωρεί πολύ σημαντικό και το 24% εξαιρετικά σημαντικό να έχει ευκαιρίες να παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείτε.



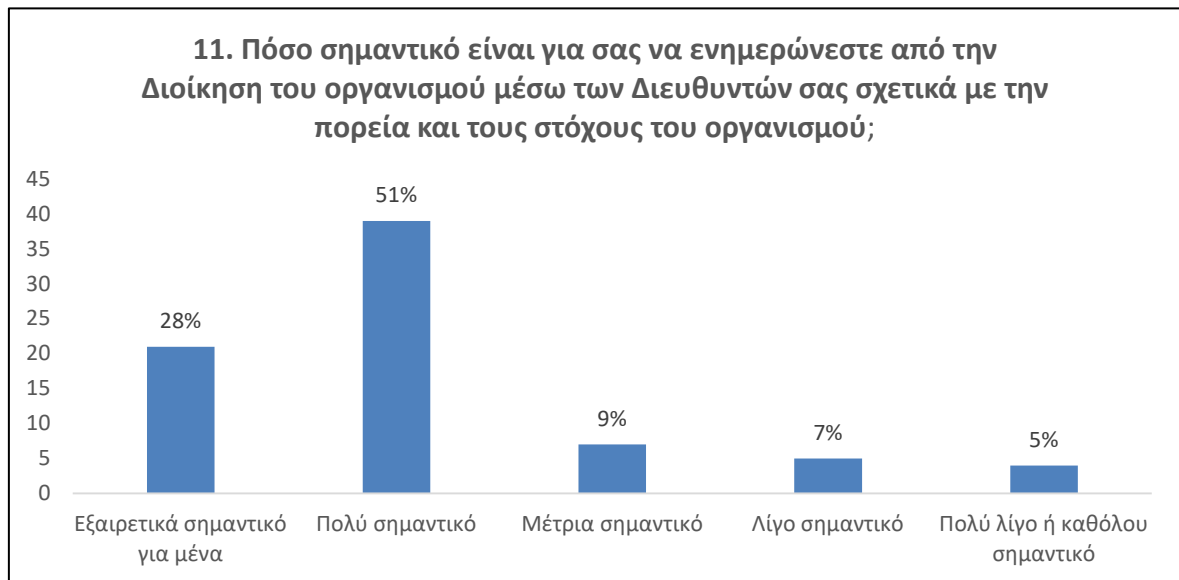
Διάγραμμα 14. Πόσο σημαντικό είναι για σας να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσετε τις δεξιότητες σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;

Το 46% δηλώνει επίσης πολύ σημαντικό και το 30% εξαιρετικά σημαντικό να παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσει τις δεξιότητες του ή να μάθει κάτι καινούργιο.



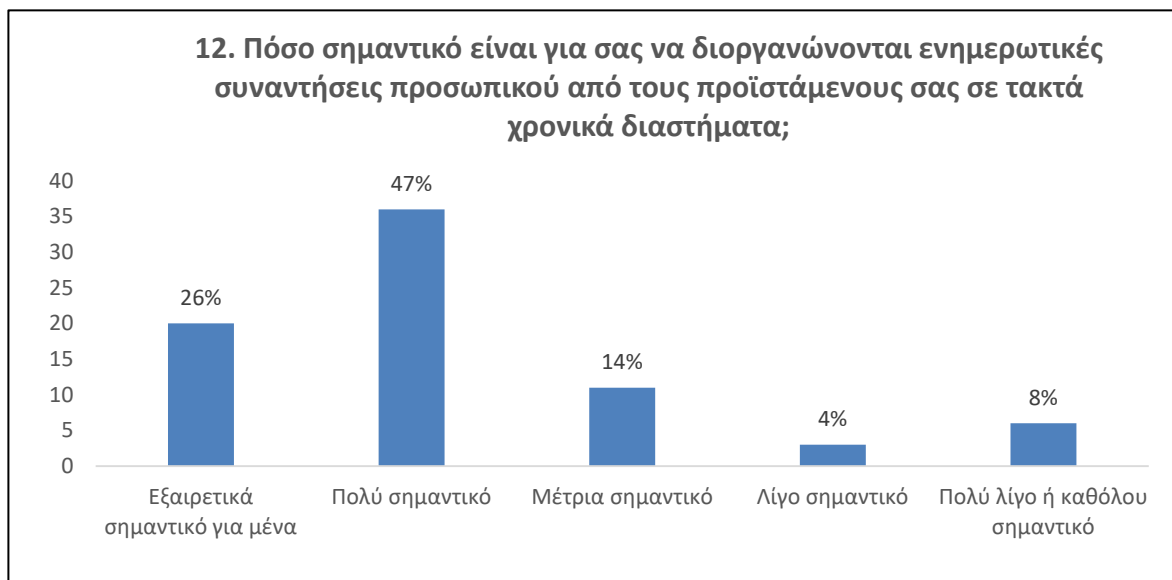
Διάγραμμα 15. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);

Πολύ σημαντικό δηλώνει και το 41% και εξαιρετικά σημαντικό το 25% ότι έχει ευκαιρίες παρακολούθησης προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-learning).



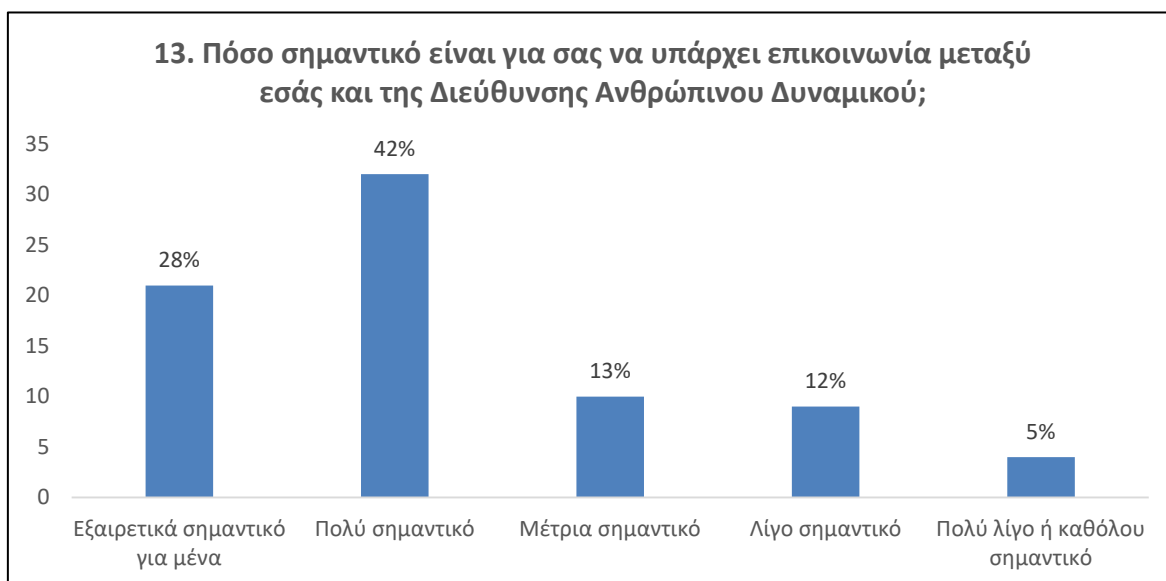
Διάγραμμα 16. Πόσο σημαντικό είναι για σας να ενημερώνεστε από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;

Μεγάλο ποσοστό, το 51% πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό και το 28% πιστεύει ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να ενημερώνετε από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού.



Διάγραμμα 17. Πόσο σημαντικό είναι για σας να διοργανώνονται ενημερωτικές συναντήσεις προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;

Πολύ σημαντικό να διοργανώνονται ενημερωτικές συναντήσεις προσωπικού από τους προϊστάμενους σε τακτά χρονικά διαστήματα απάντησε το 47% με το 26% να θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό την διοργάνωση τέτοιων συναντήσεων.



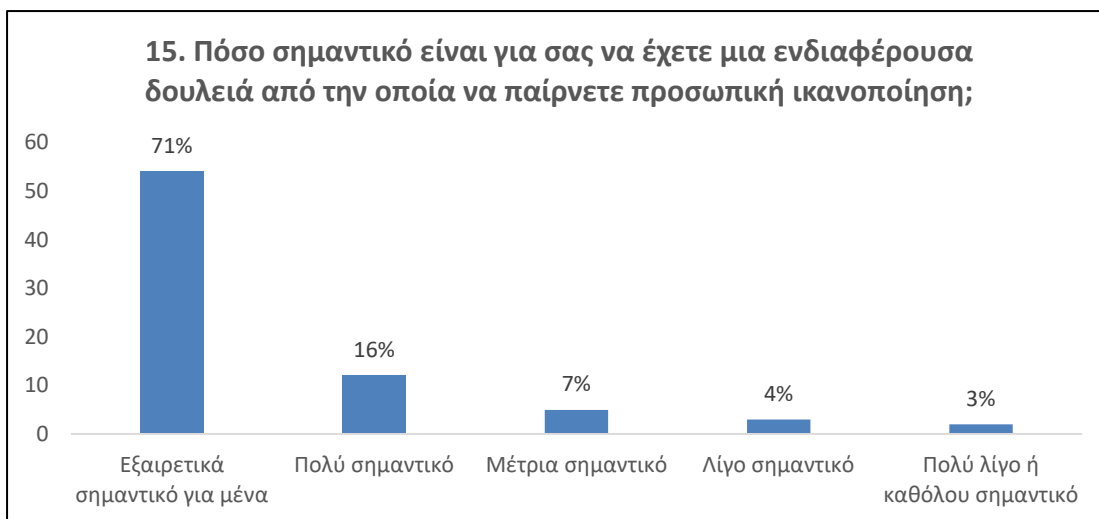
Διάγραμμα 18. Πόσο σημαντικό είναι για σας να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Για το 42% είναι πολύ σημαντικό και για το 28% εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Διάγραμμα 19. Πόσο σημαντικό είναι για σας να εργάζεστε με συναδέλφους και προϊστάμενους που είναι συνεργάσιμοι;

Το 58% πιστεύει ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να εργάζονται με συνεργάσιμους συναδέλφους και προϊστάμενους.



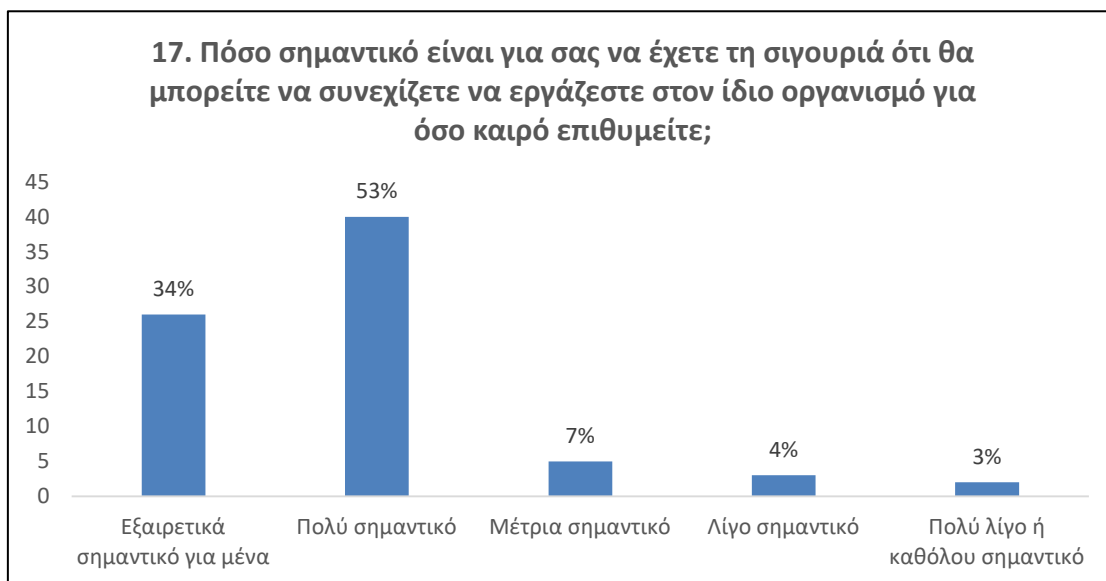
Διάγραμμα 20. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά από την οποία να παίρνετε προσωπική ικανοποίηση;

Πολύ μεγάλο ποσοστό, το 71% δηλώνει εξαιρετικά σημαντικό να έχει μια ενδιαφέρουσα δουλειά από την οποία να παίρνει προσωπική ικανοποίηση.



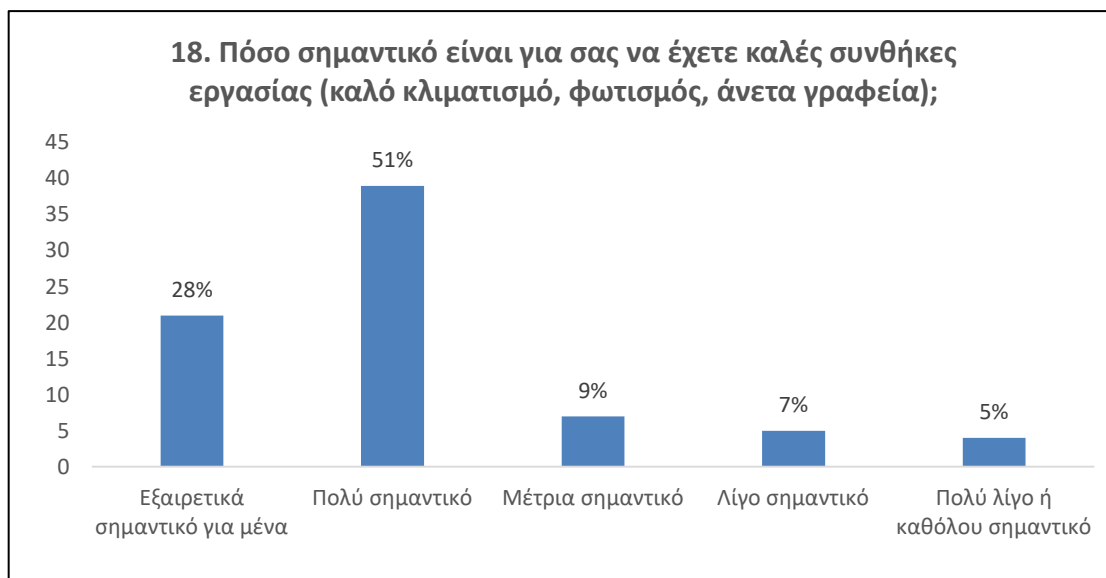
Διάγραμμα 21. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;

Το 55% δηλώνει εξαιρετικά σημαντικό να έχει μια δουλειά που αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή ζωή.



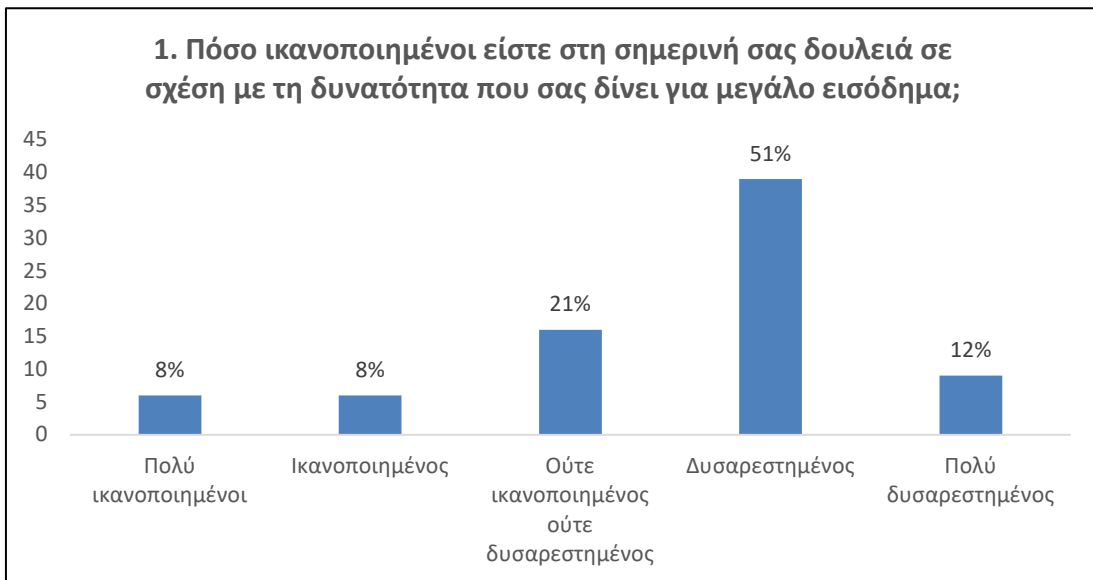
Διάγραμμα 22. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στον ίδιο οργανισμό για όσο καιρό επιθυμείτε;

Ποσοστό 53% δηλώνει ότι πολύ σημαντικό να έχει την σιγουριά ότι θα μπορεί να συνεχίζει να εργάζεται στον ίδιο οργανισμό για όσο καιρό επιθυμεί. Αντίστοιχα με ποσοστό 34% δηλώνουν εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει η σιγουριά της υφιστάμενης εργασίας.



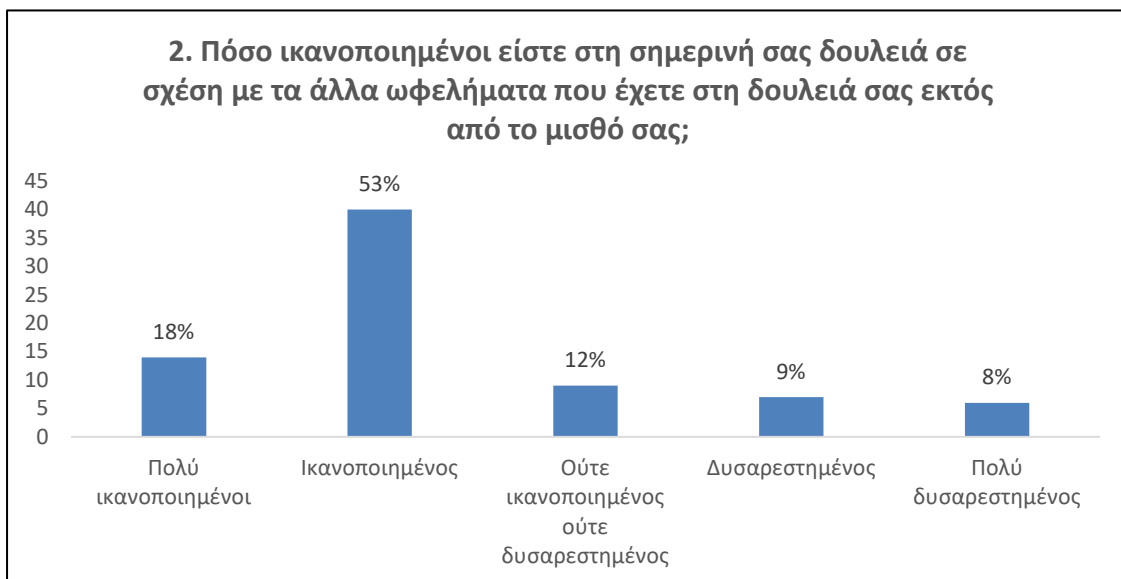
Διάγραμμα 23. Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);

Ποσοστό 51% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικό να έχει καλές συνθήκες εργασίας.



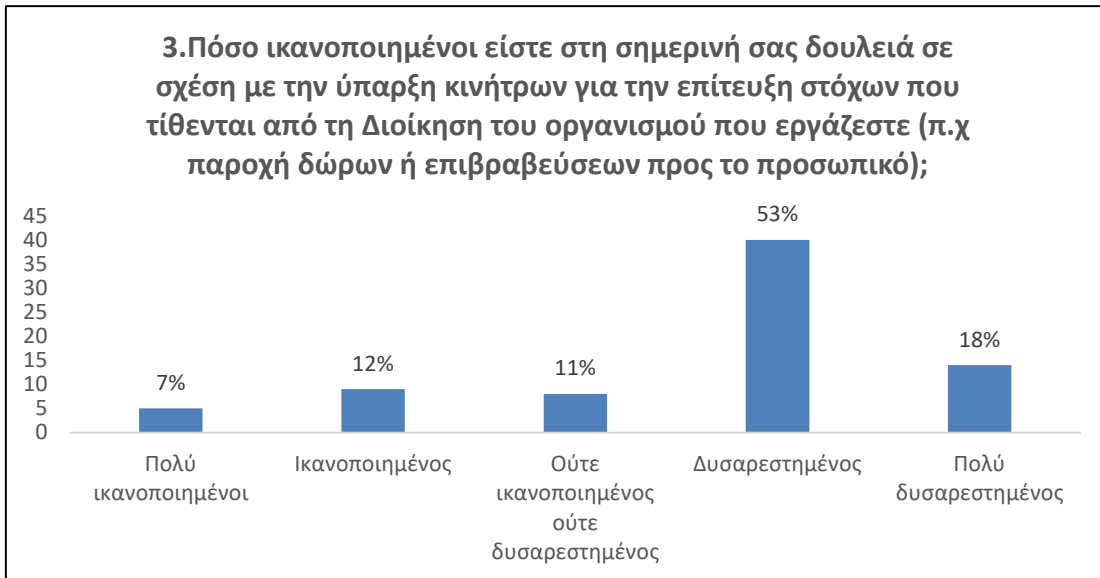
Διάγραμμα 24. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τη δυνατότητα που σας δίνει για μεγάλο εισόδημα;

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι να έχουν την δυνατότητα να έχουν ψηλό εισόδημα το 51% δηλώνουν δυσαρεστημένοι.



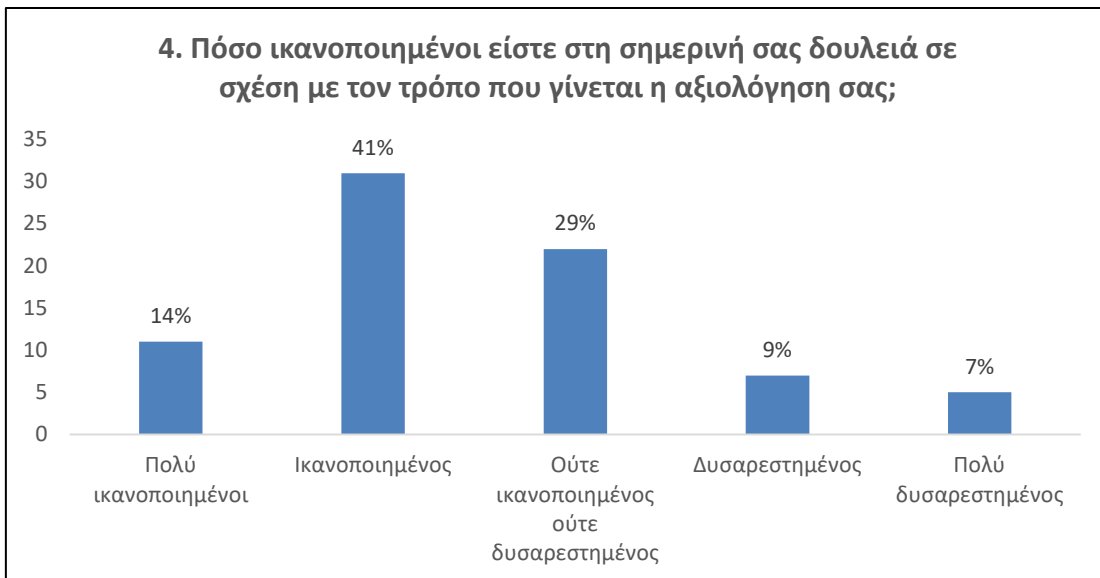
Διάγραμμα 25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τα άλλα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;

Το 53% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι σε σχέση με άλλα ωφελήματα στη δουλειά εκτός από το μισθό.



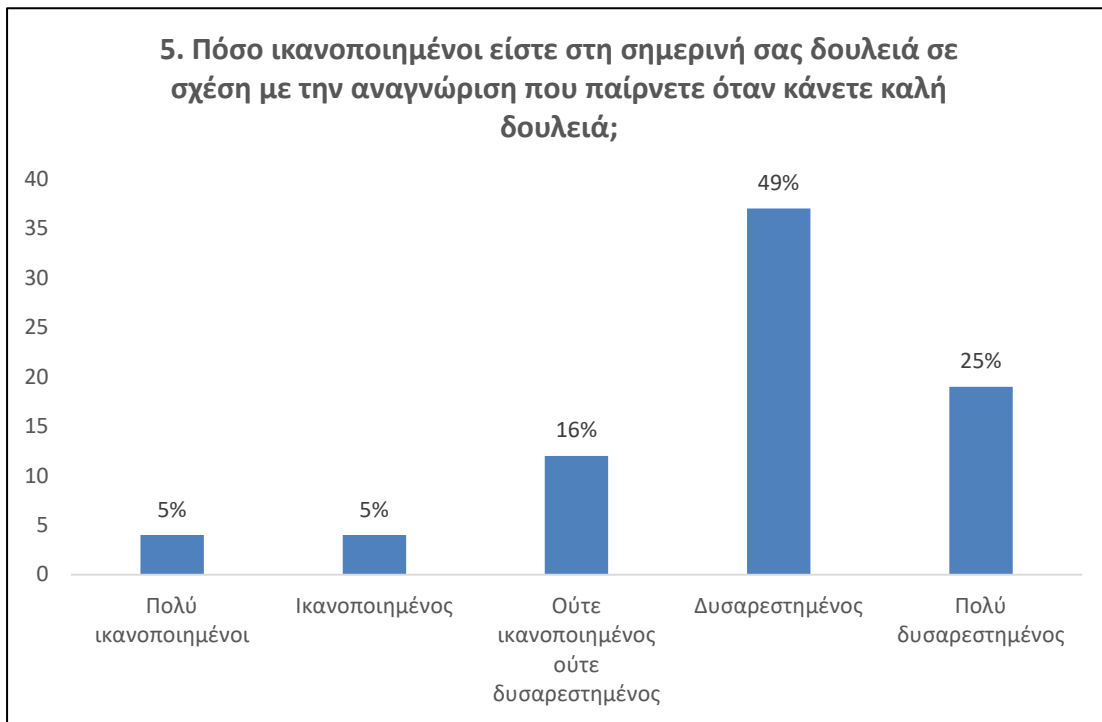
Διάγραμμα 26. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την ύπαρξη κινήτρων για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);

Το 53% των εργαζομένων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι δυσαρεστημένοι με την ύπαρξη κινήτρων για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την Διοίκηση του οργανισμού όπως παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προσωπικού. Ποσοστό 18% στην ίδια ερώτηση δηλώνει πολύ δυσαρεστημένο.



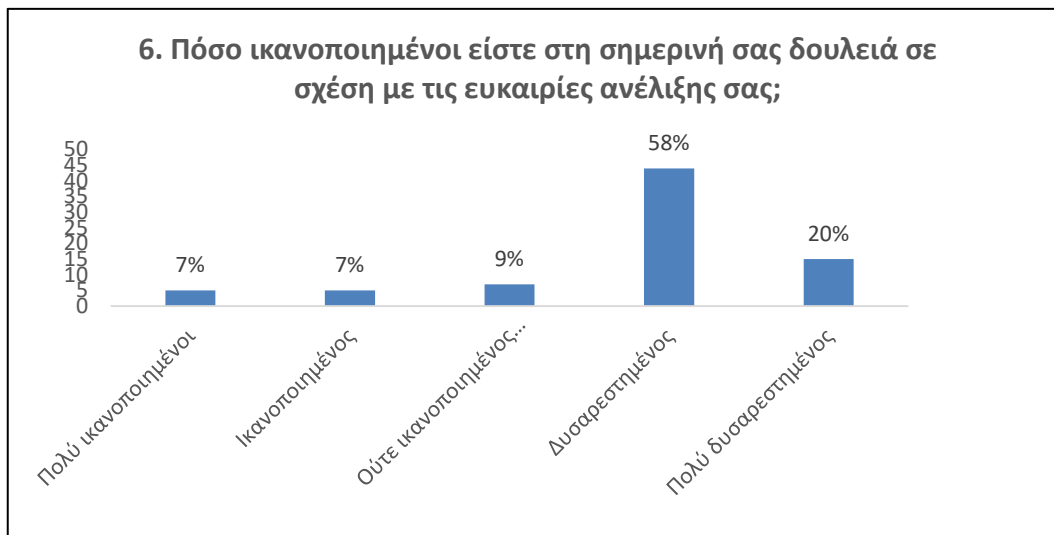
Διάγραμμα 27. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση σας;

Το 41% είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγησής τους. Στην ίδια ερώτηση 29% δηλώνει ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο.



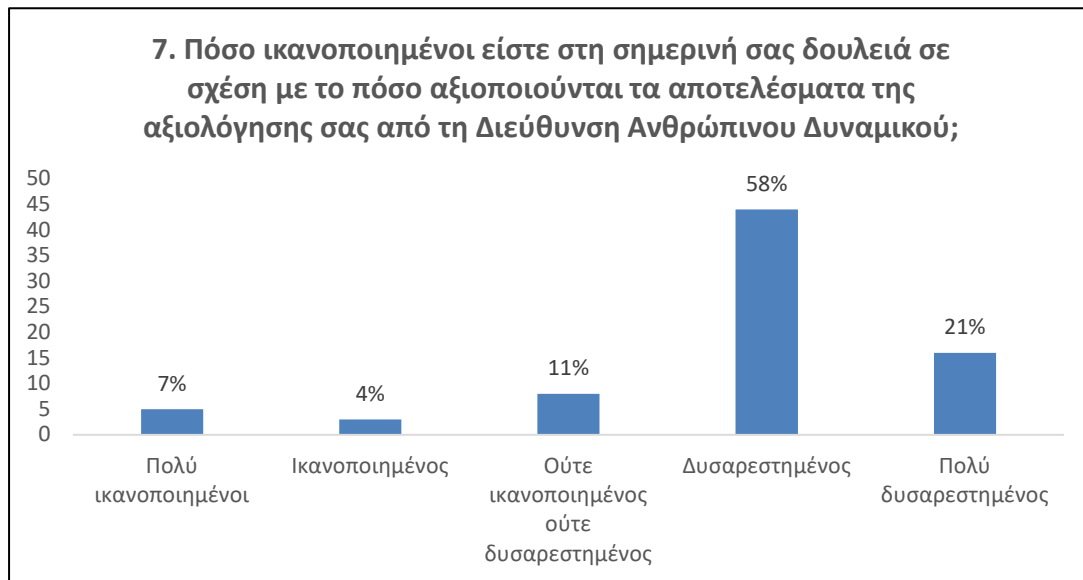
Διάγραμμα 28. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;

Μεγάλο ποσοστό, το 49% είναι δυσαρεστημένοι για την αναγνώριση που παίρνουν όταν κάνουν καλή δουλειά.



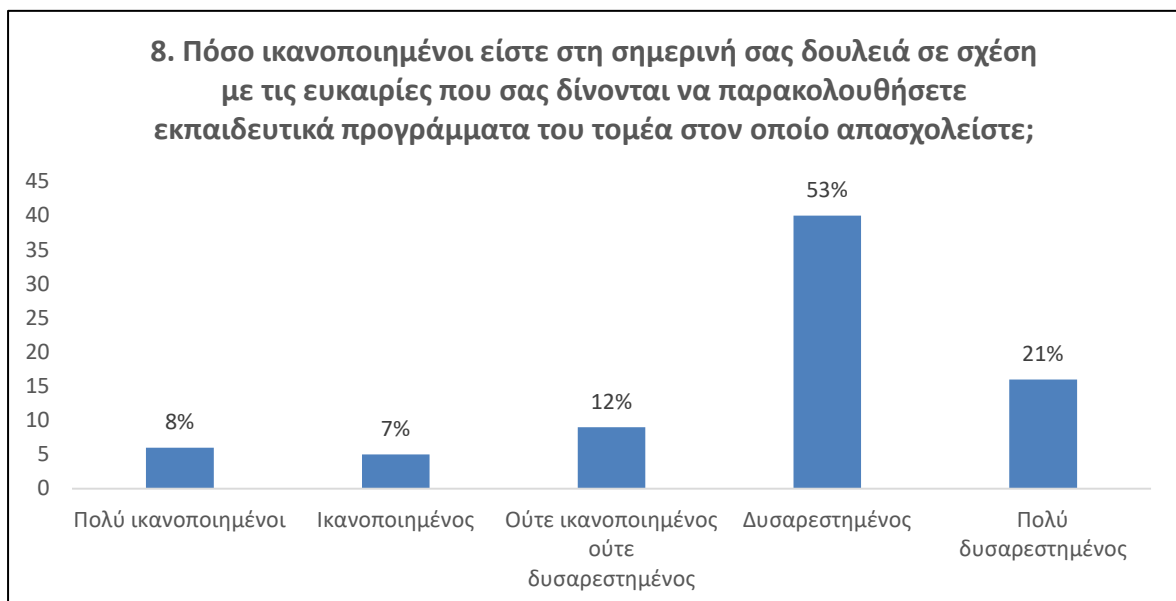
Διάγραμμα 29. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις ευκαιρίες ανέλιξης σας;

Επίσης μεγάλο ποσοστό 58% νιώθει δυσαρεστημένο για τις ευκαιρίες ανέλιξης.



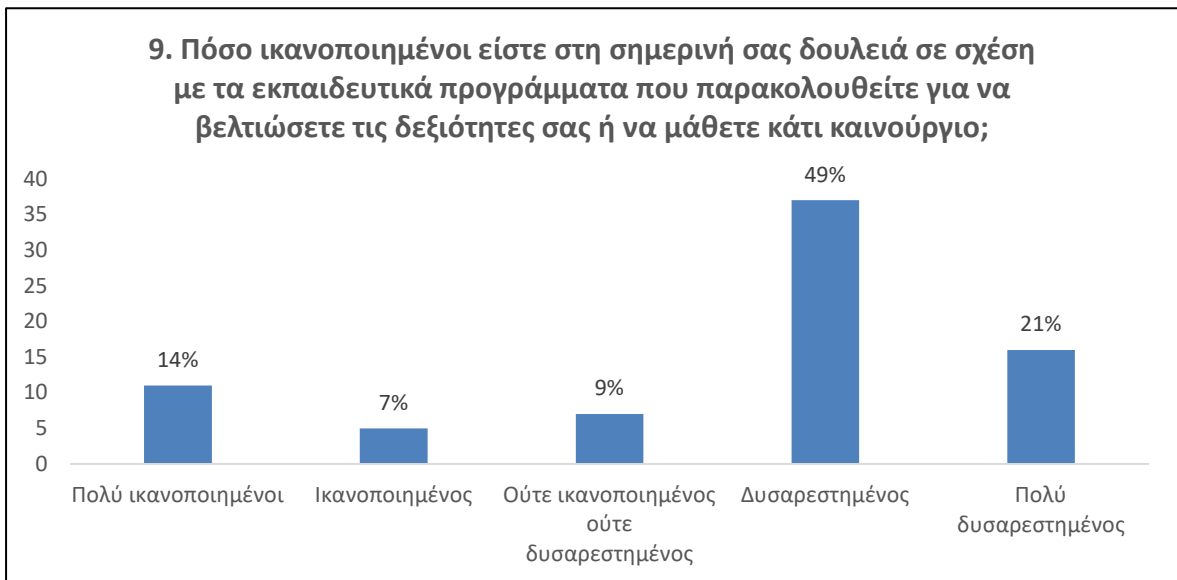
Διάγραμμα 30. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το πόσο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;

Το ίδιο ποσοστό, 58% είναι δυσαρεστημένο σε σχέση με το πόσο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.



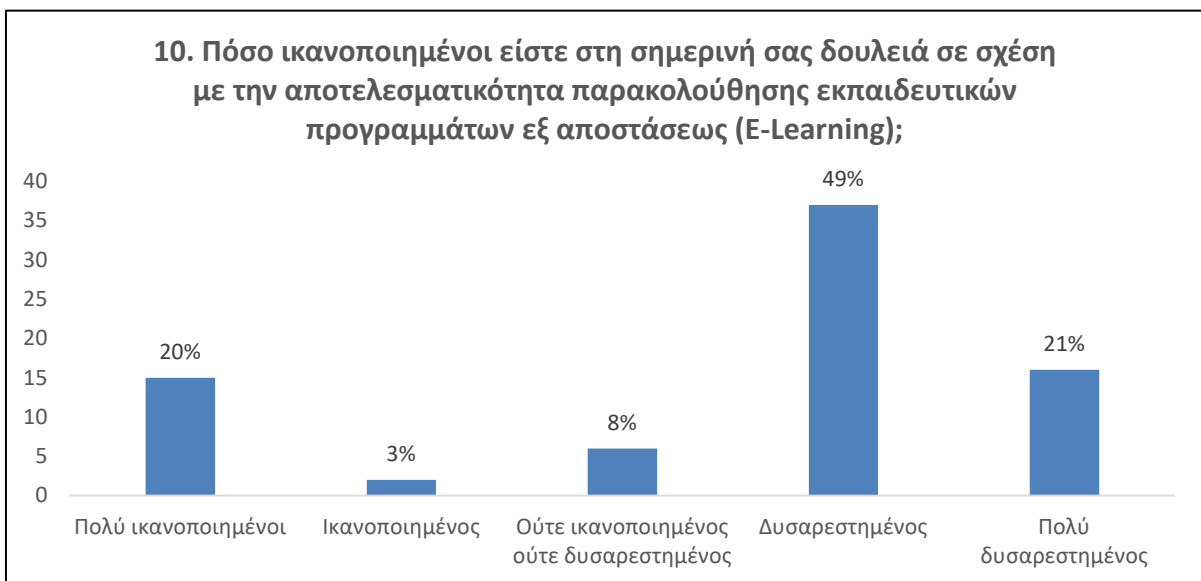
Διάγραμμα 31. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις ευκαιρίες που σας δίνονται να παρακολουθήσετε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;

Το 53% των εργαζομένων νιώθουν δυσαρεστημένοι με τις ευκαιρίες που τους δίνονται να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολούνται.



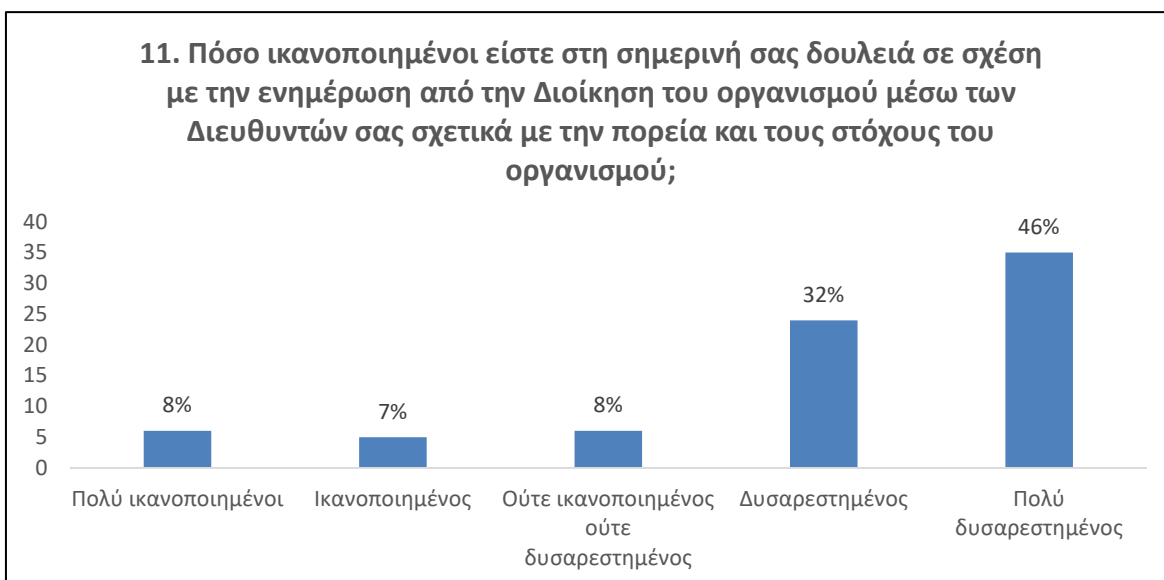
Διάγραμμα 32. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε για να βελτιώσετε τις δεξιότητες σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;

Το 49% δηλώνουν επίσης δυσαρεστημένοι για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν για να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους ή να μάθουν κάτι καινούργιο.



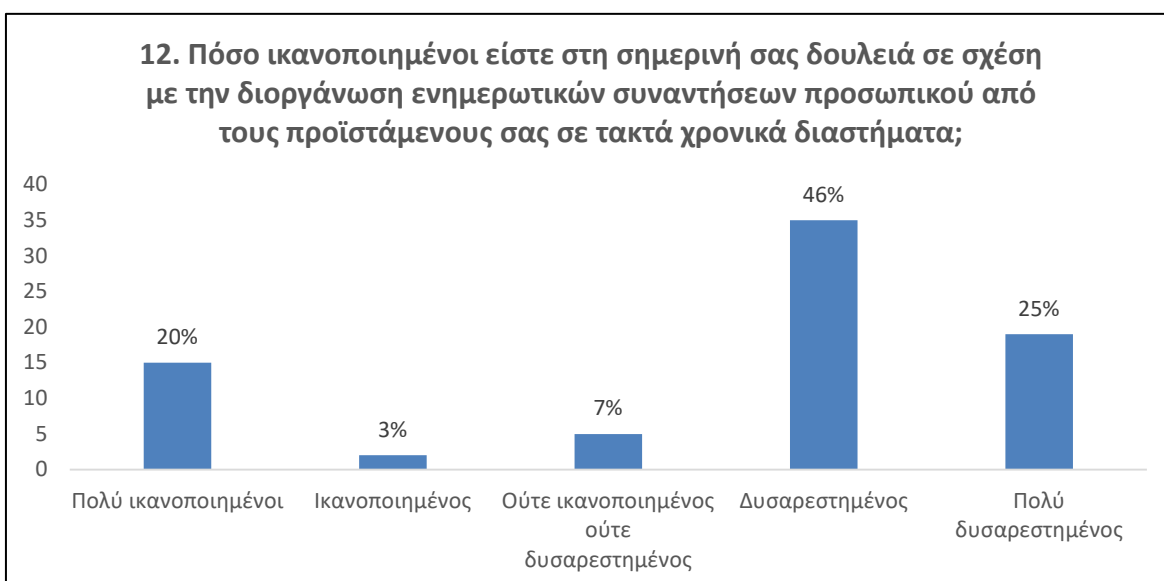
Διάγραμμα 33. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την αποτελεσματικότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);

Το ίδιο ποσοστό 49% δηλώνει δυσαρεστημένο από την αποτελεσματικότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως.



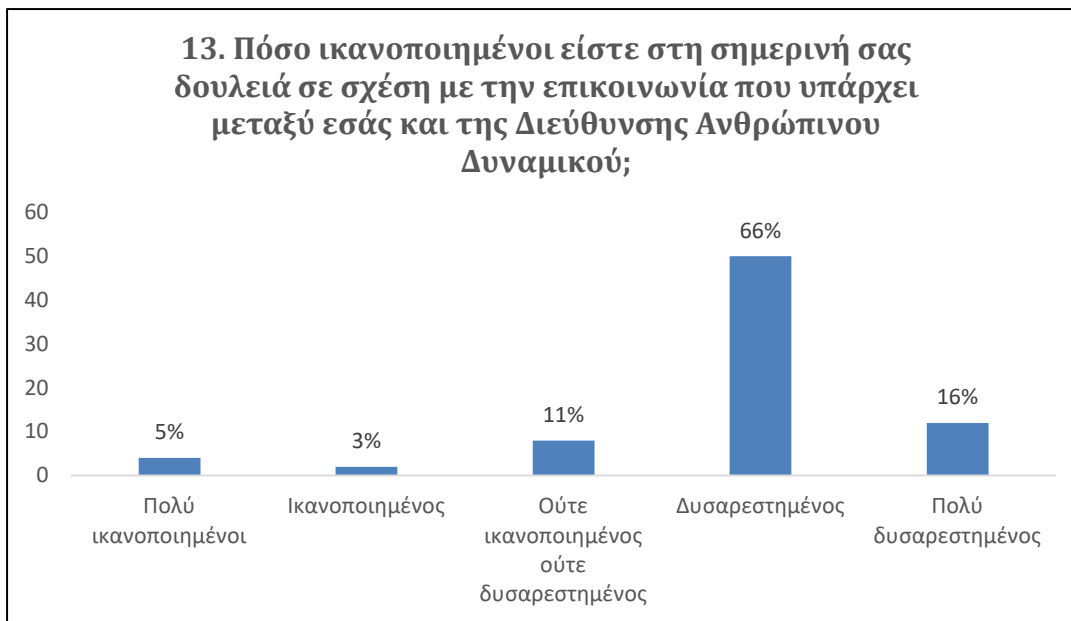
Διάγραμμα 34. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την ενημέρωση από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;

Ποσοστό, το 46% δηλώνουν πολύ δυσαρεστημένοι από την ενημέρωση από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού. Το 32% στην ίδια ερώτηση απάντησε ότι είναι δυσαρεστημένοι.



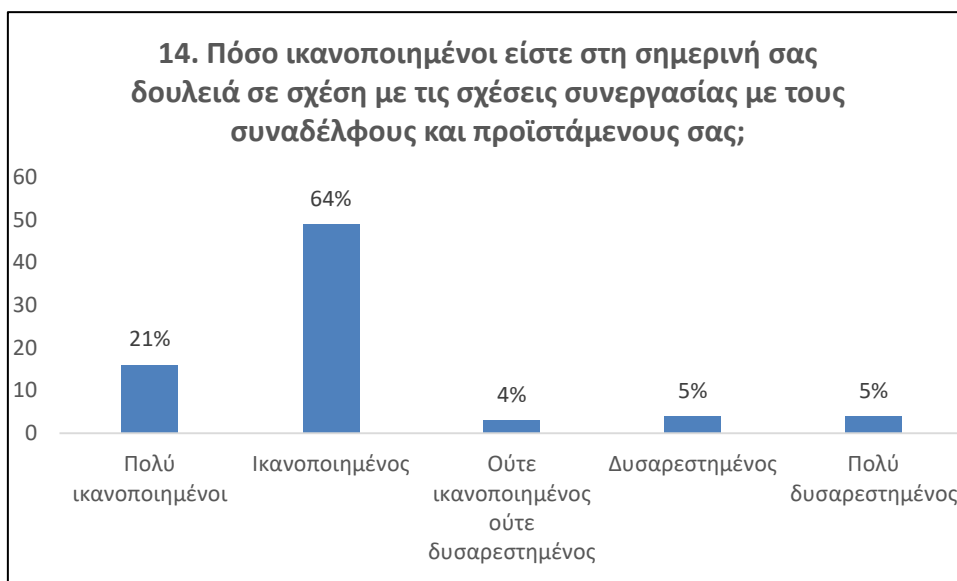
Διάγραμμα 35. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;

Ποσοστό επίσης 46% απάντησαν ότι νιώθουν πολύ δυσαρεστημένοι από την διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων προσωπικού από τους προϊστάμενους σε τακτά χρονικά διαστήματα.



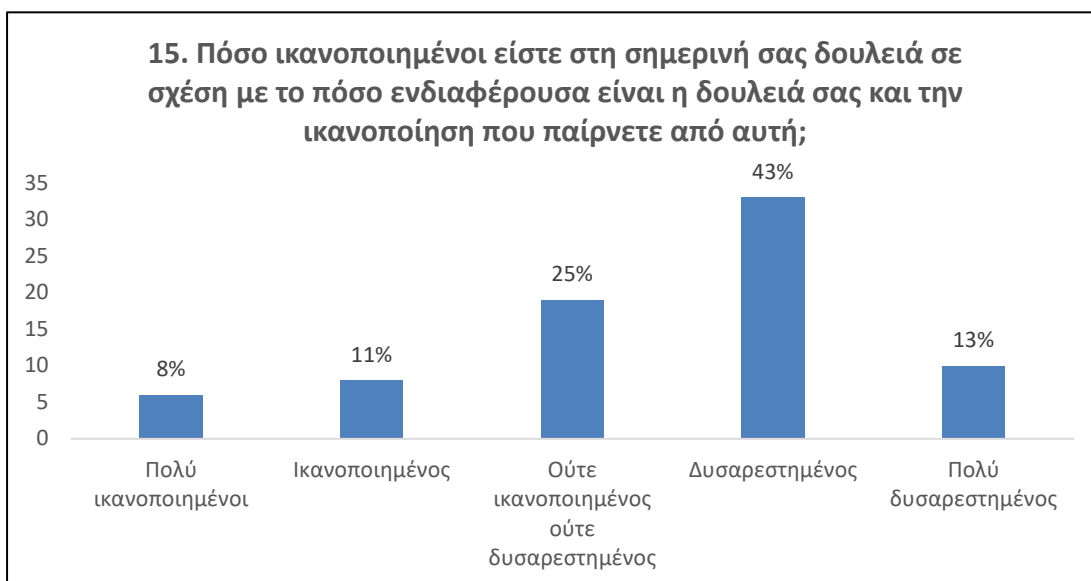
Διάγραμμα 36. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Μεγάλο ποσοστό στο 66% απάντησε ότι είναι δυσαρεστημένοι με την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.



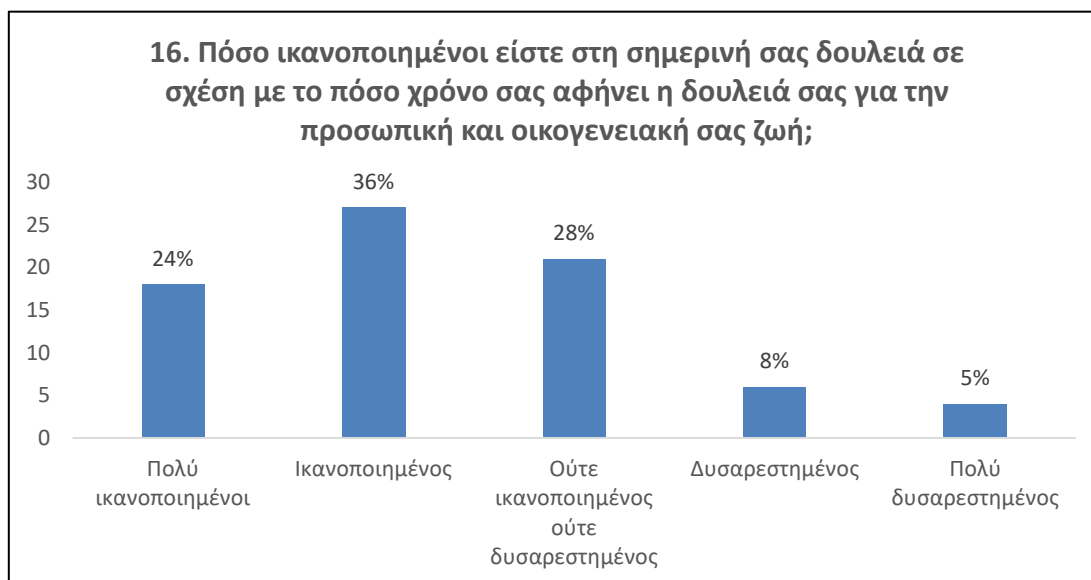
Διάγραμμα 37. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και προϊστάμενους σας;

Το 64% δηλώνει ικανοποιημένο με τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων.



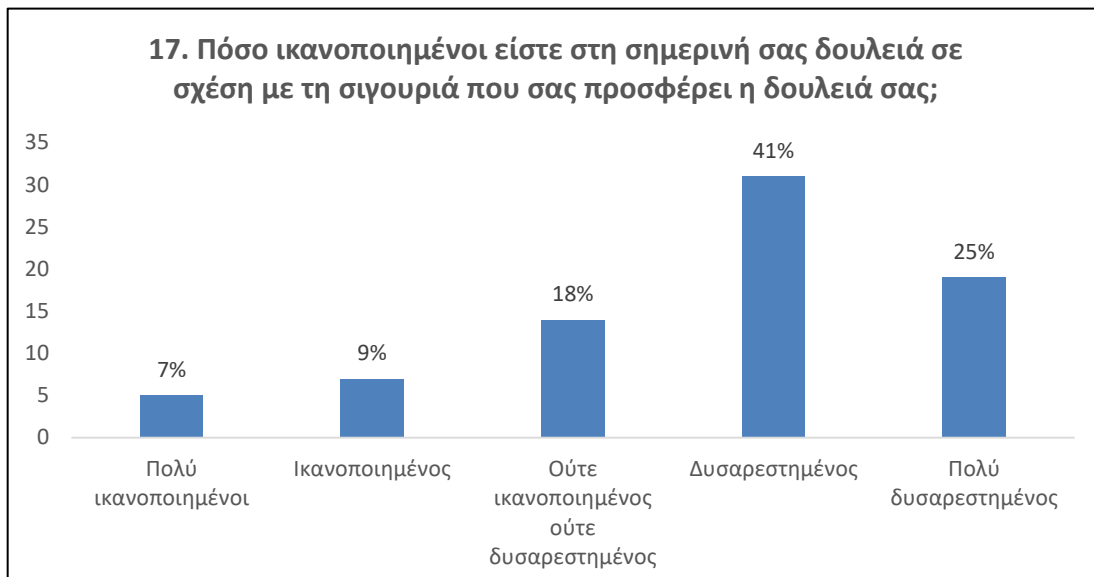
Διάγραμμα 38. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και την ικανοποίηση που παίρνετε από αυτή;

Το 43% δηλώνουν δυσαρεστημένοι σε σχέση με το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά και την ικανοποίηση που παίρνουν από αυτή.



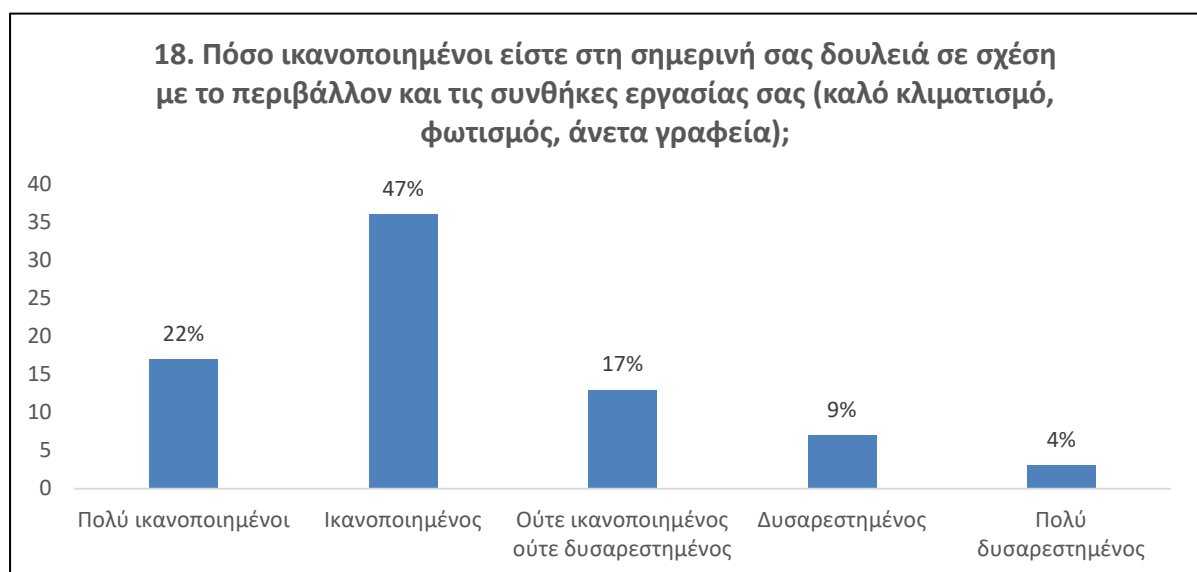
Διάγραμμα 39. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;

Το 36% δηλώνουν ικανοποιημένοι για τον χρόνο που τους αφήνει η δουλειά για την προσωπική και οικογενειακή ζωή.



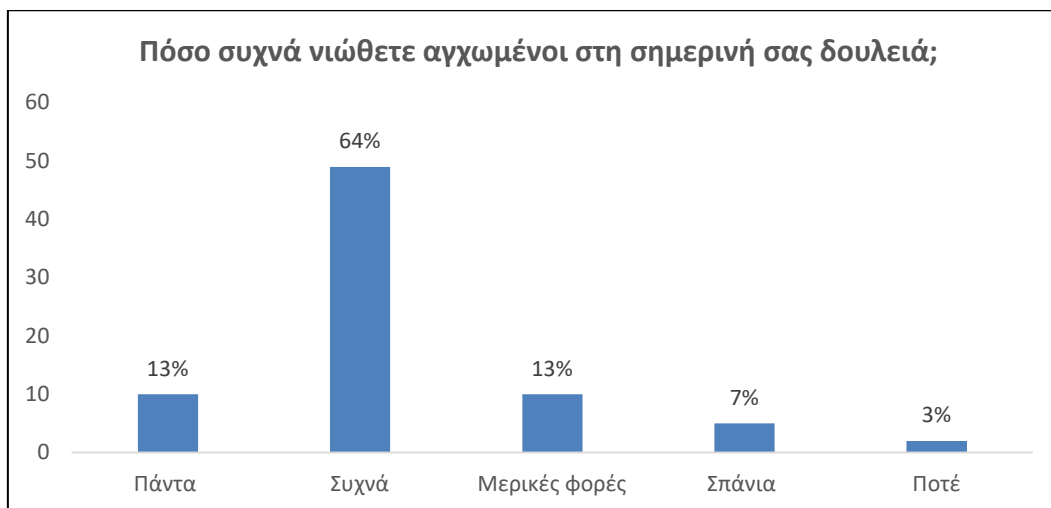
Διάγραμμα 40. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τη σιγουριά που σας προσφέρει η δουλειά σας;

Ποσοστό 41% δηλώνει δυσαρεστημένο και το 25% πολύ δυσαρεστημένο από την σιγουριά που τους προσφέρει η δουλειά.



Διάγραμμα 41. Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);

Το 47% δηλώνει ικανοποιημένο με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 42. Πόσο συχνά νιώθετε αγχωμένοι στη σημερινή σας δουλειά; Μεγάλο επίσης ποσοστό 64% νιώθει συχνά άγχος στη δουλειά.

Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας με τα αποτελέσματα της έρευνας του ερωτηματολογίου τα οποία αποτυπώνονται σε ποσοστά, με τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση σε κάθε ερώτηση.

		M.O	T.A	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα / Πολύ ικανοποιημένος / Πάντα	Πολύ σημαντικό / Ικανοποιημένος / Συχνά	Μέτρια σημαντικό / Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος / Μερικές φορές	Λίγο σημαντικό / Δυσανεστημένος / Σπάνια	Πολύ λίγο ή καθόλου σημαντικό / Πολύ δυσαρεστημένος / Ποτέ
1	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την ενημέρωση από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;	4,01	1,23	8%	7%	8%	32%	46%
2	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ εσάς και της Δ/σης Ανθρ. Δυναμικού;	3,84	0,9	5%	3%	11%	66%	16%

3	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;	3,82	1,03	5%	5%	16%	49%	25%
4	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με πόσο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας από τη Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού;	3,82	1,02	7%	4%	11%	58%	21%
5	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τη σιγουριά που σας προσφέρει η δουλειά σας;	3,77	1,26	7%	9%	18%	41%	25%
6	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις ευκαιρίες ανέλιξης σας;	3,77	1,05	7%	7%	9%	58%	20%
7	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις ευκαιρίες που σας δίνονται να παρακολουθήσετε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;	3,72	1,14	8%	7%	12%	53%	21%
8	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την ύπαρξη κινήτρων για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);	3,64	1,11	7%	12%	11%	53%	18%
9	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	3,55	1,30	14%	7%	9%	49%	21%

10	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;	3,53	1,41	20%	3%	7%	46%	25%
11	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τη δυνατότητα που σας δίνει για μεγάλο εισόδημα;	3,51	1,06	8%	8%	21%	51%	12%
12	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με την αποτελεσματικότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);	3,48	1,39	20%	3%	8%	49%	21%
13	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και την ικανοποίηση που παίρνετε από αυτή;	3,43	1,09	8%	11%	25%	43%	13%
14	Πόσο σημαντικό είναι για σας να υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);	2,81	1,24	14%	28%	36%	7%	16%
15	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση σας;	2,52	1,06	14%	41%	29%	9%	7%

16	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);	2,35	1,19	25%	41%	16%	11%	8%
17	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τα άλλα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;	2,35	1,12	18%	53%	12%	9%	8%
18	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	2,35	1,09	24%	36%	28%	8%	5%
19	Πόσο σημαντικό είναι για σας να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσάς και της Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού;	2,25	1,14	28%	42%	13%	12%	5%
20	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;	2,25	1,08	24%	47%	14%	9%	5%
21	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);	2,25	1,03	22%	47%	17%	9%	4%
22	Πόσο συχνά νιώθετε αγχωμένοι στη σημερινή σας δουλειά;	2,21	0,85	13%	64%	13%	7%	3%
23	Πόσο σημαντικό είναι για σας να διοργανώνονται ενημερωτικές συναντήσεις προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;	2,19	1,19	26%	47%	14%	4%	8%

24	Πόσο σημαντικό είναι για σας να ενημερώνεστε από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;	2,10	1,05	28%	51%	9%	7%	5%
25	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε καλές συνθήκες εργασίας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);	2,10	1,05	28%	51%	9%	7%	5%
26	Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά σε σχέση με τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και προϊστάμενους σας;	2,09	0,96	21%	64%	4%	5%	5%
27	Πόσο σημαντικό είναι για σας να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	2,05	0,98	30%	46%	14%	7%	3%
28	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στον ίδιο οργανισμό για όσο καιρό επιθυμείτε;	1,88	0,89	34%	53%	7%	4%	3%
29	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1,83	0,88	37%	53%	4%	4%	3%
30	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1,71	0,99	55%	29%	7%	8%	1%
31	Πόσο σημαντικό είναι για σας να εργάζεστε με συναδέλφους και προϊστάμενους που είναι συνεργάσιμοι;	1,64	0,96	58%	29%	7%	4%	3%
32	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε άλλα ωφελήματα στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;	1,64	0,92	55%	33%	7%	3%	3%

33	Πόσο σημαντικό είναι για σας να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας από τη Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού;	1,63	0,94	59%	28%	5%	7%	1%
34	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε τη δυνατότητα να έχετε ψηλό εισόδημα;	1,55	0,91	63%	26%	5%	3%	3%
35	Πόσο σημαντικό είναι για σας να έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά από την οποία να παίρνετε προσωπική ικανοποίηση;	1,51	0,97	71%	16%	7%	4%	3%
36	Πόσο σημαντικό είναι για σας να γίνεται η αξιολόγησή σας με αντικειμενικό τρόπο;	1,50	0,92	68%	21%	5%	3%	3%
37	Πόσο σημαντικό είναι για σας να αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	1,39	0,93	80%	9%	4%	4%	3%

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικός πίνακας με τα αποτελέσματα της έρευνας του ερωτηματολογίου.



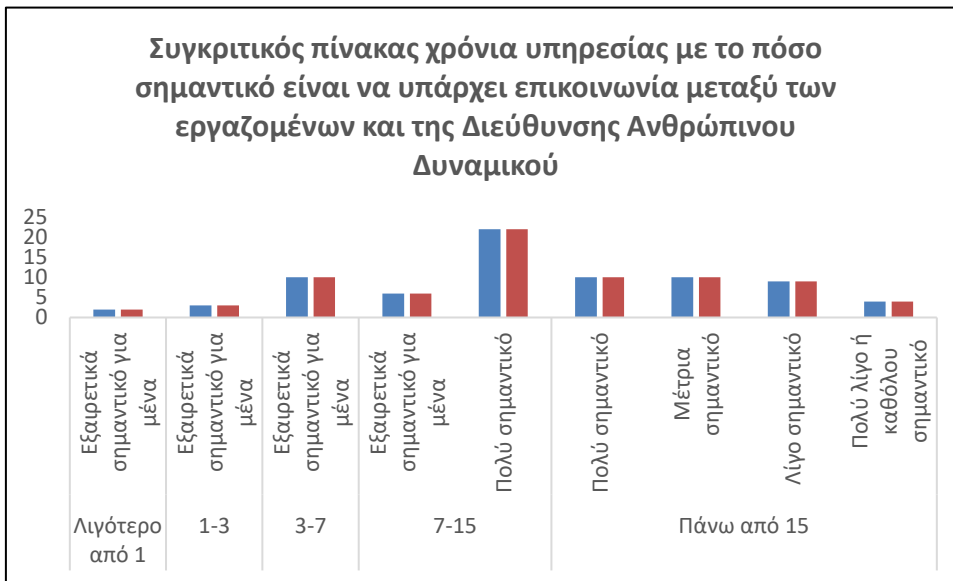
Διάγραμμα 43. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού



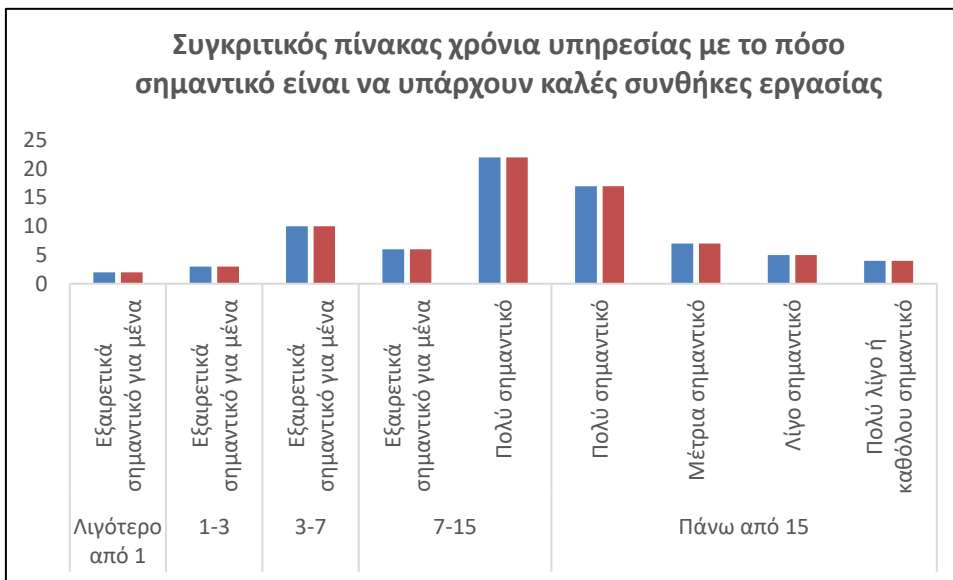
Διάγραμμα 44. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης.



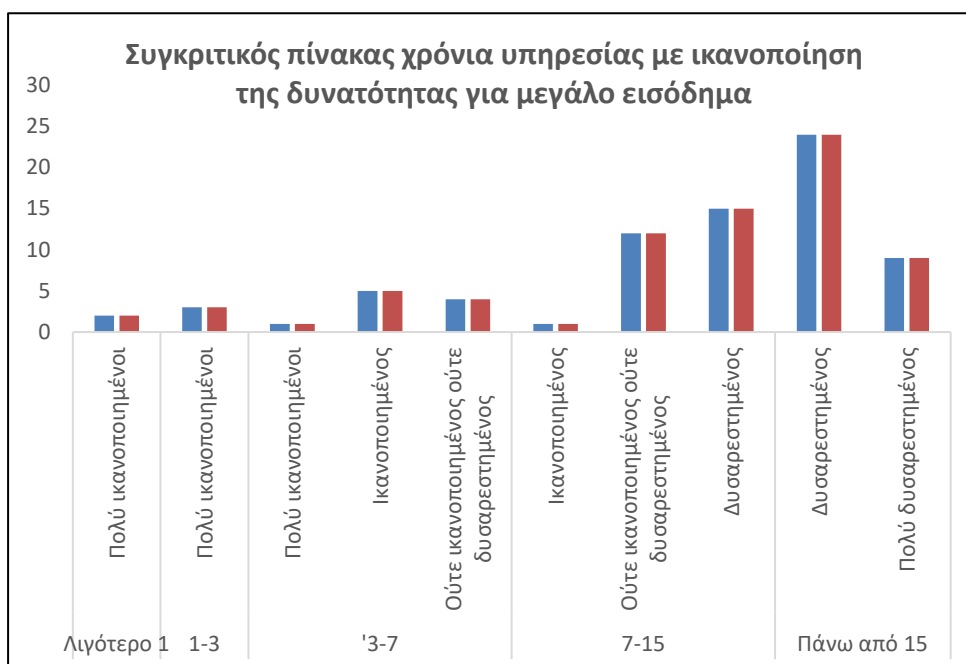
Διάγραμμα 45. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν ευκαιρίες παρακολούθησης προγραμμάτων εξ αποστάσεως.



Διάγραμμα 46. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.



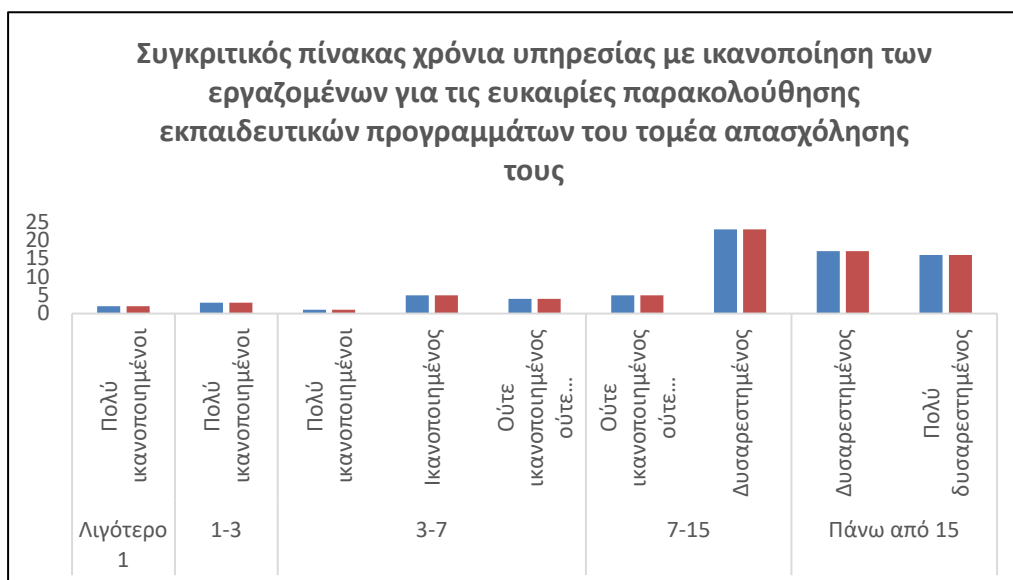
Διάγραμμα 47. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας.



Διάγραμμα 48. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με ικανοποίηση της δυνατότητας για μεγάλο εισόδημα.



Διάγραμμα 49. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας σε σχέση με την ικανοποίηση για αναγνώριση της δουλειάς των εργαζομένων.



Διάγραμμα 50. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με ικανοποίηση των εργαζομένων για τις ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων του τομέα απασχόλησης τους.



Διάγραμμα 51. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με ικανοποίηση των εργαζομένων για την ενημέρωση από την Διοίκηση του οργανισμού.



Διάγραμμα 52. Συγκριτικός πίνακας χρόνια υπηρεσίας με ικανοποίηση για την σιγουριά που προσφέρει η δουλειά.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Η έρευνα γίνεται για να διαπιστωθεί σύμφωνα και με την αρχική υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς επίσης και τα αποτελέσματα του συγκεντρωτικού πίνακα αποτελεσμάτων, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι είναι εξαιρετικά σημαντικές ή και πολύ σημαντικές οι ερωτήσεις που απάντησαν εκτός από μια ερώτηση την οποία θεωρούν μέτρια σημαντική σχετικά με τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους νιώθουν δυσανεστημένοι και πολύ δυσανεστημένοι όσο αφορά την ενημέρωση από τη Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού. Ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι όσο αφορά τα άλλα ωφελήματα που έχουν εκτός από τον μισθό, τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση, τις σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, τον χρόνο που αφήνει η δουλειά για προσωπική και οικογενειακή ζωή και το περιβάλλον εργασίας. Συχνά νιώθουν άγχος στη δουλειά.

Η σημαντικότητα και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων παρουσιάζεται και στην συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας λαμβάνοντας υπόψη τα χρόνια

υπηρεσίας και τις απαντήσεις των εργαζομένων με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ανά μεταβλητή: αμοιβές, αξιολόγηση, εκπαίδευση, επικοινωνία και αίσθημα ασφάλειας.

Σε σχέση με τις αμοιβές θεωρούν, πολύ σημαντικό να έχουν ψηλό εισόδημα από την εργασία τους και άλλα ωφελήματα εκτός από τον μισθό τους. Δηλώνουν μέτρια σημαντικό να έχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης του οργανισμού που εργάζονται. Νιώθουν ικανοποιημένοι με τα άλλα ωφελήματα που έχουν από την δουλειά τους εκτός από το μισθό και αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τη δυνατότητα να έχουν μεγάλο εισόδημα και την ύπαρξη κινήτρων.

Σε σχέση με τον παράγοντα αξιολόγηση, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων με αντικειμενικό τρόπο και να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εργαζόμενοι νιώθουν επίσης εξαιρετικά σημαντικό να αναγνωρίζεται η δουλειά τους και πολύ σημαντικό να έχουν ευκαιρίες ανέλιξης. Είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγησης τους αλλά δυσαρεστημένοι για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τους, την αναγνώριση που παίρνουν όταν κάνουν καλά την δουλειά τους και τις ευκαιρίες ανέλιξης τους.

Όσο αφορά την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τον τομέα που απασχολούνται, είτε για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους είτε για να μάθουν κάτι καινούργιο, αλλά και για τις ευκαιρίες παρακολούθησης στα εξ αποστάσεως προγράμματα. Παρ' όλα αυτά νιώθουν δυσαρεστημένοι όσο αφορά τις ευκαιρίες για παρακολούθηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Σε σχέση με την επικοινωνία, οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικό να ενημερώνονται από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών τους, να διοργανώνονται ενημερωτικές συναντήσεις από τους προϊστάμενους. Πολύ σημαντικό επίσης είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εντούτοις στα θέματα επικοινωνίας οι εργαζόμενοι στη σημερινή τους δουλειά νιώθουν δυσαρεστημένοι ως πολύ δυσαρεστημένοι. Για τους εργαζόμενους είναι εξαιρετικά σημαντική η συνεργασία συναδέλφων με προϊστάμενους για το οποίο νιώθουν ικανοποιημένοι.

Όσο αφορά το αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να έχουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά από την οποία να μπορούν να έχουν προσωπική ικανοποίηση και να τους αφήνει αρκετό χρόνο για προσωπική και οικογενειακή ζωή. Πολύ σημαντικό είναι για τους εργαζόμενους να έχουν τη σιγουριά ότι θα μπορούν να εργάζονται στον ίδιο οργανισμό και να έχουν καλές συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι για τον χρόνο που τους αφήνει η δουλειά για προσωπική και οικογενειακή ζωή αλλά και για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Νιώθουν δυσαρεστημένοι όσο αφορά την ικανοποίηση, το ενδιαφέρον αλλά και την σιγουριά που τους προσφέρει η εργασία τους και συχνά νιώθουν αγχωμένοι στη σημερινή τους δουλειά.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

7.1 Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

Ο οργανισμός, πρέπει να ενισχύσει και να εμπλουτίσει τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Να επιβραβεύει τους εργαζόμενους οι οποίοι προσφέρουν παραγωγικά και υπεύθυνα αναγνωρίζοντας την δουλειά τους και να προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη τους. Η αξιολόγηση του προσωπικού να συνεχίσει να γίνεται με αντικειμενικό τρόπο. Να υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ του εργαζόμενου και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες να επαναξιολογηθούν με την συνεργασία όλων των εμπλεκομένων. Να βρεθούν τα κατάλληλα μέσα και πόροι για υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις γνώσεις και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους. Επιβάλλεται η διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων τόσο από την Διοίκηση όσο και από τους προϊστάμενους του οργανισμού και ανάπτυξη των μέσων και τρόπων επικοινωνίας μεταξύ της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και των εργαζομένων.

Για να νιώθουν οι εργαζόμενοι ασφάλεια και σιγουριά στον τραπεζικό οργανισμό οπωσδήποτε αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η οικονομική ανάπτυξη και σταθερότητα της θετικής απόδοσης του τραπεζικού οργανισμού αλλά ταυτόχρονα η ανάπτυξη της οικονομίας και του εξωγενούς περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται ο τραπεζικός οργανισμός. Αναμφίβολα εάν υπάρξει αλλαγή και βελτιωτικά μέτρα στους κυριότερους παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πάνω και εάν αυτό μεταδοθεί σε κάθε εργαζόμενο τότε η αναγνώριση θα είναι αμφίδρομη, τα κίνητρα, η εργασιακή ικανοποίηση και το ενδιαφέρον του κάθε εργαζόμενου θα είναι αντίθετο από την αρχική υπόθεση. Για να επιτευχθεί όμως αυτό απαιτούνται δραστικές αποφάσεις και ενέργειες από την Διοίκηση, την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Βιβλιογραφία

Κάντας, Α. (1993) *Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 118.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουράντας, Δ. (2003) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Α.Μ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001α) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδότης Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001β) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδότης Interbooks.

Aziri, B. (2011) 'Job Satisfaction: A literature Review', *Management Research and Practice*, 3(4), pp 77-86.

Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*. 10th edn. NJ: Published by Pearson Education.

Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior Fred Luthans An Evidence-Based Approach*. 12th edn. NY: Published by McGraw-Hill/Irwin.

Mathis, R. and Jackson, J. (2008) *Human Resources Management*. 12th edn. US: Published by Thomson South-Western.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resources Management*. 7th edn. Essex: Published by Pearson Education.

Γραφείου Τύπου και Πληροφοριών. (2019) Έκθεση Ερευνητικής Επιτροπής για την Κατάρρευση του Συνεργατικού Πιστωτικού Ιδρύματος.

<https://www.poi.gov.cy/assets/pdf/newsroom/2019/03/EKTHESI%20EREYNETIKIS%20EPITROPIS%20GIA%20SYNERGATISMO.pdf> [Πρόσβαση: 02.02.2020]

Ένωσης Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου. (2020) Ιστορικό Ένωσης Τραπεζικών Υπαλλήλων Κύπρου. <https://www.etic.org.cy/ETYK/Ιστορικό> [Πρόσβαση: 02.02.2020]

Κεντρική Τράπεζα Κύπρου. (2020) Μητρώο Πιστωτικών Ιδρυμάτων που Λειτουργούν στην Κύπρο. <https://www.centralbank.cy/el/licensing-supervision/banks/register-of-credit-institutions-operating-in-cyprus> [Πρόσβαση: 01.02.2020]

Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου. (2020α) Εκδώσεις Ετήσια Ανασκόπηση 2018-2019. <https://acb.com.cy/wp-content/uploads/2019/10/review.pdf> [Πρόσβαση: 02.02.2020]

Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου. (2020β) Τραπεζικός Τομέας και Πρακτική Ανασκόπηση. <https://acb.com.cy/overview/?lang=el> [Πρόσβαση : 02.02.2020]

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Α.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ερωτηματολόγιο

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι μέσω των απαντήσεων να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού σε τραπεζικό οργανισμό στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τραπεζικού Οργανισμού και Βελτιωτικά Μέτρα Εργασιακής Ικανοποίησης Προσωπικού».

Όλες οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα.

Παρακαλώ συμπληρώστε όλες τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν.

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία έρευνας.

Παρακαλώ σημειώστε X στο κουτάκι επιλέγοντας:

1. Είστε:
 1. Άνδρας
 2. Γυναίκα

2. Ηλικία:
18-25 26-35 36-45 46-54 55 και άνω

3. Μορφωτικό Επίπεδο:
Απόφοιτος Λυκείου Κάτοχος Πτυχιακού Τίτλου
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. Για πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτό τον τραπεζικό οργανισμό:
 1. Λιγότερο από ένα χρόνο
 2. Περισσότερο από ένα χρόνο αλλά λιγότερο από τρία χρόνια
 3. Περισσότερο από τρία χρόνια αλλά λιγότερο από επτά χρόνια
 4. Περισσότερο από επτά χρόνια αλλά λιγότερο από δεκαπέντε χρόνια
 5. Περισσότερο από δεκαπέντε χρόνια

5. Θέση εργασίας στον τραπεζικό οργανισμό:

Ταμίας Λειτουργός

Στέλεχος Άλλο: Διευκρινίστε.....

Μέρος Β:

B1. Παρακαλώ επιλέξτε μια απάντηση σε κάθε οριζόντια γραμμή του πίνακα. Σε σχέση με τον κάθε παράγοντα θα απαντάτε την γενική ερώτηση:

«ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΣΑΣ ΝΑ...»

	Ερωτήσεις	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα	Πολύ σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Πολύ λίγο ή καθόλου σημαντικό
1	Έχετε τη δυνατότητα να έχετε ψηλό εισόδημα;	1	2	3	4	5
2	Έχετε άλλα ωφελήματα στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;	1	2	3	4	5
3	Υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);	1	2	3	4	5
4	Γίνεται η αξιολόγηση σας με αντικειμενικό τρόπο;	1	2	3	4	5
5	Αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	1	2	3	4	5
6	Έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1	2	3	4	5
7	Αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;	1	2	3	4	5
8	Έχετε ευκαιρίες να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;	1	2	3	4	5
9	Παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	2	3	4	5
10	Έχετε ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);	1	2	3	4	5
11	Ενημερώνεστε από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;	1	2	3	4	5
12	Διοργανώνονται ενημερωτικές συναντήσεις προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;	1	2	3	4	5

13	Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;	1	2	3	4	5
14	Εργάζεστε με συναδέλφους και προϊστάμενους που είναι συνεργάσιμοι;	1	2	3	4	5
15	Έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά από την οποία να παίρνετε προσωπική ικανοποίηση;	1	2	3	4	5
16	Έχετε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1	2	3	4	5
17	Έχετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στον ίδιο οργανισμό για όσο καιρό επιθυμείτε;	1	2	3	4	5
18	Έχετε καλές συνθήκες εργασίας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);	1	2	3	4	5

B2. Παρακαλώ επιλέξτε μια απάντηση σε κάθε οριζόντια γραμμή του πίνακα. Σε σχέση με τον κάθε παράγοντα θα απαντάτε την γενική ερώτηση:

«ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΣΑΣ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ...»

		<u>Πολύ</u> <u>ικανοποιη-</u> <u>μένος/η</u>	<u>Ικανοποιη</u> <u>-μένος/η</u>	<u>Ούτε</u> <u>ικανοποιη</u> <u>μένος/η</u> <u>ούτε</u> <u>δυσανεστ</u> <u>ημένος/η</u>	<u>Δυσανε-</u> <u>στημένος/</u> <u>η</u>	<u>Πολύ</u> <u>δυσανε-</u> <u>στημένος/</u> <u>η</u>
1	Τη δυνατότητα που σας δίνει για μεγάλο εισόδημα;	1	2	3	4	5
2	Τα άλλα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά σας εκτός από το μισθό σας;	1	2	3	4	5
3	Την ύπαρξη κινήτρων για την επίτευξη στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε (π.χ. παροχή δώρων ή επιβραβεύσεων προς το προσωπικό);	1	2	3	4	5
4	Τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση σας;	1	2	3	4	5
5	Την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;	1	2	3	4	5
6	Τις ευκαιρίες ανέλιξης σας;	1	2	3	4	5
7	Το πόσο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;	1	2	3	4	5
8	Τις ευκαιρίες που σας δίνονται να παρακολουθήσετε εκπαιδευτικά προγράμματα του τομέα στον οποίο απασχολείστε;	1	2	3	4	5
9	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθείτε για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	2	3	4	5

10	Την αποτελεσματικότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως (E-Learning);	1	2	3	4	5
11	Την ενημέρωση από την Διοίκηση του οργανισμού μέσω των Διευθυντών σας σχετικά με την πορεία και τους στόχους του οργανισμού;	1	2	3	4	5
12	Την διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων προσωπικού από τους προϊστάμενους σας σε τακτά χρονικά διαστήματα;	1	2	3	4	5
13	Την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;	1	2	3	4	5
14	Τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και προϊστάμενους σας;	1	2	3	4	5
15	Το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και την ικανοποίηση που παίρνετε από αυτή;	1	2	3	4	5
16	Το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1	2	3	4	5
17	Τη σιγουριά που σας προσφέρει η δουλειά σας;	1	2	3	4	5
18	Το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (καλό κλιματισμό, φωτισμός, άνετα γραφεία);	1	2	3	4	5

B3. Παρακαλώ επιλέξτε μια απάντηση σημειώνοντας πόσο συχνά νιώθετε αγχωμένοι στη σημερινή σας δουλειά:

1. Πάντα
2. Συχνά
3. Μερικές φορές
4. Σπάνια
5. Ποτέ