



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διαχείριση της Αλλαγής εν μέσω Κρίσης στο
Τραπεζικό Εργασιακό Περιβάλλον της Κύπρου**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΣΕΠΟΥ ΙΩΑΝΝΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διαχείριση της Αλλαγής εν μέσω Κρίσης
στο Τραπεζικό Εργασιακό Περιβάλλον της Κύπρου**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΣΕΠΟΥ ΙΩΑΝΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:
ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2017

Περιεχόμενα	
Περίληψη (στην ελληνική)	6
Περίληψη (στην αγγλική)	7
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Αναγκαιότητα και σημαντικότητα έρευνας	11
1.3 Προσδιορισμός του προβλήματος	11
1.4 Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας.....	12
1.5 Παρουσίαση Ενοτήτων	12
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) και διαχείριση της αλλαγής	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.1.1 Το ιστορικό της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης	14
2.1.2 Η χρηματοοικονομική κρίση στην Κύπρο.....	14
2.1.3 Προκλήσεις στην κυπριακή οικονομία λόγω της κρίσης	15
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	16
2.2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
2.2.2 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	16
2.2.3 Κύριες εργασίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων	17
2.2.3.1 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού	17
2.2.3.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	18
2.2.3.3 Αξιολόγηση εργαζομένων	19
2.2.3.4 Καταρτισμός συστημάτων αμοιβών των εργαζομένων	20
2.2.4 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της ΔΑΠ	21
2.2.4.1 Οικονομικοί παράγοντες.....	21
2.2.4.2 Τεχνολογικοί παράγοντες.....	22
2.2.4.3 Πολιτικοί παράγοντες	22
2.2.5 Διαχείριση των αλλαγών από τη ΔΑΠ	22
2.2.5.1 Ορισμός της αλλαγής	22
2.2.5.2 Η αλλαγή συνεπεία συγχωνεύσεων	22
2.2.5.3 Τύποι αλλαγής	23
2.2.5.4 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή	23
2.2.5.5 Λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή.....	25
2.2.5.6 Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή.....	25

2.2.6	Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων.....	27
Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης κυπριακού τραπεζικού τομέα		31
3.1	Σκοπός της έρευνας	31
3.2	Στόχος της έρευνας	31
3.3	Πεδίο της έρευνας – Δείγμα	31
3.4	Σχεδιασμός της έρευνας	33
3.5	Ανάπτυξη ερωτηματολογίου	33
3.6	Παραδοχές – Περιορισμοί έρευνας	36
3.7	Ηθική και δεοντολογία	37
3.8	Εγκυρότητα έρευνας	37
3.9	Αξιοπιστία έρευνας	37
3.10	Στατιστική ανάλυση / Ανάλυση αποτελεσμάτων	38
3.11	Πίνακας μεταβλητών και δηλώσεων ερωτηματολογίου	38
3.12	Αποτελέσματα έρευνας	39
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας		40
4.1	Απαντήσεις Μέρος Α – Δημογραφικά στοιχεία	40
4.1.1	Καταχωρήστε την ηλικία σας	40
4.1.2	Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;.....	41
4.1.3	Τι θέση κατέχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;.....	42
4.1.4	Πόσα είναι ο ετήσιος μισθός σας;.....	43
4.1.5	Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;.....	44
4.2	Απαντήσεις Μέρος Β – Παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία	45
4.2.1	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου-θέματα που αφορούν τις εργασίες της ΔΑΠ..	45
4.2.1.1	Καθορισμός της αμοιβής του προσωπικού	46
4.2.1.2	Κατανομή προσωπικού	48
4.2.1.3	Αξιολόγηση εργαζομένων	49
4.2.1.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού	50
4.2.2	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου - πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών τις αλλαγές.....	51
4.2.2.1	Πως αντιλαμβάνεται το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών	51
4.2.2.2	Πως έχει βιώσει το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών και τι συναισθήματα του έχουν προκαλέσει	52

4.2.2.3	Εφαρμογή τρόπων μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς	53
4.2.3	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου - παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού στο χώρο εργασίας του	54
4.2.3.1	Πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες μετά την κρίση;	55
4.2.3.2	Πόσο νιώθει το προσωπικό ότι αδικείται μισθολογικά σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του;	56
4.2.3.3	Πόσο σημαντική θεωρείται η παρακίνηση στο χώρο εργασίας από τους υπαλλήλους των κυπριακών τραπεζών;	57
4.2.3.4	Υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με το προσωπικό;	59
4.2.3.5	Πόσο διατεθειμένο είναι το προσωπικό να δώσει περισσότερα για το τραπεζικό ίδρυμα που εργάζεται;	60
4.2.3.6	Πόσο δεσμευμένο είναι το προσωπικό των τραπεζών;	61
4.2.3.7	Πόσο περήφανο νιώθει το προσωπικό που εργάζεται στον τραπεζικό τομέα;	63
4.2.3.8	Ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων και στήριξη του προσωπικού .	64
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και εισηγήσεις		66
5.1	Συμπεράσματα της έρευνας	66
5.2	Εισηγήσεις	68
5.2.1	Σωστή αξιολόγηση του προσωπικού	68
5.2.2	Παροχή κινήτρων παρακίνησης	69
5.2.3	Διατήρηση σε ψηλά επίπεδα του ηθικού του προσωπικού	69
5.2.4	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	69
5.2.5	Εξίσωση μισθών του προσωπικού (pay equalization)	70
5.2.6	Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας	70
5.3	Επίλογος	71
Βιβλιογραφία		72
Παραρτήματα		
Παράρτημα Ι:	Ερωτηματολόγιο	76
Παράρτημα ΙΙ:	Η κρίση των κυπριακών τραπεζών του 2013 μέσα από φωτογραφίες.....	80

Περίληψη

Διαχείριση της αλλαγής εν μέσω κρίσης στο τραπεζικό εργασιακό Περιβάλλον της Κύπρου

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού έχει να επιτελέσει πολύ σημαντικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον ενώ είναι γεγονός πως ένα από τα σημαντικότερα αλλά και δυσκολότερα έργα της είναι η διαχείριση των αλλαγών. Στο τραπεζικό σύστημα της Κύπρου αμέσως μετά την κρίση του 2013 επήλθαν ραγδαίες και βίαιες αλλαγές συνεπεία των απροσδόκητων συγχωνεύσεων των μεγαλύτερων τραπεζών του νησιού.

Η παρούσα μελέτη καταγράφει τις επιπτώσεις που είχε η οικονομική κρίση στο προσωπικό των τραπεζών, μελετά τον τρόπο δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης και αλλαγών και αναλύει την επίδραση που ασκούν στο προσωπικό οι βασικές αρχές παρακίνησης.

Η εργασία στηρίχτηκε για εξαγωγή των βασικών συμπερασμάτων στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στο προσωπικό των τριών τραπεζών που αναδιαρθρώθηκαν συνεπεία της κρίσης. Με την ολοκλήρωση της έρευνας επιβεβαιώθηκαν οι θεωρίες περί αντιδράσεων στις αλλαγές, περί παρακίνησης στο χώρο εργασίας και οι θετικές επιδράσεις που μπορεί να έχουν τα κίνητρα στην απόδοση και τη δέσμευση του προσωπικού ούτως ώστε να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που το εργοδοτεί.

Λέξεις Κλειδιά: συγχωνεύσεις, αλλαγή, διαχείριση, διοίκηση, προσωπικό, παρακίνηση, τραπεζικός τομέας

Abstract

Managing change amid crisis in the Banking Business Sector of Cyprus

The Human Resources Management of an organization has a very important role to play in the working environment. One of its most important and more difficult role is to manage change. In the Cyprus banking sector, immediately after the crisis of 2013 there were rapid and violent changes due to unexpected mergers of the largest banks on the island.

The present project reports the impact of the financial crisis on the staff of the banks, examines the way Human Resource Management is acting in times of crisis and change and analyzes the effect of the core principles of motivation on staff.

The results of this study were based on the key findings of the research conducted among the staff of the three banks restructured as a result of the crisis. The completion of the survey confirmed the theories of reaction to change, of motivation in the workplace and the positive effects that incentives can have on the performance of staff.

Key-Words: Mergers, change, management, administration, staff, motivation, banking sector

**Στα τέσσερα υπέροχα παιδιά μου
Νικόλα, Ανδριανή, Ελένη & Κυριάκο**

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την πολύτιμη και σημαντική καθοδήγησή που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το σύζυγο και τα τέσσερα παιδιά μου για την υπομονή, την κατανόηση και τη ψυχολογική στήριξη τους.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα για τη συνεργασία και το χρόνο που διέθεσαν για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Παναγιώτα Σέπου Ιωάννου

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η παρούσα διατριβή μάστερ πραγματεύεται το κομμάτι της διαχείρισης της αλλαγής στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου συνεπεία της κρίσης που έπληξε τόσο την κυπριακή οικονομία ευρύτερα όσο και τον κυπριακό τραπεζικό τομέα ειδικότερα. Αδιαμφισβήτητα το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο και το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να επιτελέσει πολύ σημαντικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον όλων των οργανισμών ενώ είναι γεγονός πως ένα από τα δυσκολότερα έργα της είναι η διαχείριση των αλλαγών. Στην περίπτωση της Κύπρου οι αλλαγές στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον ήταν πολύ μεγάλες και απότομες. Οι στάσεις, οι αντιστάσεις και οι ψυχολογικές μεταπτώσεις των εργαζομένων ήταν αναμενόμενες. Η συμβολή και η σωστή διαχείριση των αλλαγών από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση και ο καθοριστικότερος παράγοντας για την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής.

Η παρούσα μελέτη καταγράφει τις εργασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και το ρόλο που έχει να επιτελέσει με έμφαση στην περίοδο της κρίσης και των αλλαγών. Επίσης γίνεται αναφορά για το πως επηρεάζεται το προσωπικό σε περιόδους αλλαγών, τα συναισθήματα που βιώνει όπως είναι η αβεβαιότητα και ο φόβος, ο ρόλος του ψυχολογικού παράγοντα και τέλος το πόσο σημαντική είναι η συμβολή της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μέσω έρευνας καταγράφονται οι επιπτώσεις της κρίσης και των αλλαγών στους υπαλλήλους των κυπριακών τραπεζών, καταγράφονται οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας τους, τον βαθμό ικανοποίησής τους, τους προβληματισμούς τους καθώς επίσης και τους παράγοντες που θεωρούν ότι θα τους παρακινούσαν. Επίσης μέσω της έρευνας θεωρώ πως μπορεί να δοθεί μια ένδειξη στο γιατί ένας μεγάλος αριθμός προσωπικού από όλες τις ηλιακές βαθμίδες αποφάσισε να αποχωρήσει από τις Τράπεζες κάνοντας χρήση του Σχεδίου

Εθελούσιας Αφυπηρέτησης (VRS) εν μέσω κρίσης και υψηλών ποσοστών ανεργίας. Τέλος η παρούσα μελέτη προβαίνει σε εισηγήσεις αναφορικά με μεθόδους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για αύξηση της παραγωγικότητας καθώς επίσης και για βελτίωση του τραπεζικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπως είναι θέματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης υγιών σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού και η παροχή κινήτρων για οικονομική αναβάθμιση και επαγγελματική ανέλιξη.

Στην παρούσα διατριβή έχουν σκοπό να απαντηθούν τα εξής διερευνητικά ερωτήματα:

- ✓ Ποιος είναι ο ρόλος της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης και αλλαγών;
- ✓ Πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών την βίαιη αλλαγή που συνέβη μετά τις συγχωνεύσεις και τις αναδιαρθρώσεις συνεπεία της κρίσης του 2013;
- ✓ Ποια εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι τράπεζες για παρακίνηση, αύξηση της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας του προσωπικού που παραμένει στο δυναμικό τους μετά την οικονομική κρίση και τις αλλαγές;

1.2. Αναγκαιότητα και σημαντικότητα έρευνας

Οι αλλαγές που επήλθαν τόσο στην οικονομική όσο και στην κοινωνική ζωή των κατοίκων της Κύπρου συνεπεία της κρίσης του 2013 ήταν τεράστιες. Είναι σημαντικό λοιπόν να γίνουν διάφορες μελέτες για όλα τα θέματα που προέκυψαν συνεπεία της κρίσης για μελλοντική αναφορά. Η παρούσα έρευνα λοιπόν που ασχολείται με θέματα που αφορούν το προσωπικό των τραπεζών στην περίοδο της κρίσης και των αλλαγών θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για μελλοντική χρήση σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών που προχωρούν σε οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, ειδικότερα σε ότι αφορά την καλύτερη προετοιμασία του λειτουργικού πλαισίου και υλοποίηση της στρατηγικής τους.

1.3. Προσδιορισμός του Προβλήματος

Το πρόβλημα πηγάζει μέσα από την διαπίστωση ότι το προσωπικό των τραπεζών μετά τις αναδιαρθρώσεις και τις τεράστιες αλλαγές που επήλθαν στον κυπριακό

τραπεζικό τομέα πιθανόν να μην νιώθει παρακινούμενο στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

1.4 Σύντομη περιγραφή μεθοδολογίας

Στα πλαίσια της ετοιμασίας της παρούσας μελέτης εκπονήθηκε έρευνα στην οποία συμμετείχε μέρος του προσωπικού των μεγάλων τραπεζών που αναδιαρθρώθηκαν με σκοπό να συλλεγούν κατάλληλα στοιχεία στα οποία να διαφανεί (α) πως βίωσε το προσωπικό την αλλαγή, τυχόν προβλήματα που αντιμετώπισε και πως το επηρέασαν (β) πως νιώθει το προσωπικό που παραμένει σήμερα στις Τράπεζες και πόσο ευχαριστημένο και «πιστό» είναι στο νέο διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον.

1.5. Παρουσίαση Ενοτήτων

Η πτυχιακή αυτή είναι χωρισμένη σε κεφάλαια ούτως ώστε να γίνεται πιο εύκολη η ανάγνωση και κατανόηση των θεμάτων που αναλύονται.

Στο πρώτο κεφάλαιο έχουμε την εισαγωγή που προετοιμάζει τον αναγνώστη για το τι θα ακολουθήσει συμπεριλαμβανομένων και των ερευνητικών ερωτημάτων που θα απαντηθούν, τη σημαντικότητα και αναγκαιότητα της έρευνας, τον προσδιορισμό του προβλήματος και την περιγραφή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καλύπτεται η ακόλουθη θεματολογία: (α) Μέσω μιας σύντομης αναδρομής καταγράφεται το ιστορικό της οικονομικής κρίσης και το πόσο αυτή έχει επηρεάσει την κυπριακή οικονομία και τον κυπριακό τραπεζικό τομέα, (β) αναλύονται μέσω βιβλιογραφίας οι εργασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της ΔΑΠ, το κεφάλαιο «αλλαγή» και το κεφάλαιο «παρακίνηση».

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα που αφορούν την έρευνα όπως είναι οι στόχοι, ο σκοπός, η αναγκαιότητα, το δείγμα, η μέθοδος συλλογής των στοιχείων και ο τρόπος καταγραφής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφεται ο επίλογος με τα συμπεράσματα της όλης μεταπτυχιακής μελέτης καθώς επίσης και εισηγήσεις.

Στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής, παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε (ελληνική, ξένη, διαδικτυακή), δείγμα του ερωτηματολογίου που δόθηκε για να συμπληρωθεί και τέλος φωτογραφικό υλικό από την περίοδο της κρίσης.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) και διαχείριση της αλλαγής

2.1 Εισαγωγή

2.1.1 Το ιστορικό της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης

Η χρηματοοικονομική κρίση ξεκίνησε το 2007 στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και μετατράπηκε σύντομα σε κρίση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος με αποτέλεσμα να μεταφερθεί με γρήγορους ρυθμούς στην πραγματική οικονομία (collapse of Lehman Brothers – Sept. 2008, Nationalisation of Northern Roch). Την οικονομική κρίση ακολούθησαν μια σειρά από γεγονότα τα οποία οδήγησαν σε απότομη πτώση τους παγκόσμιους ρυθμούς ανάπτυξης και εκτόξευσαν την ανεργία και την ανασφάλεια σε όλες σχεδόν τις χώρες. Ο πλούτος των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων εξανεμίστηκε, το ΑΕΠ παγκοσμίως μειώθηκε, το εξωτερικό εμπόριο κατέρρευσε, η κατανάλωση προϊόντων όπως και η απασχόληση μειώθηκαν, ενώ η ανεργία αυξήθηκε. Οι πιο πάνω εξελίξεις άσκησαν σημαντικές πιέσεις στην αποδοτικότητα των τραπεζών, ενέτειναν τον ανταγωνισμό και οδήγησαν τους τραπεζικούς οργανισμούς σε υιοθέτηση πιο ρισοκίνδυνων και πολύπλοκων στρατηγικών για να διατηρήσουν την κερδοφορία τους.

2.1.2 Η χρηματοοικονομική κρίση στην Κύπρο

Οι πρώτες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης εμφανίστηκαν με κάποια καθυστέρηση στην Κύπρο το 2010. Μέχρι και το 2009 η κυπριακή οικονομία κατέγραφε μια εξαιρετική πορεία με γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης. Τον Ιούλιο του 2011 μετά την έκρηξη στον μεγαλύτερο ηλεκτροπαραγωγό της χώρας στο Μαρί ξεκίνησε η αντίστροφη μέτρηση με το μεγαλύτερο πλήγμα να το δέχεται η οικονομία με το κούρεμα του ελληνικού δημόσιου χρέους κατά 75% τον Μάρτιο του 2012. Οι Κυπριακές Τράπεζες που ήταν εκτεθειμένες στα ελληνικά ομόλογα χρειάστηκαν επιπλέον κεφάλαια οδηγώντας την κυπριακή οικονομία σε συνεχείς υποβαθμίσεις από

όλους τους μεγάλους οίκους αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας. Τόσο το δημοσιονομικό έλλειμμα όσο και το οικονομικό χρέος αυξήθηκαν, ενώ παράλληλα η χρηματοδότηση από τις διεθνείς αγορές ήταν ανέφικτη λόγω του αποκλεισμού της Κύπρου από τις αγορές το 2011. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να οδηγηθεί η χώρα μας στον ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης για εξασφάλιση δανείου. Το δάνειο των €10 δις εξασφαλίστηκε τον Μάρτιο του 2013 από την Τρόικα με πολύ σκληρούς όρους, οι οποίοι περιλάμβαναν την άντληση επιπλέον €5,8 δις με κούρεμα καταθέσεων από τις Τράπεζα Κύπρου και Λαϊκή, απορρόφηση της Λαϊκής από την Τράπεζα Κύπρου, αυστηρότερες εποπτικές απαιτήσεις για όλες τις Τράπεζες, μείωση μισθών, περικοπές σε κοινωνικές παροχές, επιπλέον φορολογίες, μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας, αποκρατικοποιήσεις, κ.α. Επιπλέον κεφάλαια ωστόσο χρειάστηκαν τόσο η Ελληνική Τράπεζα όσο και ο Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας (ΣΠΤ). Η Ελληνική Τράπεζα ανακεφαλαιοποιήθηκε με ιδιωτικά κεφάλαια ύψους 294εκ. Ο ΣΠΤ χρειάστηκε κεφάλαια ύψους €1,5 δις που εξασφαλίστηκαν από το κράτος το οποίο έγινε ο κύριος μέτοχος του Συνεργατισμού με ποσοστό συμμετοχής 99,9%. Στη συνέχεια και τέλος του 2015 ο ΣΠΤ χρειάστηκε νέα κεφάλαια ύψους €175 εκ. τα οποία εξασφαλίστηκαν από το Ταμείο Ανακεφαλαιοποίησης της Κυπριακής Δημοκρατίας. Και στις δύο περιπτώσεις η εξασφάλιση των κεφαλαίων έγινε με τη δέσμευση ότι θα ακολουθηθούν Σχέδια Αναδιάρθρωσης (ΣΑ) τα οποία ετοιμάστηκαν βάσει των Κανόνων Περί Κρατικής Στήριξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ) και εγκρίθηκαν από την ΕΕ.

2.1.3 Προκλήσεις στον κυπριακό τραπεζικό τομέα λόγω της κρίσης.

Οι επιπτώσεις στον κυπριακό τραπεζικό τομέα ήταν πολύ μεγάλες. Η αξιοπιστία της Κύπρου ως χρηματοοικονομικό κέντρο υπέστη σοβαρό πλήγμα. Οι προκλήσεις των τραπεζών συνεπεία της κρίσης ήταν μεγάλες. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα ήταν και συνεχίζει να είναι ο μεγάλος αριθμός των μη εξυπηρετούμενων δανείων, τα οποία σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πρώτου εξαμήνου 2016 ξεπερνούν το 60% στις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες (Τράπεζα Κύπρου, Συνεργατισμός και Ελληνική).

Οι τράπεζες λοιπόν στα πλαίσια των υποχρεώσεων τους προς τις αρμόδιες εποπτικές αρχές θα έπρεπε να προχωρήσουν σε εξυγίανση των οικονομικών τους και συγκράτηση των εξόδων τους. Ως εκ τούτου κατέληξαν σε μειώσεις μισθών,

μειώσεις στον αριθμό του προσωπικού σε εσωτερικές ανακατατάξεις προσωπικού, επιπλέον προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού κ.α. Οι αντιδράσεις και οι δυσκολίες ήταν αναμενόμενες και οι προκλήσεις των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών μεγάλες αφού ανέλαβαν το δύσκολο έργο της διαχείρισης όλης αυτής της αλλαγής και της επικοινωνίας της στο προσωπικό τους.

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), έχει αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό, όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να επενδύσει (Κ.Τερζίδης, Κ.Τζωρτζάκης, 2004).

2.2.2 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).

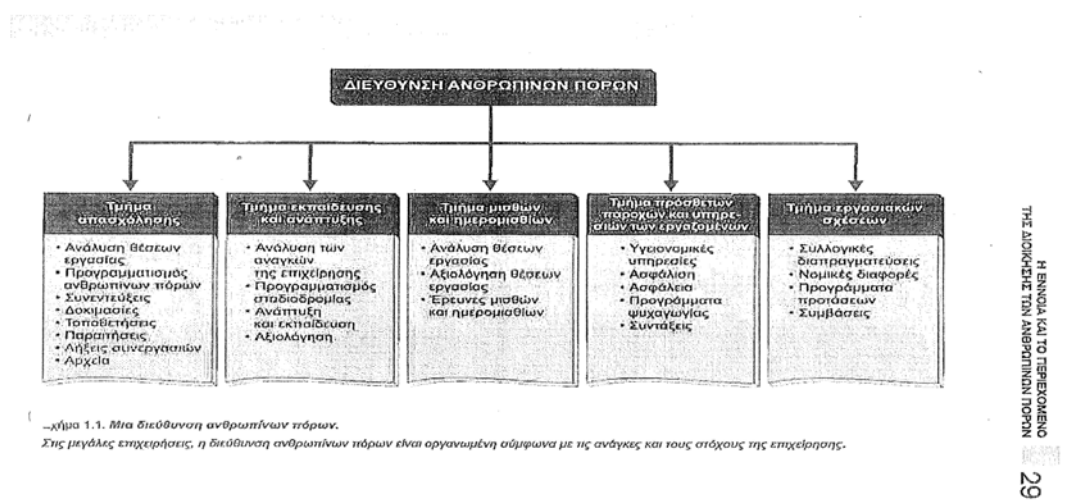
Αναμφίβολα οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και αντιμετωπίζουν συνεχώς πολύπλοκα ζητήματα λόγω της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής αστάθειας που επικρατεί. Η ΔΑΠ βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή της τη μέγιστη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, την ενίσχυση της αλλαγής και τη λήψη αποφάσεων που μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός πιο ευαισθητοποιημένου, πιστού και αποδοτικότερου ανθρώπινου δυναμικού. Μια αποτελεσματική ΔΑΠ που εργάζεται με σωστό στρατηγικό προγραμματισμό μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

2.2.3 Κύριες εργασίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

Η κινητήρια δύναμη όλων των επιχειρήσεων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ενώ η καλή ή η κακή διαχείριση του μπορεί να καταστεί ο καθοριστικότερος παράγοντας για την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Η ΔΑΠ είναι επιφορτισμένη με διάφορες δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση και ο ρόλος της

είναι εξαιρετικά σημαντικός και δύσκολος ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και αλλαγών.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνονται οι εργασίες της ΔΑΠ:



(Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων 2004 σελ. 29)

Οι κυριότερες εργασίες της ΔΑΠ έχουν να κάμουν με τον προγραμματισμό του προσωπικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση, τον εντοπισμό και την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων του, την αξιολόγηση των επιδόσεων του, τη διασφάλιση της ασφάλειας και υγείας στην εργασία και την διατήρηση ομαλών εργασιακών σχέσεων.

Οι κυριότερες εργασίες της ΔΑΠ αναλύονται πιο κάτω:

2.2.3.1 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού

Ο κυριότερος σκοπός της ΔΑΠ είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης να το αξιοποιεί και να το διαχειρίζεται σωστά. Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της θα πρέπει να προσελκύσει όχι μόνο εκείνα τα άτομα που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Carmelli, 2004) αλλά που επίσης ταιριάζουν με την κουλτούρα της.

Σύμφωνα με τους Κ.Τερζίδη και Κ.Τζωρτζάκη 2004 τα στάδια προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι (α) η αξιολόγηση του υφιστάμενου

ανθρώπινου δυναμικού και (β) ο προγραμματισμός για μελλοντικές ανάγκες. Είναι σημαντικό η ΔΑΠ να γνωρίζει τις υπάρχουσες ανάγκες αλλά και τους μελλοντικούς στόχους μιας επιχείρησης ούτως ώστε να προβεί σε καλύτερο και πιο αποτελεσματικό προγραμματισμό των πραγματικών αναγκών της. Για τον προγραμματισμό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι:

- η κουλτούρα του οργανισμού και οι στόχοι του,
- οι συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία και η οικονομική κατάσταση του οργανισμού,
- η τεχνολογική πρόοδος μέσα στον οργανισμό κάτι το οποίο επηρεάζει τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες του προσωπικού που θα χρειαστεί,
- οι δημογραφικοί παράγοντες όπως είναι η ηλικία και το φύλο του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και
- οι πολιτικοί παράγοντες όπως είναι πολιτική αστάθεια ή σταθερότητα.

Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί το επόμενο στάδιο που είναι αυτό της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων.

Ο εντοπισμός υποψηφίων μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- Με εσωτερική προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναπληρώσουν τις κενές τους θέσεις με το υφιστάμενο προσωπικό τους. Αρχικά ζητείται προσωπικό μέσω εσωτερικών αγγελιών και ακολουθεί αξιολόγηση και επιλογή βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως είναι τα ακαδημαϊκά προσόντα, η πείρα και οι ικανότητες των υποψηφίων.
- Με εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνουν ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, συνεργασία με ειδικά γραφεία παροχής υπηρεσιών και επιλογής στελεχών καθώς επίσης και καταχωρήσεις σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα.

2.2.3.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Σύμφωνα με Κ.Τερζίδη, Κ.Τζωρτζάκη 2004 η εκπαίδευση αναφέρεται σε εκείνες τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν τόσο στους νέους υπαλλήλους

όσο και στο υφιστάμενο προσωπικό μιας επιχείρησης τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται ούτως ώστε να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τις εργασίες του. Σύμφωνα με τους πιο πάνω συγγραφείς τα στάδια της διαδικασίας της εκπαίδευσης έχουν ως εξής: (α) την αναγνώριση των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτούνται ούτως ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης (β) την αναγνώριση των υφιστάμενων επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων του προσωπικού (γ) την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης (δ) την προετοιμασία ενός συνολικού προγράμματος εκπαίδευσης (ε) τη λήψη αποφάσεων για εκπαίδευση και (στ) την αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τους συμμετέχοντες.

Ενώ η εκπαίδευση σχετίζεται με τη βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού ούτως ώστε να είναι σε θέση να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις καθημερινές του εργασίες, η ανάπτυξη του προσωπικού σχετίζεται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για βελτίωση τόσο της παρούσας όσο και της μελλοντικής επίδοσης του προσωπικού ούτως ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει νέες αρμοδιότητες σε ψηλότερες θέσεις εργασίας (Κ.Τερζίδης, Κ.Τζωρτζάκης 2004). Σύμφωνα με Αλεξανδρή 2011 υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης: (α) η επίσημη εκπαίδευση κατά την οποία οι επιχειρήσεις πληρώνουν δίδακτρα για να εξειδικεύσουν το προσωπικό τους σε διάφορα θέματα αποκομίζοντας έτσι δεξιότητες που να μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης και (β) η εργασιακή εμπειρία κατά την οποία ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρία και εξοικείωση με διάφορους τομείς μέσα στην επιχείρηση μέσω της αλλαγής θέσεων (job rotation).

Τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντικά για την επιχείρηση και έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και του στρατηγικού προγραμματισμού της.

2.2.3.3 Αξιολόγηση εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει (α) τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος (β) την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου (γ) τη καταγραφή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και (δ) την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στον εργαζόμενο. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει πυξίδα για

την πορεία του κάθε εργαζόμενου σε ένα οργανισμό, ενώ παράλληλα μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική της.

Σύμφωνα με Μ.Βαξεβανίδου, Π.Ρεκλείτης 2012 τα οφέλη από την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι πολλά και αφορούν:

- τον καθορισμό σαφών προτύπων για τους εργαζομένους,
- την οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων,
- τη διαπίστωση κακής επίδοσης των εργαζομένων στα αρχικά στάδια για λήψη κατάλληλων μέτρων,
- τον έγκαιρο προσδιορισμό κενών στην κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- τον εντοπισμό και την επίλυση τυχόν προβλημάτων και παραπόνων,
- την κατανόηση από πλευράς εργαζομένων των συμπεριφορών που εκτιμώνται από τη διεύθυνση.

2.2.3.4 Καταρτισμός συστημάτων αμοιβών των εργαζομένων

Η αμοιβή έχει να κάμει με την ανταπόδοση των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους στην προσπάθεια που καταβάλλεται από κοινού τόσο της διεύθυνσης όσο και του προσωπικού για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ αποτελεί ένα από τα κυριότερα και αποτελεσματικότερα μέσα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με Κ.Τερζίδη Κ.Τζωρτζάκη 2004, τα συστήματα των αμοιβών διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- τη χρηματική αμοιβή η οποία περιλαμβάνει άμεσες αμοιβές όπως είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια και τα επιδόματα και έμμεσες αμοιβές όπως είναι η παροχή διακοπών, καταβολή διδάκτρων, συμμετοχή σε προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης κ.α.
- τη μη χρηματική αμοιβή η οποία περιλαμβάνει ευκαιρίες ανέλιξης, αναγνώριση, ευέλικτα ωράρια εργασίας, κοινωνικές θέσεις κ.α.

Ο κάθε οργανισμός έχει το δικό του τρόπο παροχής χρηματικής αμοιβής στους εργαζόμενους ο οποίος μπορεί να βασίζεται (α) στο τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων (β) στη θέση του εργαζομένου οπότεν όσο σπουδαιότερη είναι η θέση τόσο ψηλότερη είναι η αμοιβή (γ) στις γνώσεις και τις ικανότητες και την απόδοση του εργαζομένου και (δ) οποιοδήποτε συνδυασμό των πιο πάνω. Το σημερινό συνεχώς απαιτητικό και μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί όλο και περισσότερους οργανισμούς λαμβάνουν λιγότερο υπόψη τα χρόνια υπηρεσίας του προσωπικού και να συνδέουν τη χρηματική αμοιβή και τις αυξήσεις του εργαζόμενου με τη θέση που κατέχει, τις ικανότητες και την απόδοση του.

2.2.4 Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της ΔΑΠ

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία η οποία αλληλεξαρτάται, επηρεάζεται και διαμορφώνεται από παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως είναι ευρύτεροι οικονομικοί παράγοντες, πολιτικοί παράγοντες καθώς επίσης και τεχνολογικοί παράγοντες (Κ.Τερζίδης, Κ.Τζωρτζάκης 2004).

2.2.4.1 Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη ΔΑΠ. Έχουν να κάνουν με την απασχόληση προσωπικού, με τους ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας, τους δείκτες του πληθωρισμού, το φορολογικό σύστημα, την πορεία της κεφαλαιαγοράς κ.α. Επίσης, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει και το κράτος το οποίο μπορεί να παρέμβει στο φορολογικό σύστημα της χώρας, στην οικονομία γενικά αλλά και στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις, επηρεάζοντας τις δραστηριότητες της ΔΑΠ.

2.2.4.2 Τεχνολογικοί παράγοντες

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη τη ΔΑΠ. Με τη βοήθεια των τεχνολογικών αλλαγών δημιουργήθηκαν υποδομές οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο παγκόσμιο επίπεδο βοηθώντας παράλληλα και στη βελτίωση της εργασίας στο εσωτερικό περιβάλλον. Η τεχνολογία έχει βελτιώσει σημαντικά τις

δεξιότητες των εργαζομένων και έχει συμβάλει στα μέγιστα τόσο στην μεταξύ τους επικοινωνία όσο και στην επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες.

2.2.4.3 Πολιτικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες έχουν να κάμουν με το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί το κράτος όπως είναι η νομισματική και η εισοδηματική πολιτική του, καθώς επίσης και με διάφορες πολιτικές ή κυβερνητικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα κράτη και τα νομοθετικά σώματα. Οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και τη διοίκηση της ΔΑΠ αφού είναι γεγονότα που συμβαίνουν χωρίς να έχει οποιοδήποτε λόγο η επιχείρηση σε αυτά, ενώ πολλές φορές επιβάλλονται και συνεπάγονται σε περιορισμούς και υποχρεωτικές συμπεριφορές.

2.2.5 Διαχείριση των αλλαγών από τη ΔΑΠ

2.2.5.1 Ορισμός της αλλαγής

«Η αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά» (Λ.Χυτήρης, 2001).

2.2.5.2 Η αλλαγή συνεπεία συγχωνεύσεων

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Δαρβίνος στην εξελικτική θεωρία του *«αυτός που επιβιώνει στους ζωντανούς οργανισμούς δεν είναι ο δυνατότερος, ούτε ο εξυπνότερος, αλλά αυτός που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή»*. Οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα της υλοποίησης τους αλλά και στη διάρκεια του χρόνου προσαρμογής μιας επιχείρησης στην αλλαγή. Όσο περισσότερη είναι η διάρκεια προσαρμογής «transition period» τόσο μεγαλύτεροι είναι οι κίνδυνοι αποτυχίας της αλλαγής.

2.2.5.3 Τύποι αλλαγής

Η σχεδίαση, η εισαγωγή ως επίσης και η υλοποίηση μιας αλλαγής συνήθως είναι το αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών πιέσεων που δέχεται ο οργανισμός. Με βάση αυτές τις πιέσεις σύμφωνα με Χυτήρης 2001 διακρίνονται τρεις κατηγορίες αλλαγών:

- **Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη αλλαγή:** Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητα του οργανισμού και επιβάλλεται βίαια και καθορίζει στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση το κλίμα στον οργανισμό διαταράσσεται ενώ οι εργαζόμενοι και οι αντιδράσεις που προκαλούνται συνήθως είναι έντονες. Για παράδειγμα οι επιβαλλόμενες συγχωνεύσεις των τραπεζών στην Κύπρο μετά την κρίση του 2013.
- **Φυσιολογική ή προγραμματισμένη αλλαγή:** Αυτή η αλλαγή υλοποιείται μέσα στα πλαίσια της συνέχισης της δραστηριότητας του οργανισμού. Σε αυτού του είδους την αλλαγή η διοίκηση ενημερώνει εκ των προτέρων τους εργαζομένους ούτως ώστε να μειώσει τις αντιδράσεις. Ένα παράδειγμα είναι η απόφαση για πρόσληψη και τοποθέτηση ενός νέου διευθυντή σε μια νεοσυσταθείσα ή υπάρχουσα Υπηρεσία στον οργανισμό.
- **Διαπραγματεύσιμη αλλαγή:** Αυτή η αλλαγή υλοποιείται μετά από συζήτηση και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αφού προηγουμένως εξετασθεί από τον οργανισμό η ανάγκη και η σκοπιμότητα της αλλαγής. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η απόφαση για σύσταση ειδικών ομάδων στον οργανισμό για να ασχοληθούν με συγκεκριμένη εργασία (Project).

2.2.5.4 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή

Οποιαδήποτε μορφής επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις από τους επηρεαζόμενους και μπορεί να αποτύχει εάν οι φορείς της αλλαγής δεν εκτιμήσουν σωστά την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων έχει αρνητική στάση και αρνητικές αντιλήψεις στην αλλαγή. Η αβεβαιότητα που προκαλείται από το άγνωστο συνήθως προκαλεί ανασφάλεια και οδηγεί σε διάφορες συμπεριφορές. Σύμφωνα με Χυτήρης 2001

υπάρχουν οι ακόλουθες τρεις μορφές με τις οποίες μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι σε μια επιβαλλόμενη αλλαγή:

- **Απόρριψη:** Η απόρριψη είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συνήθως συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος δεν είναι καθόλου σύμφωνος γιατί πιστεύει ότι κινδυνεύει να χάσει τη δουλειά του, να μειωθούν οι αποδοχές του, να χάσει το κύρος του και γενικά κινδυνεύουν τα συμφέροντα του. Ο εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορές μορφές αντίδρασης όπως είναι η απεργία ή οι στάσεις εργασίας στην προσπάθειά του να πείσει την επιχείρηση να αναθεωρήσει τις αποφάσεις της και να διακόψει την αλλαγή.
- **Αντίσταση:** Η αντίσταση στην αλλαγή είναι η ηπιότερη μορφή αντίδρασης απ' ό,τι η απόρριψη. Εμφανίζεται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται από τους εργαζόμενους σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Και σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος θεωρεί ότι βλάπτεται από την αλλαγή αλλά αναζητεί έμμεσους τρόπους να το δείξει. Οι τρόποι που συνήθως αντιδρούν οι εργαζόμενοι μπορεί να περιλαμβάνουν (α) έντονες συζητήσεις μεταξύ τους για τις επιπτώσεις και τη σκοπιμότητα της αλλαγής (β) μειωμένη απόδοση στην εργασία (γ) εσκεμμένη παραποίηση στοιχείων ούτως ώστε να παρεμποδιστεί η υλοποίηση της αλλαγής κ.α.
- **Ανοχή:** Η ανοχή στην αλλαγή είναι συχνό φαινόμενο σε ένα καλά οργανωμένο και καλά διοικούμενο οργανισμό και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή ούτε τους βλάπτει αλλά και ούτε τους ωφελεί, οπότε οι αντιδράσεις τους είναι ουδέτερες.
- **Αποδοχή:** Η αποδοχή στην αλλαγή είναι η καλύτερη και θετικότερη αντίδραση των εργαζομένων και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τους συμφέρει και ότι θα επωφεληθούν από μια επιχειρούμενη αλλαγή και έτσι δεν προβάλλουν καμιά αντίδραση.

2.2.5.5 Λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή είτε αυτή είναι προγραμματισμένη είτε όχι προκαλεί αντιδράσεις από όλους όσοι επηρεάζονται. Μέσα από αυτές τις αντιδράσεις οι επηρεαζόμενοι προσπαθούν να πετύχουν τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης (status quo). Κατά τη διαδικασία της αλλαγής οι εργαζόμενοι περνούν από το γνώριμο και το γνωστό στο άγνωστο (Boney & Hede 2001). Οι σκέψεις για το άγνωστο προκαλούν αισθήματα φόβου, αγωνίας και ανασφάλειας αυξάνοντας την καχυποψία και δυσχεραίνοντας τη δημιουργία ενός σωστού κλίματος το οποίο θα μπορούσε να βοηθήσει στην επιτυχία μιας επιχειρούμενης αλλαγής.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι φορείς της αλλαγής στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους μέσω της οποίας θα έχουν μια πετυχημένη αλλαγή, δίνουν περισσότερη σημασία στις τεχνικές λεπτομέρειες που έχουν να κάμουν με την προώθηση της αλλαγής και αγνοούν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με Χυτήρης 2001 κάποιοι από τους πιο συνηθισμένους λόγους που αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια αλλαγή είναι:

- Φόβος για ανεργία, μετάθεση ή υποβιβασμό.
- Φόβος ότι θα υπάρξει μείωση των απολαβών.
- Φόβος ότι θα υπάρχει περισσότερη πίεση για σκληρότερη εργασία.
- Φόβος ότι ο θα χαθεί η επιρροή που είχε ο εργαζόμενος σε ένα τομέα που κάποτε είχε τον έλεγχο.
- Φόβος για οτιδήποτε άγνωστο.
- Φόβος για την ικανότητα του εργαζομένου να μάθει καινούριες μεθόδους.
- Φόβος ότι μεγαλύτερη εξειδίκευση θα καταλήξει σε ένα ανιαρό έργο.

2.2.5.6 Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

Η αλλαγή είναι ένα από τα δυσκολότερα έργα της ΔΑΠ. Σύμφωνα με Χυτήρης 2001 έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι δεν έχουν πρόβλημα με την αλλαγή αλλά με τους μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Επομένως, είναι σημαντικό να νικηθούν οι φόβοι και οι αντιδράσεις των

εργαζομένων μετατρέποντας τις απειλές σε ευκαιρίες για αυτούς που επιθυμούν να στηρίξουν την αλλαγή. Η μείωση της αρνητικής αντίδρασης είναι πολύ σημαντική, όχι μόνο για την επιτυχή έκβαση της αλλαγής αλλά και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Για το λόγο αυτό η Διεύθυνση ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να έχει σωστή και διαρκή επικοινωνία με το προσωπικό της ούτως ώστε να μετριάζονται οι αντιδράσεις και να λαμβάνονται μέτρα αύξησης της εμπιστοσύνης και αποδοχής της αλλαγής.

Σύμφωνα με Λεωνίδα Χυτήρης 2001 για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να μειώσουν και να εμποδίσουν τις αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν και να επιτύχουν στα εξής σημεία:

- Συμμετοχή των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή στο σχεδιασμό της: Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων περιλαμβάνει μια διαδικασία κατά την οποία δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στο σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων του οργανισμού. Σε περιπτώσεις επερχόμενων αλλαγών είναι σημαντικό να δίνεται ο λόγος στο προσωπικό το οποίο με τη συμμετοχή του στο σχεδιασμό τους νιώθει ότι αυτές δεν του επιβλήθηκαν. Έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να τις αποδεχτεί και να συμμορφωθεί με αυτές.
- Παροχή πλήρους πληροφόρησης στο προσωπικό: Είναι σημαντικό σε κάθε διαδικασία αλλαγής να υπάρχουν τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των φορέων της αλλαγής ούτως ώστε να ξεκαθαρίζουν έγκαιρα πολύπλοκες και νεφελώδεις καταστάσεις μειώνοντας έτσι την ανασφάλεια, το φόβο για το άγνωστο και αβάσιμες φήμες, κάτι που δυσκολεύει τη διαδικασία της αλλαγής δημιουργώντας ένα αρνητικό κλίμα. Όσο σημαντική είναι η πληροφόρηση από πάνω προς τα κάτω άλλο τόσο σημαντική είναι και η πληροφόρηση από κάτω προς τα πάνω για εντοπισμό και επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται σε όλα στάδια της εισαγωγής και υλοποίησης της αλλαγής.
- Παροχή δυνατότητας να ακουστούν αντιρρήσεις: Είναι σημαντικό να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι είναι ελεύθεροι να εκφράζουν τυχόν αντιρρήσεις που έχουν

κατά τη διάρκεια μιας επιχειρούμενης αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο θα νιώθουν ότι εισακούονται και μπορούν να επηρεάσουν στη λήψη αποφάσεων υπέρ τους.

- Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης: Για να γίνει εφικτή η εξασφάλιση ευρείας συναίνεσης του προσωπικού είναι σημαντικό οι φορείς της αλλαγής να πείσουν το προσωπικό για τη σημαντικότητα της αλλαγής και την αναγκαιότητα της για την επιβίωση του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο οι αντιδράσεις θα μειωθούν.
- Παροχή κινήτρων: Έναν τρόπο που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων είναι η παροχή κινήτρων. Μέσω της παροχής κινήτρων θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν κάποιες σημαντικές ανάγκες του προσωπικού, μειώνοντας με αυτό το τρόπο πιθανές αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές, βοηθώντας παράλληλα και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

2.2.6 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η ΔΑΠ είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που έχει στη διάθεσή της, υλοποιώντας τόσο τους στόχους της επιχείρησης όσο και τους στόχους του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά (Skemp-Arlt, 2007). Στην επίτευξη αυτού του στόχου σημαντικό ρόλο έχει να διαδραματίσει η παρακίνηση του προσωπικού (motivation), η οποία ενεργοποιεί και κρατά σε εγρήγορση τους εργαζομένους. Μέχρι σήμερα έχουν γραφτεί πάρα πολλές θεωρίες για την παρακίνηση των εργαζομένων από αναλυτές της συμπεριφοράς, ψυχολόγους και ανθρώπους των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε (α) θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες δίνουν έμφαση στα κίνητρα που ενεργοποιούν τα άτομα και τα ωθούν προς συγκεκριμένες συμπεριφορές (Maslow, McGregor, McClelland, Herzberg) και (β) θεωρίες διαδικασιών οι οποίες δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ενεργοποιούν τα άτομα προς συγκεκριμένες συμπεριφορές (Vroom, Porter & Lawler). Θα εξετάσουμε δύο βασικές θεωρίες παρακίνησης:

- **Θεωρία του Maslow:** Η θεωρία του Maslow στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι εργάζονται και αναπτύσσουν δράσεις με μοναδικό σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών. Οπότε, είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο νιώθουν ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται τόσο λιγότερο αυτές αποτελούν κίνητρο για δράση. Με βάση αυτή την παραδοχή οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν το προσωπικό τους προσπαθούν αρχικά να αναγνωρίσουν τις ανάγκες του και στη συνέχεια συνδέουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με την υλοποίηση διαφόρων έργων ή την απόδοση στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες για τις οποίες εργάζονται οι άνθρωποι ταξινομούνται ως εξής:



- Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές, βιολογικές ανάγκες. Αυτές είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού δηλαδή το οξυγόνο, την τροφή, τη στέγη και την ένδυση στοιχεία που αποτελούν την προτεραιότητα όλων των ανθρώπων. Υπό κανονικές περιστάσεις αν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες ο άνθρωπος δεν ψάχνει να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες.
- Ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια οι οποίες είναι συνδεδεμένες με την ατομική υπόσταση του ανθρώπου και αφορούν την προστασία του τόσο από φυσικούς κινδύνους όσο και από ψυχολογικούς φόβους. Ο άνθρωπος λοιπόν θέλει να νιώθει ότι στο χώρο εργασίας του είναι ασφαλισμένος απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος όπως είναι τα ατυχήματα αλλά θέλει να νιώθει και την ασφάλεια της συνέχισης της εργοδότησης

του. Έτσι λοιπόν στις προτεραιότητες του τίθενται τόσο θέματα προσωπικής ασφάλειας όσο και θέματα εξασφάλισης μόνιμης εργασίας, ασφάλειας και σύνταξης.

- Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κάποια ή κάποιες κοινωνικές ομάδες να παίρνει και να δίνει αγάπη και να γίνεται αποδεκτός από το σύνολο. Η φήμη, η δύναμη, η αυτοπεποίθηση, η εκτίμηση είναι μερικά παραδείγματα των κοινωνικών αναγκών.
 - Μετά ακολουθούν οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση, οι οποίες αναφέρονται στην απόκτηση δύναμης, επιτυχίας, κύρους, σεβασμού και επικρότησης από το κοινωνικό σύνολο. Οι έπαινοι, οι προαγωγές, η αναγνώριση της προσφοράς και των ικανοτήτων των ανθρώπων είναι τρόποι ικανοποίησης των αναγκών αυτών. Μετά την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, οι ανάγκες για αναγνώριση αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη.
 - Στη ψηλότερη βαθμίδα της πυραμίδας βρίσκουμε τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να φτάσει στην πραγματοποίηση των ονείρων του, να ολοκληρωθεί, να φτάσει στο ψηλότερο σημείο σε επαγγελματικό ή προσωπικό επίπεδο. Οι ευκαιρίες για επιτυχία, οι ψηλές θέσεις εργασίας, οι ψηλές ευθύνες, αποτελούν στοιχεία που οδηγούν στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.
- **Θεωρία του Mc Gregor:** Ο McGregor θεώρησε ότι οι κλασσικές θεωρίες παρακίνησης αγνοούσαν τις επιδράσεις του ανθρώπινου παράγοντα, της τεχνολογικής προόδου αλλά και του οικονομικού και του κοινωνικού περιβάλλοντος, και έτσι προχώρησε στην παρουσίαση δύο διαφορετικών θεωριών, της X και Ψ.

- Η θεωρία X είναι μια απαισιόδοξη προσέγγιση της ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Βάσει αυτής της θεωρίας οι περισσότεροι άνθρωποι είναι τεμπέληδες, θέλουν να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο, προτιμούν να καθοδηγούνται, δεν θέλουν να έχουν ευθύνες, βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα και υποκινούνται από το χρήμα, τη στενή επίβλεψη και την απειλή της τιμωρίας (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου 2001).
- Η θεωρία Ψ σε αντίθεση με τη θεωρία X είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση της ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Βάσει αυτής της θεωρίας οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την εργασία με πολύ θετική διάθεση, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι διορατικοί, έχουν αυτοσυγκέντρωση και αυτοέλεγχο. Επίσης παρακινούνται όταν εργάζονται σε επιχειρήσεις στις οποίες επικρατούν κατάλληλες εργασιακές σχέσεις και καλό κλίμα εμπιστοσύνης, όταν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και όταν αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας σημαντικές εργασίες (projects) (Ζαβλάνος, 1998, Πετρίδου 2001).

Ωστόσο καμιά από τις δύο αυτές θεωρίες δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα λόγω του ότι οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων μεταβάλλονται στο χρόνο και ο εργαζόμενος μπορεί σε κάποια περίοδο της επαγγελματικής του ζωής να χαρακτηρίζεται από νωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη να αισθάνεται είναι περισσότερο ενεργό άτομο και να έχει περισσότερη θέληση για μάθηση και δημιουργία (Robbins, 2002).

Κεφάλαιο 3

Μελέτη περίπτωσης κυπριακού τραπεζικού τομέα

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού των κυπριακών τραπεζών υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης. Επίσης να καταγράψει τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών όσον αφορά τις εργασίες της ΔΑΠ και την επιτυχή ολοκλήρωση της διαχείρισης της αλλαγής. Τέλος μέσω του ερωτηματολογίου θα γίνει προσπάθεια διασύνδεσης των βασικών θεωριών παρακίνησης με το πως νιώθει σήμερα το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες και τους τρόπους δράσης της ΔΑΠ.

3.2 Στόχος της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι να καταγράψει κατά πόσο το προσωπικό των κυπριακών τραπεζών αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του, παρακινημένο και αφοσιωμένο στο τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεται σε μια εποχή που οι Τράπεζες δεν έχουν καταφέρει να εξέλθουν τελείως από την κρίση (παρόλη την πρόοδο που έχει επιτευχθεί), συνεχίζουν να έχουν προβλήματα με τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια τους, την κερδοφορία τους και σοβαρές εποπτικές υποχρεώσεις.

3.3 Πεδίο της έρευνας - Δείγμα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο προσωπικό των τριών μεγάλων κυπριακών τραπεζών που αναδιαρθρώθηκαν μετά την κρίση του 2013, την Τράπεζα Κύπρου, τον Συνεργατικό Πιστωτικό Τομέα και την Ελληνική Τράπεζα. Έχουν απαντηθεί 100 ερωτηματολόγια. Αξίζει να αναφερθεί ότι έχουν συλλεγεί ερωτηματολόγια τόσο από το προσωπικό που πριν από την οικονομική κρίση ανήκε στην Τράπεζα Κύπρου, όσο και από προσωπικό που πριν από την κρίση ανήκε στο προσωπικό της Λαϊκής Τράπεζας. Όσον αφορά τον Συνεργατικό Πιστωτικό Τομέα έχει γίνει συλλογή ερωτηματολογίων τόσο από το προσωπικό που εργάζεται στη Συνεργατική Κεντρική

Τράπεζα όσο και από προσωπικό που εργάζεται στα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα. Το γενικό προφίλ των υπό μελέτη τραπεζών παρατίθεται πιο κάτω:

- Τράπεζα Κύπρου: Η Τράπεζα Κύπρου είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην Κύπρο. Ιδρύθηκε το 1899 στη Λευκωσία. Μετά την επιτυχία της στην Κύπρο επεκτάθηκε και στο διεθνή χώρο και άνοιξε παραρτήματα σε διάφορες χώρες (Ελλάδα, Ρουμανία, Αγγλία, Ρωσία). Σημαντικός σταθμός στην ιστορία της ήταν το 2013, όταν μετά τις αποφάσεις του Eurogroup τέθηκε υπό καθεστώς εξυγίανσης, ανακεφαλαιοποιήθηκε με ίδια μέσα και συγχωνεύτηκε με τη Λαϊκή Τράπεζα. (πηγή: http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/Group-History_gr/)
- Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας: Η πρώτη Συνεργατική Εταιρεία ιδρύθηκε το 1909 στο κατεχόμενο Λευκόνοικο. Ακολούθησε η δημιουργία πολλών Συνεργατικών Εταιρειών τόσο στον πιστωτικό όσο και στον τομέα μεταποίησης. Ο Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας σε σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε να γίνει από τους σημαντικότερους χρηματοδοτικούς αιμοδότες της χώρας. Έγινε ιδιαίτερα αγαπητός στον κόσμο λόγω του ότι σε πολύ δύσκολα χρόνια ήταν το στήριγμα του φτωχού, του αγρότη και του βιοπαλαιστή. Η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1937 με στόχο να καταστεί ο κεντρικός φορέας όλων των Συνεργατικών Εταιρειών. Πριν την κρίση του 2013 ο Συνεργατισμός διατηρούσε 93 Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα και τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα (ΣΚΤ), ενώ μετά τις αποφάσεις του Eurogroup συρρικνώθηκε. Σήμερα λειτουργούν 18 Πιστωτικά Ιδρύματα και η ΣΚΤ. Σε ειδική γενική συνέλευση των μετόχων της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας που πραγματοποιήθηκε στις 30 Δεκεμβρίου 2016, αποφασίσθηκε η συγχώνευση όλου του συνεργατικού πιστωτικού τομέα και η δημιουργία μίας τράπεζας. (πηγή:http://www.cssda.gov.cy/cssda/cssda02.nsf/page_gr/page11_gr?OpenDocument)

- **Ελληνική Τράπεζα:** Η Ελληνική Τράπεζα άρχισε τη λειτουργία της το 1976 και σε σύντομο χρονικό διάστημα καθιερώθηκε ως ένας από τους ισχυρότερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς της Κύπρου. Λειτουργεί γραφεία αντιπροσωπείας στη Ρωσία, Μόσχα και Αγία Πετρούπολη. (πηγή: <https://www.hellenicbank.com/el/thegroup/profile>).

Σύμφωνα με την εφημερίδα Φιλελεύθερο ημερομηνίας 6 Μαρτίου 2016, το μερίδιο αγοράς των πιο πάνω τραπεζών στην Κύπρο έχει ως ακολούθως: η Τράπεζα Κύπρου κατέχει μερίδιο αγοράς 28,2%, ο Συνεργατισμός 27,7 % και η Ελληνική Τράπεζα 13,5%.

3.4 Σχεδιασμός της έρευνας

Για την έρευνα που έχω εκπονήσει έχω χρησιμοποιήσει πρωτογενές δείγμα. Ως εργαλείο για τη δημοσκόπηση μου έχω χρησιμοποιήσει τη μέθοδο του ανώνυμου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έχει σταλεί στο προσωπικό των τραπεζών είτε από εμένα προσωπικά είτε μέσω άλλων συναδέλφων. Τα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν κοντά μου ανώνυμα σε κλειστό φάκελο είτε μόνα τους, είτε μαζικά. Οι λόγοι που χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο για την εκπόνηση της έρευνας είναι: (α) το χαμηλό κόστος που συνεπάγεται η χρήση αυτού του τύπου ερωτηματολόγιο (β) η ταχύτητα συμπλήρωσης και συλλογής των πληροφοριών και (γ) η διασφάλιση της ανωνυμίας, κάτι πολύ σημαντικό για την αξιοπιστία της έρευνας. Θεωρώ ότι η χρησιμοποίηση της προσωπικής συνέντευξης για την παρούσα μελέτη δεν ενδείκνυται λόγω της φύσης της έρευνας και του τύπου των ερωτήσεων αφού υπάρχει προσωπικό που ενδεχομένως να προτιμούσε να διατηρήσει την ανωνυμία του.

3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Ι) χωρίζεται σε δύο μέρη με συνολικά 34 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις από 1 μέχρι 5 και είναι ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, ο μισθός, το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση εργασίας. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις από το 6 μέχρι το 34 και είναι

ερωτήσεις που αφορούν θέματα της διοίκησης, παρακίνησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες έχουν συνδεθεί με βιβλιογραφικές αναφορές.

Στο πρώτο μέρος έχει χρησιμοποιηθεί η μέθοδος μέτρησης “από ... μέχρι” για να γίνει πιο εύκολα η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά και για να διασφαλισθεί η ανωνυμία και η μη “φωτογράφηση” ατόμων από το προσωπικό που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Στο δεύτερο μέρος έχει χρησιμοποιηθεί μέθοδος μέτρησης που δείχνει ένταση. Οι ερωτήσεις έχουν τοποθετηθεί με κλίμακα απόστασης βάσει της κλίμακας Likert από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να είναι το λιγότερο και το 5 το περισσότερο. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, αφού θεώρησα ότι οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου θα έκαναν πιο δύσκολη την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι από 5 μέχρι 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο που να είναι δυνατή η σύνδεση των δημογραφικών στοιχείων (η ηλικία, η θέση, ο μισθός και τα χρόνια υπηρεσίας) τόσο μεταξύ τους όσο και με το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν θέματα διοίκησης παρακίνησης και ικανοποίησης από την εργασία.

Ο τρόπος που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου παρατίθεται πιο κάτω:

- Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο καλείται να απαντηθεί μέσω της έρευνας έχει να κάνει με τις εργασίες της ΔΑΠ και το ρόλο της σε περιόδους κρίσης και αλλαγών.

Με τη βοήθεια των βιβλιογραφικών αναφορών σε θέματα που έχουν να κάνουν με τη ΔΑΠ και τις κύριες εργασίες της (Κ.Τερζίδης, Κ.Τζωρζάκης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων), έχουν ετοιμαστεί ερωτήσεις μέσω των οποίων θα μπορέσει να διαφανεί η άποψη του προσωπικού σε θέματα που έχουν να κάνουν με τις εργασίες της ΔΑΠ όπως είναι θέματα μισθοδοσίας, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατανομής του προσωπικού στις σωστές θέσεις εργασίας.

- Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο καλείται να απαντηθεί μέσω της έρευνας έχει να κάνει με το πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών τις

επιβαλλόμενες και βίαιες αλλαγές που έγιναν μετά τις συγχωνεύσεις και τις αναδιαρθρώσεις.

Χρησιμοποιώντας τις βιβλιογραφικές αναφορές που έχουν να κάμουν με τους τύπους της αλλαγής (Λεωνίδα Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά), ετοιμάστηκε συγκεκριμένη ερώτηση ούτως ώστε να διαφανεί κατά πόσο το προσωπικό έχει αντιληφθεί το γεγονός ότι οι αλλαγές είχαν επιβληθεί από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικές αναφορές που έχουν να κάμουν με τους λόγους αντίδρασης του προσωπικού και τους τρόπους μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς στην αλλαγή (Λεωνίδα Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά) ετοιμάστηκαν ερωτήσεις ώστε να διαφανεί πως έχει αντιδράσει το προσωπικό των τραπεζών και κατά πόσο οι αντιδράσεις του ήταν όπως καταγράφονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Ως εκ τούτου οι ερωτήσεις που ετοιμάστηκαν στόχο έχουν να καταδείξουν τα συναισθήματα του προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια των αλλαγών με επέκταση μέχρι τη σημερινή χρονική περίοδο που οι Τράπεζες συνεχίζουν να βρίσκονται σε περίοδο ανάκαμψης. Επίσης χρησιμοποιώντας τις βιβλιογραφικές αναφορές που έχουν να κάμουν με τους τρόπους μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς (Λεωνίδα Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά) συγκεκριμένη ερώτηση έχει γίνει για να διαφανεί κατά πόσο έχουν εφαρμοστεί από τις Τράπεζες συγκεκριμένα μέτρα μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς

- Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο καλείται να απαντηθεί μέσω της έρευνας έχει να κάνει με την παρακίνηση του προσωπικού και τους τρόπους που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι Τράπεζες ούτως ώστε να έχουν προσωπικό που να είναι παρακινημένο και να εργάζεται στο μέγιστο της απόδοσης του.

Χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικές αναφορές που έχουν να κάμουν με θεωρίες παρακίνησης (θεωρία του Maslow και θεωρία X,Y του Mc Gregor), έγινε προσπάθεια καταγραφής του πόσο παρακινημένο νιώθει το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες και της δέσμευσης του στο τραπεζικό ίδρυμα που εργάζεται, πόσο πρόθυμο είναι να αναλάβει πρωτοβουλίες και να εκπαιδευτεί, πόσο σημαντική θεωρεί την παρακίνηση του και ποιοι παράγοντες θα μπορούσαν να το παρακινήσουν. Επίσης ετοιμάστηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις που

μπορούν να βοηθήσουν να διαφανεί η ενθάρρυνση της ομαδικότητας και της συλλογικότητας με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της παρακίνησης.

3.6 Παραδοχές – Περιορισμοί έρευνας

Οι Τράπεζες οι οποίες είναι υπό επισκόπηση απαριθμούν συνολικό αριθμό προσωπικού 7.892 άτομα τα οποία κατανέμονται ως ακολούθως: Τράπεζα Κύπρου: 4.012, Ελληνική: 1.304, Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας: 2.580 (πηγή: Καθημερινή 4/3/2017, Ο Τραπεζικός χάρτης στην Κύπρο). Θεωρώ ότι το δείγμα των 100 ατόμων σε συνολικό αριθμό περίπου 8.000 θα μπορούσε να ήταν αντιπροσωπευτικό για εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων υπό κάποιες προϋποθέσεις. Θα έπρεπε να πραγματοποιείτο τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία και θα έπρεπε ο αριθμός των ερωτηθέντων σε σύνολο 100 ατόμων να γινόταν με κατανομή βάσει του αριθμού προσωπικού των τραπεζών, δηλαδή, 50% η Τράπεζα Κύπρου (ήτοι 50 άτομα), 30% ο Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας (ήτοι 30 άτομα) και 20% η Ελληνική Τράπεζα (ήτοι 20 άτομα). Λόγω του ότι η στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί θεωρώ δεν μπορεί να γίνει αναγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας για το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων οπότε δεν μπορούν εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά για το σύνολο των υπαλλήλων του τραπεζικού τομέα στην Κύπρο.

Η προσπάθεια μου ήταν να δημιουργήσω ένα απλό και εύκολα κατανοητό ερωτηματολόγιο το οποίο να καταγράψει τη στάση των εργαζομένων στις Τράπεζες που αναδιαρθρώθηκαν απέναντι σε παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης.

3.7 Ηθική και δεοντολογία

Για τη σωστή και ηθική διεκπεραίωση της έρευνας ζητήθηκε άδεια για τη συλλογή πληροφοριών από ένα εκ των τριών τραπεζικών ιδρυμάτων (Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας) που συμμετείχαν στην έρευνα λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους υπαλλήλους εν ώρα εργασίας. Στη Διεύθυνση του υπό αναφορά τραπεζικού ιδρύματος παρουσιάστηκε ο στόχος και ο σκοπός της έρευνας και δόθηκε αντίγραφο του ερωτηματολογίου, το οποίο και εγκρίθηκε, αφού επεξηγήθηκε ο

τρόπος ανάπτυξης του. Για να διασφαλισθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα ζήτησα και μου αποστέλλονταν τα ερωτηματολόγια σε κλειστό φάκελο ανώνυμα, ως εκ τούτου δεν γνωρίζω ποιοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια και από ποια Τμήματα/Υπηρεσίες. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από το προσωπικό των άλλων δύο τραπεζικών Ιδρυμάτων που συμμετείχαν στην έρευνα έγινε σε προσωπικό επίπεδο (φίλοι και γνωστοί), στο σπίτι τους ή σε καφετέρια εκτός ωρών εργασίας, έτσι θεωρήθηκε πως δεν υπήρχε λόγος να ζητηθεί οποιαδήποτε έγκριση. Τα ερωτηματολόγια που συνέλεξα από φίλους και γνωστούς ήταν επίσης ανώνυμα αφού μετά τη συμπλήρωσή τους, τοποθετούνταν σε φάκελο που περιείχε και άλλα ερωτηματολόγια. Επίσης δεν είναι γνωστό τι ποσοστό των ερωτηματολογίων προέρχεται από το κάθε τραπεζικό Ίδρυμα που είναι υπό επισκόπηση.

3.8 Εγκυρότητα έρευνας

Σε μια έρευνα πιθανόν να προκύψουν μη δειγματοληπτικά σφάλματα όπως είναι σφάλματα που σχετίζονται με το μέγεθος του δείγματος ή σφάλματα που πιθανόν να παρουσιάστηκαν σε οποιοδήποτε στάδιο της έρευνας αρχίζοντας από τον προσδιορισμό του προβλήματος, μέχρι την ανάλυση των πληροφοριών, την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αλλά και σε σφάλματα που πιθανόν να προέρθουν από διάφορους εξωγενείς παράγοντες αδύνατον να προβλεφθούν. Τα διάφορα είδη σφαλμάτων επηρεάζουν την ακρίβεια, την πληρότητα και τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ο βαθμός στον οποίο μια μέτρηση είναι απαλλαγμένη από συστηματικά σφάλματα μπορεί να καθορίσει και την εγκυρότητα της μέτρησης. Ένα από τα κυριότερα σφάλματα της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι δεν γνωρίζω το ποσοστό των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν, αφού υπήρξαν περιπτώσεις που έστειλα ένα ερωτηματολόγιο και είτε δεν παρέλαβα κανένα είτε παρέλαβα μέχρι και δέκα ερωτηματολόγια, αφού οι συμμετέχοντες το έδωσαν για να συμπληρωθεί από άλλους συναδέλφους τους.

3.9 Αξιοπιστία έρευνας

Για να διασφαλισθεί η αξιοπιστία της έρευνας έγινε τελική δοκιμή του ερωτηματολογίου ούτως ώστε να διαπιστωθεί η λειτουργικότητα και η πληρότητα των ερωτήσεων καθώς και η σφαιρικότητα της προσέγγισης της μέτρησης από

πλευράς των ερωτηθέντων. Θεωρώ το γεγονός ότι οι ερωτήσεις ήταν απλές, σαφείς και εύκολα κατανοητές από όλους τους συμμετέχοντες έχει βοηθήσει στη διεξαγωγή μιας αξιόπιστης έρευνας.

3.10 Στατιστική ανάλυση / Ανάλυση αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έχω διεξάγει χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Science). Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έχει γίνει με εργαλεία περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics), πίνακες συχνοτήτων και απεικόνιση διαγραμμάτων. Για όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου έχουν χρησιμοποιηθεί ο μέσος όρος, η συχνότητα και η τυπική απόκλιση, στοιχεία που αποτελούν περιγραφικά χαρακτηριστικά που μας επιτρέπουν τη σύνοψη, την οργάνωση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

3.11 Πίνακας μεταβλητών και δηλώσεων ερωτηματολογίου

Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Καθορίστηκαν μεταβλητές για να βοηθήσουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και στη συνέχεια βάσει των μεταβλητών ετοιμάστηκαν οι δηλώσεις δηλαδή οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

- Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με το ρόλο της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσης και αλλαγών. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα είχαν να κάνουν με το ρόλο και τις εργασίες της ΔΑΠ και είναι οι ακόλουθες:
 - (α) Καταρτισμός συστημάτων αμοιβών των εργαζομένων: δηλώσεις ερωτηματολογίου 17 και 18.
 - (β) Κατανομή του προσωπικού: δήλωση του ερωτηματολογίου 9.
 - (γ) Αξιολόγηση εργαζομένων: δήλωση του ερωτηματολογίου 23.
 - (γ) Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: δήλωση ερωτηματολογίου 13.

- Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα έχει να κάνει με το πώς βίωσε το προσωπικό των τραπεζών τις αλλαγές. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:
 - (α) Οι τύποι της αλλαγής (επιβαλλόμενη, φυσιολογική, διαπραγματεύσιμη): δήλωση του ερωτηματολογίου 10.
 - (β) Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή, όπως είναι ο φόβος για ανεργία, για μείωση απολαβών, για το άγνωστο, για πιο ανιαρό περιβάλλον και για περισσότερη πίεση στην εργασία: δηλώσεις ερωτηματολογίου 7, 8 και 28.
 - (γ) Οι τρόποι μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς όπως είναι η συμμετοχή στις αποφάσεις, η παροχή πλήρους πληροφόρησης, η παροχή δυνατότητας για αντιρρήσεις και η παροχή κινήτρων: δήλωση ερωτηματολογίου 26.

- Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα έχει να κάνει με τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι Τράπεζες για παρακίνηση, αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του προσωπικού τους. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:
 - (α) Τρόποι παρακίνησης του προσωπικού όπως είναι η κάλυψη φυσιολογικών αναγκών για φαγητό και στέγη, η ασφάλεια στην εργασία, η ανάγκη να ανήκεις κάπου, η ανάγκη για εκτίμηση και η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση: δηλώσεις ερωτηματολογίου 6, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33 και 34.
 - (β) Στυλ ηγεσίας όπως είναι το αυταρχικό ή δημοκρατικό: δηλώσεις ερωτηματολογίου 12 και 25.

3.12 Αποτελέσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά για τα αποτελέσματα μετά την επεξεργασία των δεδομένων. Όπως έχει αναφερθεί πιο πάνω η ανάλυση έγινε με τη χρήση του συστήματος SPSS.

4.1 Απαντήσεις Μέρος Α – Δημογραφικά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται σε δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού. Τα αποτελέσματα έχουν ως ακολούθως:

4.1.1 Καταχωρήστε την ηλικία σας

Στην πρώτη ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να καταχωρήσουν την ηλικία τους. Από τα αποτελέσματα φαίνεται πως πέραν των μισών ερωτηθέντων (52%) είναι μεταξύ 31 και 40 ετών ενώ ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία 41-50 με ποσοστό 35%. Στην ηλικιακή κατηγορία των 20-30 και 51-60 τα ποσοστά είναι κάτω του 10%, ενώ στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 61 δεν υπήρχε κανένας ερωτηθέντας. Είναι γεγονός πως οι Τράπεζες μετά την κρίση του 2013 έχουν μειώσει σημαντικά τις προσλήψεις τους. Σε περίπτωση όμως που προβαίνουν σε προσλήψεις προτιμούν να προσλαμβάνουν έμπειρο προσωπικό κάτι που σημαίνει πως ηλικιακά είναι άνω των 30 ετών. Ως εκ τούτου το προσωπικό στην ηλικιακή κατηγορία 20-30 που εργοδοτείται σήμερα στις Τράπεζες είναι μειωμένο. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό που αποχώρησε από τις Τράπεζες κάνοντας χρήση του σχεδίου εθελούσιας αφυπηρέτησης ήταν άνω των 50 ετών και ως εκ τούτου το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες άνω των 50 ετών είναι επίσης μειωμένο σε σχέση με μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες.

Η ηλικία του προσωπικού που λαμβάνει μέρος στην έρευνα						
	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
Ερ.1: Καταχωρήστε την ηλικία σας	5	52	35	8	2,46	0,72



4.1.2 Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;

Η δεύτερη ερώτηση έχει να κάνει με τα χρόνια υπηρεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (41%) των ερωτηθέντων έχουν μεταξύ 6 και 10 χρόνια υπηρεσίας, 30% έχουν μεταξύ 11 και 20 χρόνια υπηρεσίας, 23% έχουν μεταξύ 21 και 30 χρόνια υπηρεσίας ενώ μέχρι 5 χρόνια υπηρεσίας ή άνω των 31 χρόνων υπηρεσίας τα ποσοστά είναι πολύ μικρά (5% και 1% αντίστοιχα). Το γεγονός ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 5% έχει προϋπηρεσία μέχρι 5 χρόνια έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι Τράπεζες μετά την κρίση του 2013 έχουν μειώσει τις προσλήψεις τους λόγω και των δεσμεύσεων που έχουν για μείωση του προσωπικού.

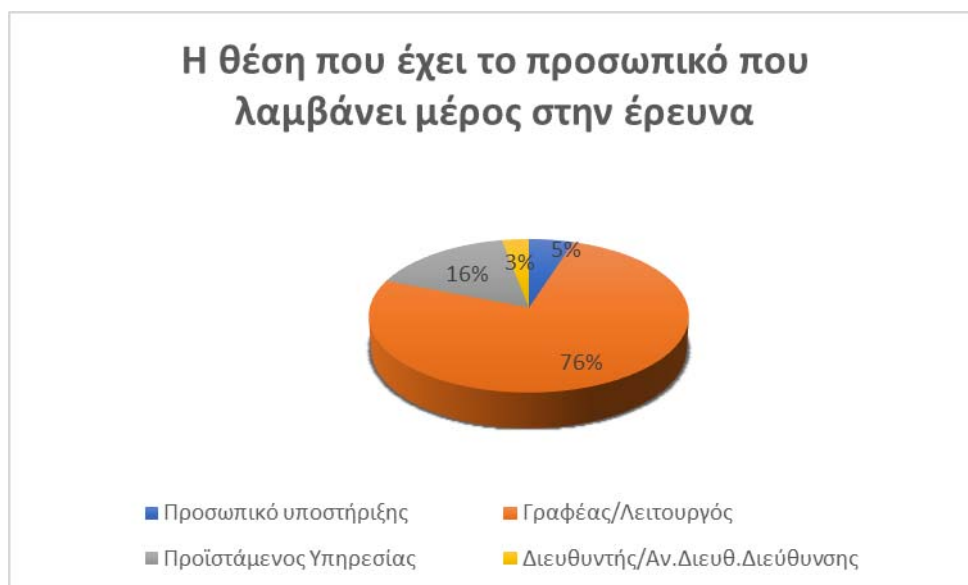
Έτη προϋπηρεσίας του προσωπικού							
	μέχρι 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	31 και άνω	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
Ερ.2: Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;	5	41	30	23	1	2,74	0,91



4.1.3 Τι θέση κατέχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;

Η τρίτη ερώτηση είχε να κάμει τη θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες. Το μεγαλύτερο ποσοστό (76%) των ερωτηθέντων είναι γραφείς ή λειτουργοί, 16% προϊστάμενοι Υπηρεσίας, ενώ τόσο το προσωπικό Υποστήριξης όσο και οι Διευθυντές Διεύθυνσης έχουν ποσοστό μικρότερο του 6%. Σε μεγάλους Οργανισμούς είναι λογικό το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού να είναι γραφείς ή λειτουργοί και τόσο το Διευθυντικό Προσωπικό όσο και το προσωπικό υποστήριξης να έχει ένα πολύ μικρότερο ποσοστό.

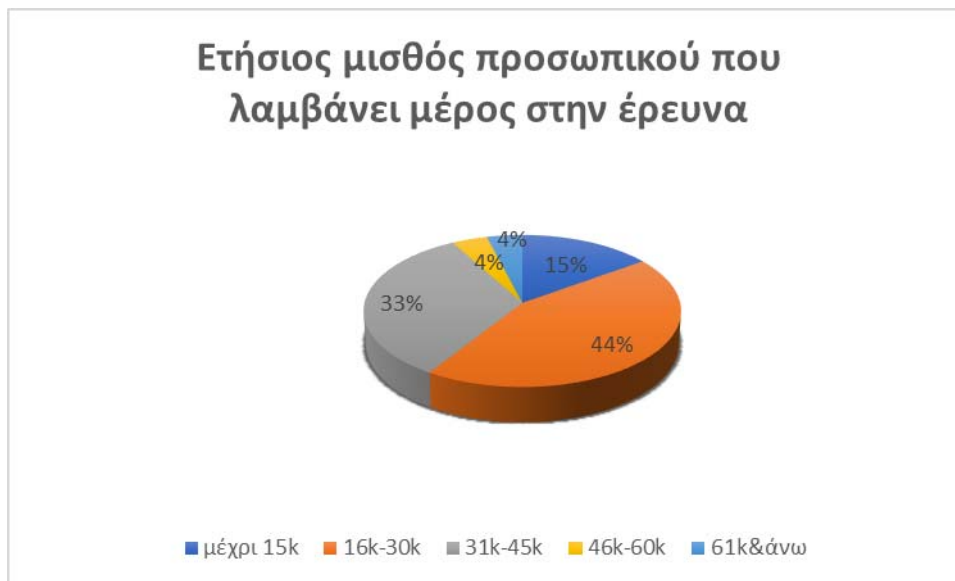
Η θέση που έχει το προσωπικό που λαμβάνει μέρος στην έρευνα						
	Προσωπικό υποστήριξης	Γραφείας/ Λειτουργός	Προϊστάμενος Υπηρεσίας	Διευθυντής/ Αν. Διευθ. Διεύθυνσης	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
Ερ.3: Τι θέση κατέχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα;	5	76	16	3	2,17	0,55



4.1.4 Πόσα είναι ο ετήσιος μισθός σας;

Η τέταρτη ερώτηση έχει να κάνει με τον ετήσιο μισθό των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) των ερωτηθέντων αμείβονται με μισθό από 16 μέχρι 30 χιλιάδες ευρώ ετησίως ενώ ακολουθεί ένα ποσοστό του 33% που αμείβεται μεταξύ 31 και 45 χιλιάδες ευρώ. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ένα ποσοστό της τάξης του 15% αμείβεται με μισθό μέχρι 15 χιλιάδες ευρώ. Στις μισθολογικές κατηγορίες άνω των 46 χιλιάδων ευρώ το ποσοστό περιορίζεται μόλις στο 8% (4% για 46-60 χιλιάδες και 4% για 61 χιλιάδες και άνω). Οι τραπεζικοί υπάλληλοι μετά την κρίση του 2013 είχαν σημαντικές μειώσεις στις απολαβές τους οι οποίες ήταν κλιμακωτές και ανέρχονταν μέχρι και 30% του μισθού τους. Ως εκ τούτου το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων λαμβάνει μισθό από 16 μέχρι 30 χιλιάδες. Σε αυτή την κατηγορία υπάρχει και προσοντούχο προσωπικό αλλά και προσωπικό μη προσοντούχο με πολλά χρόνια υπηρεσίας.

Ετήσιος μισθός προσωπικού που λαμβάνει μέρος στην έρευνα							
	μέχρι 15k	16k - 30k	31k - 45k	41k - 60k	61k και άνω	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
Ερ.4: Πόσα είναι ο ετήσιος μισθός σας;	15	44	33	4	4	2,38	0,93



4.1.5 Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Η πέμπτη ερώτηση είχε να κάνει με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (36%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή Banking, ένα ποσοστό της τάξης του 29% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 21% είναι κάτοχοι επαγγελματικού τίτλου ή διδακτορικού. Ένα επίσης μικρότερο ποσοστό της τάξης του 14% είναι απόφοιτοι λυκείου. Η κατανομή του δείγματος φαίνεται πολύ λογική για τραπεζικούς οργανισμούς αφού για την εκτέλεση των καθηκόντων ενός γραφέα / λειτουργού / προϊσταμένου ή διευθυντή ενός τραπεζικού ιδρύματος προϋποθέτει καταρτισμένο προσωπικό και υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού που λαμβάνει μέρος στην έρευνα						
	Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	Κάτοχος μεταπτυχιακού/ Banking	Κάτοχος επαγγελματ.τίτλου/ διδακτορικού	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
Ερ.5: Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	14	29	36	21	2,64	0,97



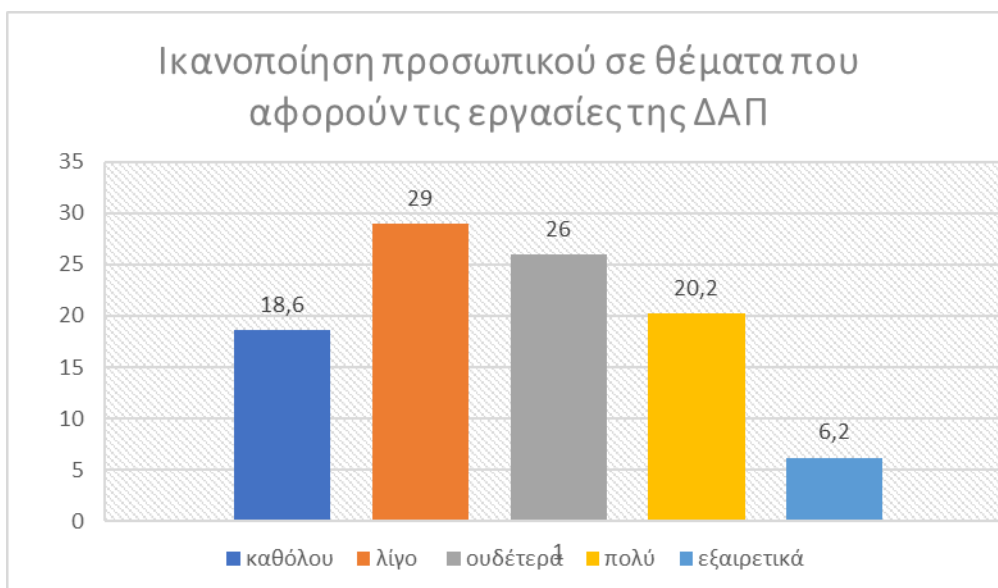
4.2 Απαντήσεις Μέρος Β – Παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχει ερωτήσεις σχετικά με το πως βίωσε το προσωπικό τις αλλαγές, την παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα έχουν ως ακολούθως:

4.2.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου – ικανοποίηση προσωπικού σε θέματα που αφορούν τις εργασίες της ΔΑΠ

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σε σχέση με διάφορα θέματα με τα οποία είναι επιφορτισμένες οι ΔΑΠ των τραπεζών μπορούμε να δούμε πως η πλειοψηφία του προσωπικού δηλώνει πως δεν είναι και τόσο ικανοποιημένο, ένα ποσοστό 26% δηλώνει ουδέτερο, ενώ το 26,4% δηλώνει πολύ ή εξαιρετικά ικανοποιημένο. Οι απαντήσεις φαίνονται συνοπτικά στο σχεδιάγραμμα πιο κάτω:

Πόσο ικανοποιημένοι είναι το προσωπικό σε θέματα που αφορούν τις εργασίες της ΔΑΠ							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ουδέτερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.9: Νιώθετε ότι η θέση που έχετε είναι μια θέση που σας ικανοποιεί και στην οποία μπορείτε να δώσετε το 100% των ικανοτήτων σας;	6	19	29	33	13	3,28	1,1
Ερ.13: Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σας προσφέρει η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε;	12	30	24	32	2	2,82	1,08
Ερ.17: Είσαστε ικανοποιημένοι από τις αποδοχές σας;	22	29	23	18	8	2,61	1,24
Ερ.18: Θεωρείτε ότι το ύψος των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε;	30	26	28	11	7	2,39	1,22
Ερ.23: Πόσο αξιόπιστο θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;	23	41	28	7	1	2,22	0,92
Μέσος όρος απαντήσεων	18,8	29	26	20,2	6,2	2,68	1,11



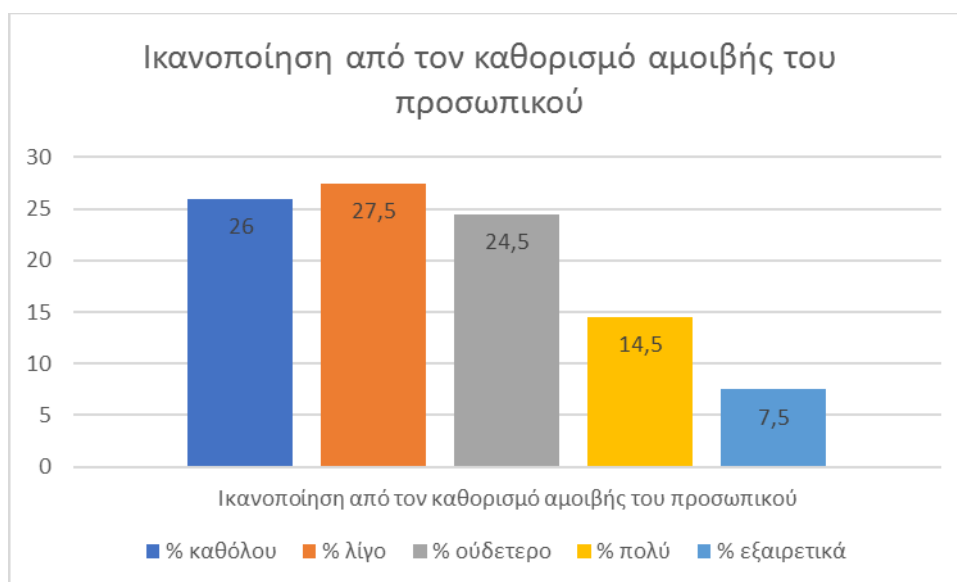
Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση των αποτελεσμάτων που αφορούν το τι ανέμενε και τι αναμένει το προσωπικό από τις Τράπεζες σε σχέση με διάφορα θέματα που αφορούν τις εργασίες της ΔΑΠ.

4.2.1.1. Καθορισμός της αμοιβής του προσωπικού

Μια από τις εργασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός Οργανισμού είναι και ο καθορισμός της αμοιβής του προσωπικού. Για να θεωρείται ότι έχει πετύχει ένας Οργανισμός στον τομέα της αμοιβής θα πρέπει να έχει προσωπικό που νιώθει

ικανοποιημένο από τις αποδοχές του και να νιώθει ότι αμείβεται σωστά για τη δουλειά που προσφέρει. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έχουν δείξει τα πιο κάτω (ερωτήσεις 17 και 18):

Ικανοποίηση από τον καθορισμό αμοιβής του προσωπικού							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.17: Είσατε ικανοποιημένοι από τις αποδοχές σας;	22	29	23	18	8	2,61	1,24
Ερ.18: Θεωρείτε ότι το ύψος των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε;	30	26	26	11	7	2,39	1,22
Μέσοι όροι απαντήσεων	26,00	27,50	24,50	14,50	7,50	2,50	1,23



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 53,5% δηλώνουν μη ικανοποιημένοι από το ύψος των αποδοχών τους και θεωρούν ότι για τη δουλειά που προσφέρουν θα έπρεπε να αμείβονται καλύτερα ενώ ποσοστό 24,5% δηλώνει ουδέτερο (δηλαδή ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο) ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό 22% δηλώνει ικανοποιημένο από τις αποδοχές του και ότι το ύψος των αποδοχών του είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρει. Το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν δηλώνει ικανοποίηση από το ύψος των απολαβών σε σχέση με αυτό που προσφέρει θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης από τις ΔΑΠ των τραπεζών αφού υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που λόγω των

μειώσεων των μισθών προσωπικό με πολύ ψηλά ακαδημαϊκά προσόντα αμείβεται πολύ χαμηλά. Είναι γεγονός ότι οι Τράπεζες δεν έχουν πλέον την ευχέρεια να αυξάνουν μισθούς λόγω των δεσμεύσεων τους και των υποχρεώσεων που έχουν για συγκράτηση των εξόδων. Θα πρέπει να γίνει συλλογικά αξιολόγηση του προσωπικού βάσει των καθηκόντων, της πείρας, των προσόντων και της σημαντικότητας της κάθε θέσης και σε κάποιες περιπτώσεις να δοθούν αυξήσεις μισθών ή κάποιες άλλες παροχές λόγω του ότι είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να νιώθει ότι αμείβεται για τη δουλειά που προσφέρει.

4.2.1.2 Κατανομή προσωπικού

Μια άλλη εργασία της ΔΑΠ είναι η σωστή κατανομή του προσωπικού σε σωστές θέσεις ούτως ώστε να μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του βάσει των γνώσεων, των εμπειριών, των ικανοτήτων αλλά και των επιθυμιών του, ούτως ώστε να νιώθει ευχαριστημένο και παρακινημένο. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων (ερώτηση 9) έχουν δείξει τα πιο κάτω:

Τοποθέτηση του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις							
	%	%	%	%	%	Μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ουδέτερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ. 9: Νιώθετε ότι η θέση που έχετε είναι μια θέση που σας ταιριάζει και στην οποία μπορείτε να δώσετε το 100% των ικανοτήτων σας;	6	19	29	33	13	3,28	1,1



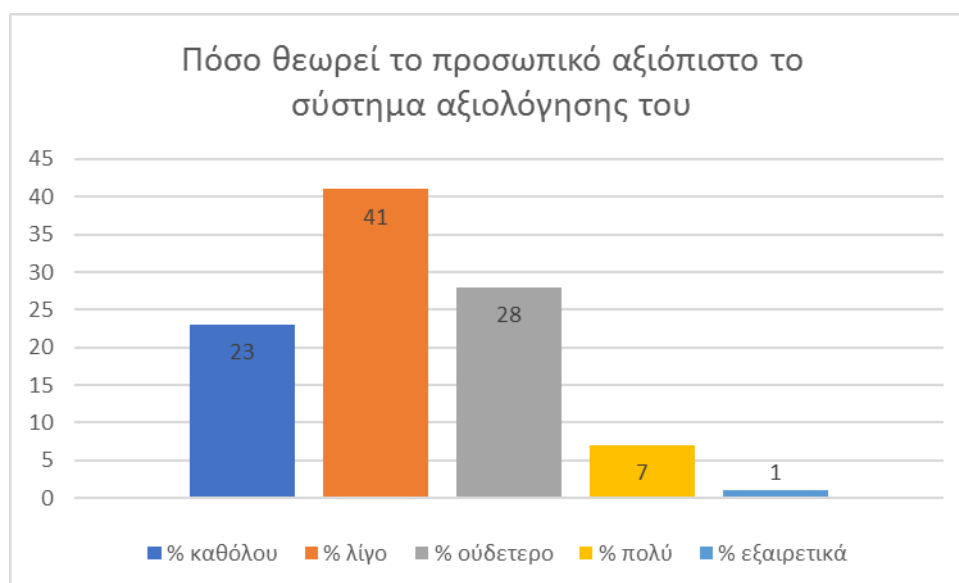
Αναλύοντας την απάντηση που δόθηκε αναφορικά με το αν το προσωπικό είναι τοποθετημένο στις κατάλληλες θέσεις, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η πλειοψηφία με ποσοστό 46% δηλώνει ότι έχει μια θέση που του ταιριάζει, ενώ 29% δηλώνει

ουδέτερο. Παρόλο που το γεγονός ότι η πλειοψηφία του προσωπικού δηλώνει πως έχει μια θέση που του ταιριάζει οι ΔΑΠ των τραπεζών θα πρέπει να διερευνήσουν γιατί ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 25% δηλώνει ότι η θέση που κατέχει δεν του ταιριάζει και δεν είναι μια θέση που μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Σε ένα υγιή οργανισμό είναι σημαντικό όλο το προσωπικό να είναι τοποθετημένο στις κατάλληλες θέσεις. Άτομα που δεν τα εκφράζει η θέση που κατέχουν έχουν χαμηλή απόδοση και είναι ζημιά για τον Οργανισμό.

4.2.1.3 Αξιολόγηση εργαζομένων

Μια άλλη εργασία της ΔΑΠ είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση είναι σημαντικό να γίνεται σωστά και αντικειμενικά για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι μια δύσκολη εργασία επειδή υπάρχει σε αυτή το στοιχείο της υποκειμενικότητας, της συμπάθειας ή της εμπάθειας, ενώ ο κάθε προϊστάμενος αξιολογά διαφορετικά δημιουργώντας ένα ανομοιόμορφο και μη δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο σημαντικό ρόλο έχει να διαδραματίσει η ΔΑΠ η οποία θα πρέπει να καθορίσει σωστές πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για να γίνεται όσο το δυνατό δικαιότερη και πιο σωστή αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έχουν δείξει τα πιο κάτω (ερώτηση 23):

Αξιολογία της αξιολόγησης των εργαζομένων							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ουδέτερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.23: Πόσο αξιόπιστο θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;	23	41	28	7	1	2,22	0,92

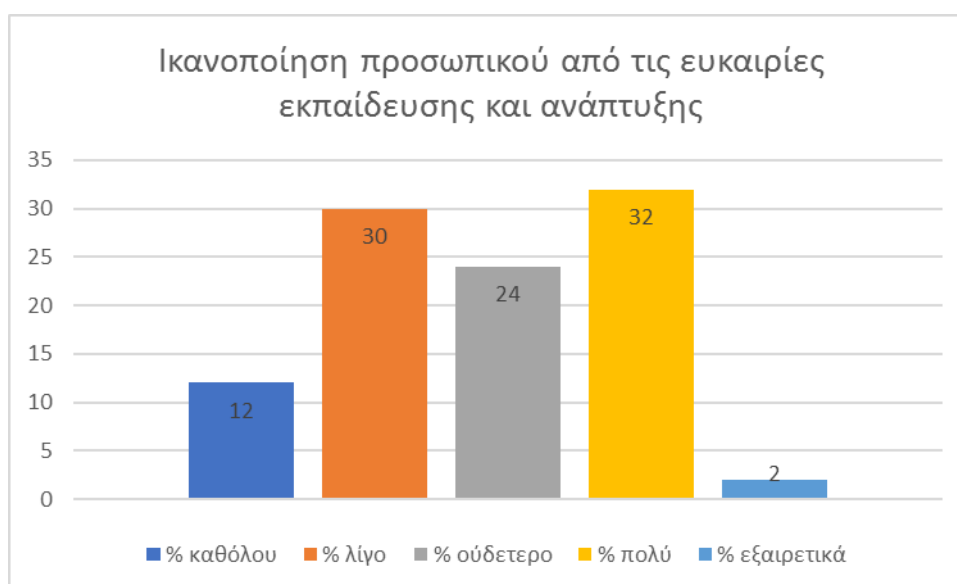


Αναλύοντας την απάντηση που δόθηκε αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού βλέπουμε την συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 64% να αναφέρει ότι θεωρεί ο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι Τράπεζες μη αξιόπιστο, ενώ μόλις το 8% το θεωρεί αξιόπιστο. Παρόλο που οι Τράπεζες στην πλειοψηφία τους έχουν καλά και αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης, η γνώμη που έχει το προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να έχει πετύχει η αξιολόγηση τους στόχους της. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό οι ΔΑΠ των τραπεζών να βρουν τρόπους να αλλάξουν την εικόνα που έχει το προσωπικό.

4.2.1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Μια άλλη εργασία της ΔΑΠ είναι και η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Σε περιόδους κρίσης και αλλαγών η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού καθίσταται σημαντικότερη, αφού μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των αλλαγών, να εκπαιδεύσει το προσωπικό στο να διαχειριστεί την αλλαγή, να εμπλουτίσει τις γνώσεις του προσωπικού σε θέματα της εργασίας του αυξάνοντας την αυτοπεποίθησή και την παραγωγικότητα του. Όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στον κυπριακό τραπεζικό τομέα, τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έχουν δείξει τα πιο κάτω (ερώτηση 13):

Ικανοποίηση του προσωπικού από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που του προσφέρει η Τράπεζα							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.13: Πόσο ικανοποιημένοι είσατε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σας προσφέρει η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε;	12	30	24	32	2	2,82	1,08



Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού με ποσοστό 42% δηλώνει μη ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που του προσφέρονται, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 34% δηλώνει ικανοποιημένο. Λόγω του ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα βήμα για την ομαλή μετάβαση και διαχείριση της αλλαγής, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό μέσω ενός καλά οργανωμένου εκπαιδευτικού πλάνου να εξετασθούν τρόποι για βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

4.2.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου - πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών τις αλλαγές.

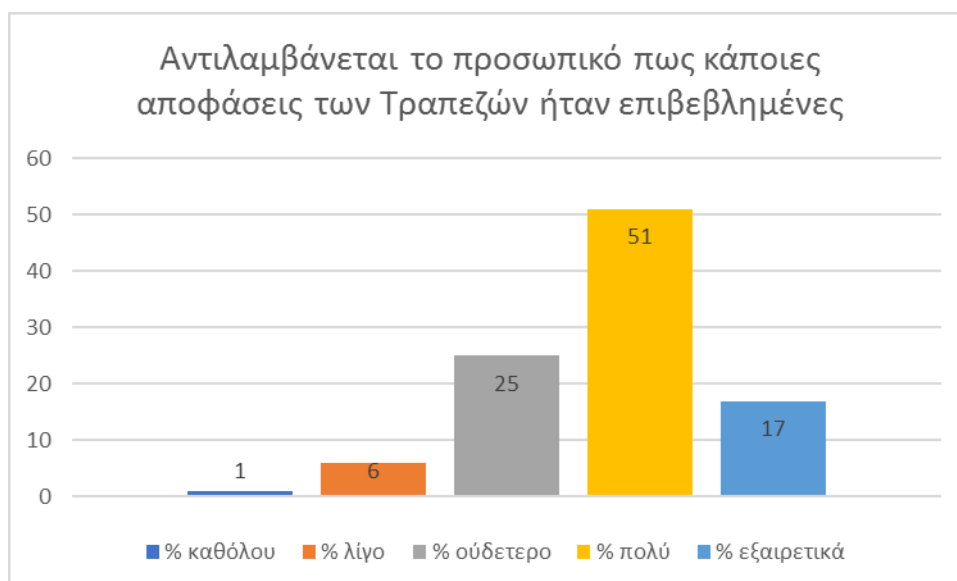
Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που αφορούν το πως βίωσε το προσωπικό τις αλλαγές μπορούμε να δούμε ότι το προσωπικό των τραπεζών θεωρεί στην πλειοψηφία του πως (α) οι αποφάσεις που πάρθηκαν από τις τράπεζες είχαν επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες (β) δεν λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων που το αφορούν και (γ) δεν νιώθει ότι κινδυνεύει είτε να χάσει τη θέση που κατέχει αλλά ούτε και να απολυθεί.

Αναλυτικά τα αποτελέσματα που αφορούν το πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών της αλλαγές φαίνονται πιο κάτω:

4.2.2.1 Πως αντιλαμβάνεται το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών

Η ερώτηση τέθηκε για να διαπιστωθεί το πως έχει αντιληφθεί το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών και εάν θεωρεί πως οι Τράπεζες έχουν εκμεταλλευθεί το γεγονός της κρίσης για να επιβάλουν μέτρα όπως μειώσεις μισθών, μείωση προσωπικού, του αριθμού των υποκαταστημάτων κτλ. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (ερώτηση:10) έχουν ως ακολούθως:

Πως αντιλαμβάνεται το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξααιρετικά		
Ερ.10: Αντιλαμβάνεστε ότι κάποιες αποφάσεις των Κυπριακών Τραπεζών ήταν επιβεβλημένες;	1	6	25	51	17	3,77	0,84

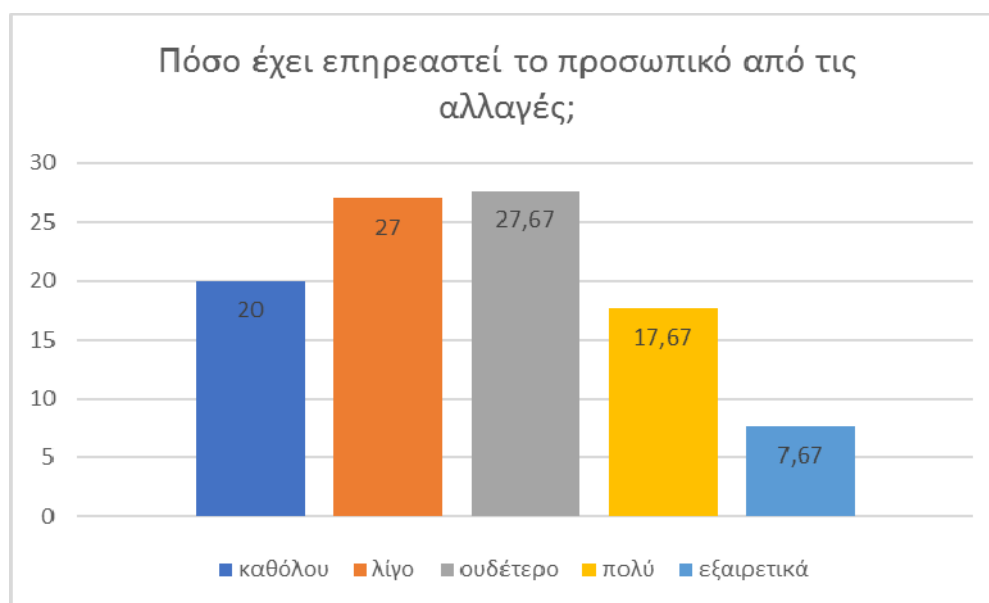


Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων δείχνουν ότι το προσωπικό στην συντριπτική του πλειοψηφία (68%) έχει αντιληφθεί πως οι Τράπεζες προχώρησαν σε αλλαγές λόγω της επιβολής μέτρων από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι δανειστές (Τρόϊκα), η Κυπριακή Βουλή, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου. Ως εκ τούτου το προσωπικό στην πλειοψηφία του νιώθει πως οι Τράπεζες δεν έχουν εκμεταλλευθεί το γεγονός της κρίσης για να προχωρήσουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν αρνητικά τα δικαιώματα και τα ωφελήματά τους.

4.2.2.2 Πως έχει βιώσει το προσωπικό την επιβολή των αλλαγών πόσο έχει επηρεαστεί και τι συναισθήματα του έχουν προκαλέσει;

Οι ερωτήσεις που έχουν τεθεί σκοπό έχουν να καταδείξουν τι συναισθήματα έχουν προκαλέσει όλες αυτές οι βίαιες και επιβεβλημένες αλλαγές στο προσωπικό και συγκεκριμένα πως βίωσε αλλά και πως συνεχίζει να βιώνει μέχρι και σήμερα τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων συνοψίζονται πιο κάτω (ερωτήσεις 7, 8 και 28)

Πόσο έχει επηρεαστεί το προσωπικό από τις αλλαγές;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικό		
Ερ.7: Αισθάνεστε πως κινδυνεύετε να απολυθείτε από το Τραπεζικό Ίδρυμα στο οποίο εργάζεστε;	22	36	31	9	2	2,33	0,99
Ερ.8: Αισθάνεστε πως κινδυνεύει η θέση σας και ότι υπάρχει πιθανότητα να υποβιβαστείτε;	28	29	22	19	2	2,38	1,14
Ερ.28: Πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση: «Μετά τις συγχωνεύσεις οι συνθήκες εργασίας μου έχουν αλλάξει προς το χειρότερο»;	10	16	30	25	19	3,27	1,23
Μέσοι όροι απαντήσεων	20,00	27,00	27,67	17,67	7,67	2,66	1,12



Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι η πλειοψηφία της τάξης του 47% δεν νιώθει ασφάλεια. Δεν του έχει δημιουργηθεί το αίσθημα του φόβου για απόλυση ή και υποβιβασμό αλλά και ούτε νιώθει ότι οι συνθήκες εργασίας του έχουν αλλάξει προς το χειρότερο μετά τις αλλαγές και τις συγχωνεύσεις. Το αποτέλεσμα αυτό είναι πολύ θετικό και δείχνει πως παρόλο που το προσωπικό ήταν απροετοίμαστο για τέτοιου είδους αλλαγές έχει προσαρμοσθεί πολύ γρήγορα.

4.2.2.3 Εφαρμογή τρόπων μείωσης της αρνητικής συμπεριφοράς

Η ερώτηση που έχει τεθεί έχει σκοπό να καταδείξει κατά πόσο οι ΔΑΠ των τραπεζών έχουν εφαρμόσει σωστές μεθόδους με τις οποίες θα μπορούσαν να μειώσουν την αντίδραση του προσωπικού στις αλλαγές. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων φαίνονται πιο κάτω (ερώτηση: 26)

Πόσο λαμβάνονται υπόψη οι θέσεις του προσωπικού για τη λήψη αποφάσεων που το αφορούν							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.26: Νιώθετε ότι οι θέσεις / απόψεις σας λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων που σας επηρεάζουν;	14	33	34	18	1	2,59	0,98



Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (ποσοστό 47%) έχει δηλώσει ότι οι θέσεις και οι απόψεις του προσωπικού δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων που το αφορούν. Το θέμα της συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις που επηρεάζουν το ίδιο αλλά και τον οργανισμό που εργάζεται μπορεί να θεωρηθεί πολύ σημαντικό βήμα για ευκολότερη αποδοχή της αλλαγής και μείωση των αντιδράσεων σε περιόδους κρίσεων και σημαντικών αλλαγών. Επίσης η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων αυξάνει τη δέσμευση και την απόδοση του και είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις ΔΑΠ που θέλουν να έχουν το προσωπικό σύμμαχο και συμπαραστάτη για επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

4.2.3 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου - παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού στο χώρο εργασίας του

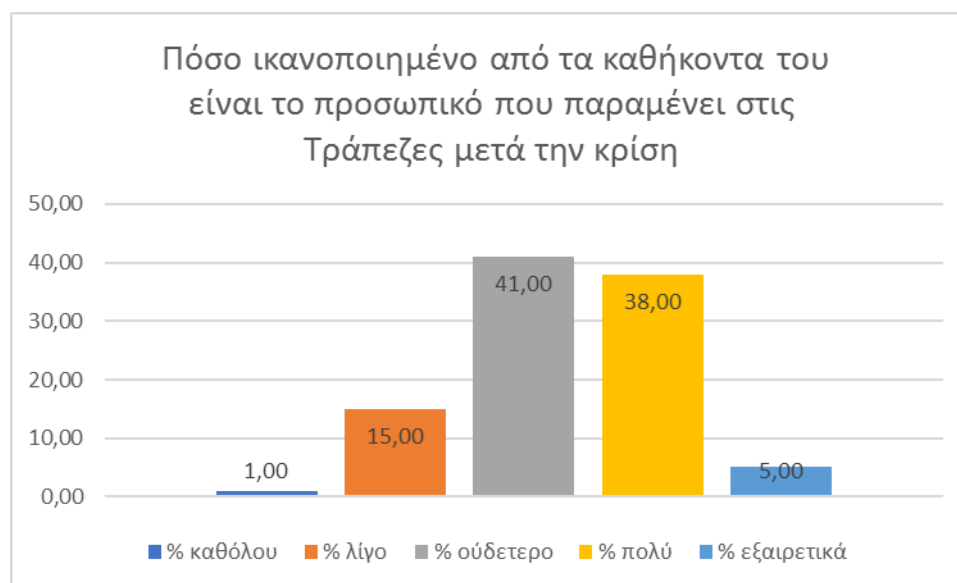
Οι ερωτήσεις που έχουν τεθεί σκοπό έχουν να καταδείξουν πόσο δεσμευμένο είναι το προσωπικό στον οργανισμό που εργάζεται, πόσο ικανοποιημένο είναι, από ποιους

παράγοντες παρακινείται, πόσο παρακινήμένο νιώθει καθώς επίσης και το στυλ ηγεσίας ακολουθείται. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αναλύονται πιο κάτω:

4.2.3.1 Πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες μετά την κρίση;

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης του προσωπικού είναι να νιώθει ικανοποιημένο από τα καθήκοντα του. Για να διερευνηθεί το πιο πάνω έχει δοθεί η ερώτηση 6, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται πιο κάτω:

Πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες μετά την κρίση							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.6: Πόσο ικανοποιημένος νιώθετε από τα καθήκοντα σας στο Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;	1	15	41	38	5	3,31	0,83



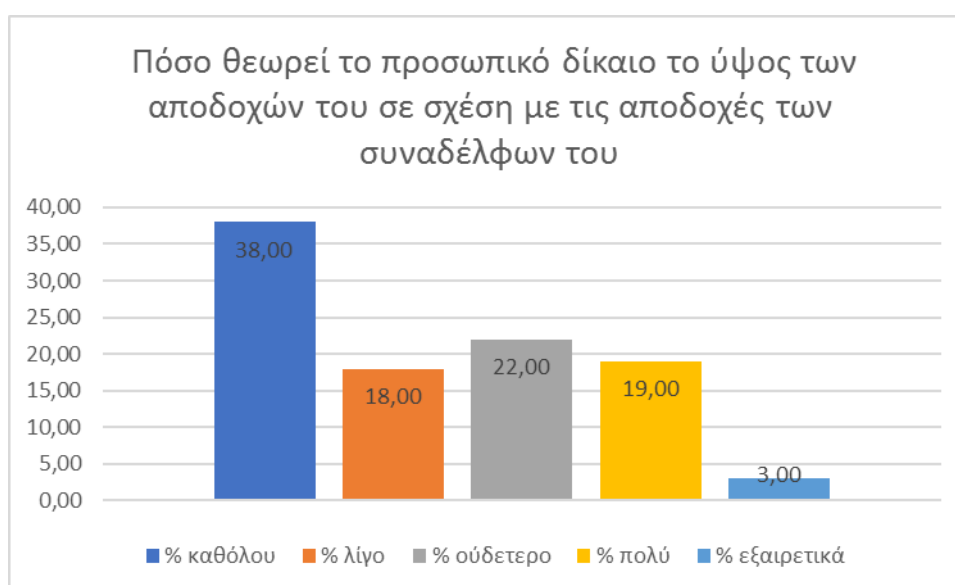
Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες στη συντριπτική του πλειοψηφία δεν είναι δυσαρεστημένο από τα καθήκοντα του. Μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 16% δηλώνει μη ικανοποίηση από τα καθήκοντα που έχει. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξης του 41% δηλώνει ουδέτερο, δηλαδή ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο. Το πιο πάνω αποτέλεσμα θεωρώ ότι θα μπορούσε να αξιολογηθεί

από τις ΔΑΠ των τραπεζών ούτως ώστε να εντοπισθούν τρόποι αύξησης του ποσοστού των ικανοποιημένων υπαλλήλων. Αυτό θα μπορούσε να γίνει είτε με αλλαγή καθηκόντων είτε με την παραχώρηση περισσότερων πρωτοβουλιών στο προσωπικό ή και μέσω άλλων κινήσεων όπως είναι η εκτίμηση, η αναγνώριση ή η επιβράβευση που θα μπορούσαν να αυξήσουν την ικανοποίηση και στη συνέχεια την απόδοση.

4.2.3.2 Πόσο νιώθει το προσωπικό ότι αδικείται μισθολογικά σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του;

Είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να νιώθει πως δεν αδικείται μισθολογικά σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Για να διερευνηθεί το πιο πάνω έχει δοθεί η ερώτηση 19, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται πιο κάτω:

Πόσο θεωρείται το ύψος των αποδοχών δίκαιο σε σχέση με τις αποδοχές των άλλων συναδέλφων							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.19: Θεωρείτε ότι το ύψος των αποδοχών σας είναι δίκαιο σε σχέση με τις αποδοχές των συναδέλφων σας;	38	18	22	19	3	2,31	1,24



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 56% απάντησε ότι θεωρεί λίγο ή καθόλου δίκαιο το ύψος των αποδοχών του σε σχέση με τις αποδοχές των συναδέλφων του, ένα ποσοστό της τάξης του 22% απάντησε ουδέτερα, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 22% απάντησε ότι είναι πολύ ή εξαιρετικά δίκαιο το ύψος των αποδοχών του σε σχέση με τις απολαβές των συναδέλφων του.

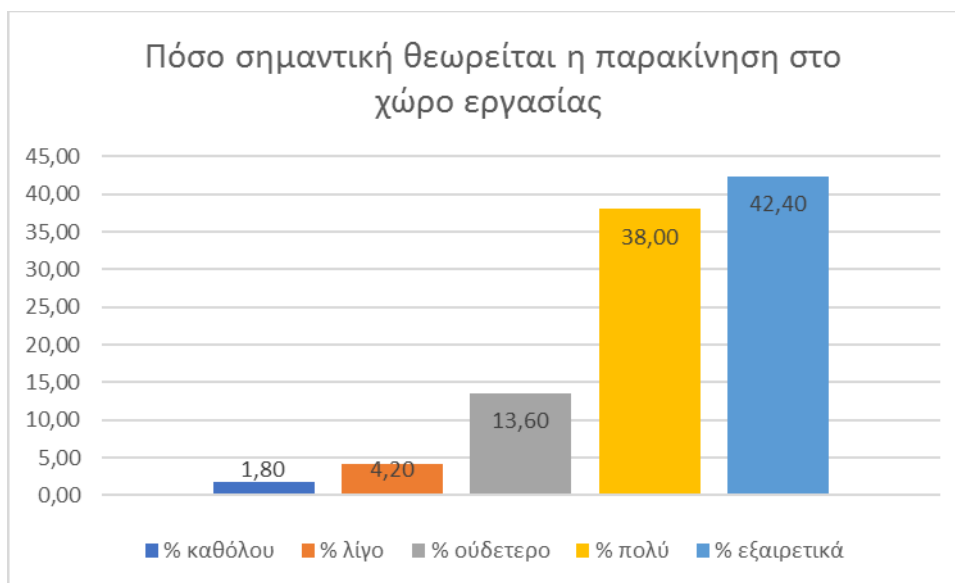
Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι οι ερωτήσεις 17, 18 και 19 που αφορούν τις απολαβές του προσωπικού δείχνουν ότι 22% δήλωσε πως το ύψος των αποδοχών του δεν είναι καθόλου ικανοποιητικό. Στην επόμενη ερώτηση που αφορούσε το πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό από το μισθό του σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρει το ποσοστό των καθόλου ικανοποιημένων αυξήθηκε κατά 36% και ανήλθε στο 30%, ενώ στην ερώτηση που αφορούσε τις δίκαιες απολαβές υπήρξε περαιτέρω αύξηση του ποσοστού των ερωτηθέντων που απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι κατά 27% και ανήλθε στο πολύ ψηλό ποσοστό του 38%.

Είναι γεγονός πως μετά τις συγχωνεύσεις υπάρχουν στις Τράπεζες μεγάλες ανομοιομορφίες στις απολαβές των υπαλλήλων και αυτό είναι εμφανέστερο σε περιπτώσεις που προσωπικό έχει τα ίδια προσόντα, τα ίδια χρόνια υπηρεσίας κάνει ακριβώς την ίδια δουλειά αλλά λόγω του ότι προσλήφθηκε από άλλο τραπεζικό ίδρυμα με διαφορετική σύμβαση αμείβεται είτε καλύτερα είτε χειρότερα. Αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να απασχολήσει τις ΔΑΠ των τραπεζών λόγω του ότι είναι κάτι που επηρεάζει πολύ την απόδοση του προσωπικού.

4.2.3.3 Πόσο σημαντική θεωρείται η παρακίνηση στο χώρο εργασίας από τους υπαλλήλους των κυπριακών τραπεζών;

Έχουν δοθεί ερωτήσεις για να διαπιστωθεί πόσο σημαντικό θεωρεί το προσωπικό των τραπεζών να υπάρχουν στην εργασία παράγοντες που το παρακινούν. Τα αποτελέσματα φαίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 11,14,15,16,21)

Πόσο σημαντική θεωρείται η παρακίνηση στο χώρο εργασίας							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.11: Πόσο σας εκφράζει η δήλωση «Θεωρώ ότι το να εργάζομαι σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικότερο από το να έχω υψηλότερες απολαβές»;	5	9	35	38	13	3,45	1
Ερ.14: Πόσο θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία σας;	2	8	12	39	39	4,05	1,01
Ερ. 15: Θεωρείτε σημαντικό κίνητρο την επιβράβευση και αναγνώριση της δουλειάς σας από τη Διεύθυνση;	1	1	4	24	70	4,61	0,71
Ερ.16: Θεωρείτε ότι ο οικονομικός παράγοντας είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης;	0	2	8	47	43	4,31	0,71
Ερ.21: Θεωρείτε ότι η ανέλιξη ενός εργαζομένου θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την απόδοση του;	1	1	9	42	47	4,33	0,77
Μέσοι όροι απαντήσεων	1,80	4,20	13,60	38,00	42,40	4,15	0,84



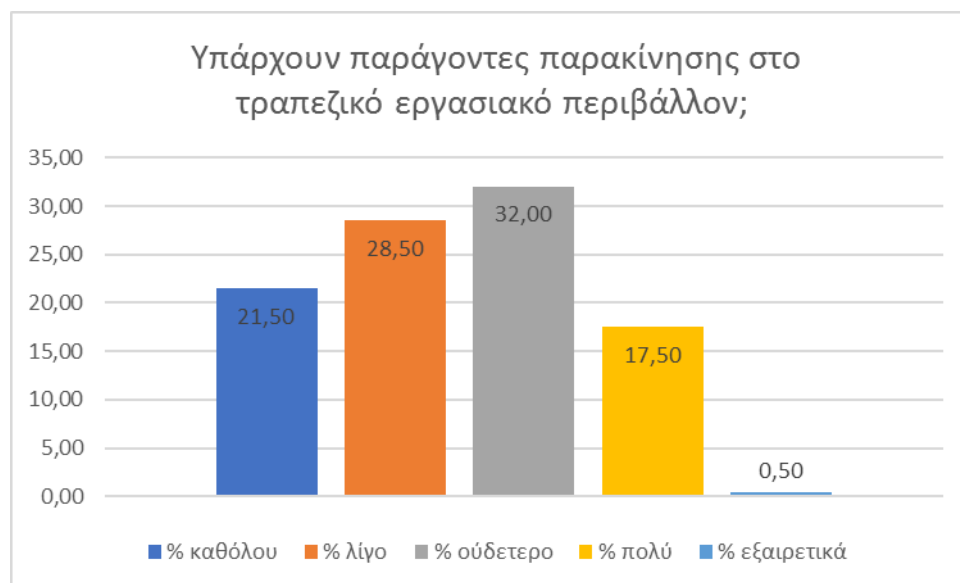
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό πέραν του 80% θεωρεί πολύ σημαντικό το γεγονός να υπάρχουν στο χώρο εργασίας παράγοντες παρακίνησης. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν και τις θεωρίες περί παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτό που πιστεύω πως πρέπει να προσπαθήσουν να κάμουν οι Τράπεζες δεδομένου του γεγονότος ότι οι αυξήσεις είναι δύσκολο να δοθούν λόγω περιορισμών στα έξοδα, θα πρέπει είτε να μειωθούν άλλα λειτουργικά έξοδα και να δοθούν σε περιορισμένο βαθμό αυξήσεις βάσει της απόδοσης, είτε να βρεθούν άλλοι τρόποι παρακίνησης

όπως είναι η αναγνώριση της εργασίας, οι προαγωγές χωρίς μισθολογική αναβάθμιση και η μη χρηματική επιβράβευση.

4.2.3.4 Υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με το προσωπικό;

Θεωρήθηκε χρήσιμο να ερωτηθεί το προσωπικό εάν θεωρεί πως υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στο εργασιακό του περιβάλλον. Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 20, 22)

Υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.20: Θεωρείτε ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στο εργασιακό σας περιβάλλον;	29	35	27	9	0	2,16	0,95
Ερ.22: Νιώθετε ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλετε;	14	22	37	26	1	2,78	1,02
Μέσοι όροι απαντήσεων	21,50	28,50	32,00	17,50	0,50	2,47	0,99



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 50% θεωρεί πως δεν υπάρχουν παράγοντες παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 32% δηλώνει ουδέτερο. Είναι σημαντικό να καταγραφεί πως μόνο το 17,5% θεωρεί πως υπάρχουν κάποιοι παράγοντες παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον ενώ μόνο 0,5% θεωρεί ότι υπάρχουν πολύ ικανοποιητικοί παράγοντες παρακίνησης. Δεδομένου ότι ο παράγοντας παρακίνησης

θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας για αύξηση της απόδοσης του προσωπικού σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι Τράπεζες θα πρέπει να βρουν τρόπους να δώσουν κίνητρα στο προσωπικό τους, ιδιαίτερα στην περίοδο αλλαγών που διανύουν.

4.2.3.5 Πόσο διατεθειμένο είναι το προσωπικό να δώσει περισσότερα για το τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεται;

Για να διερευνηθεί πόσο διατεθειμένο είναι το προσωπικό να δώσει περισσότερα (τόσο από πλευράς προσπάθειας όσο και από πλευράς απόκτησης γνώσεων) για την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας που εργάζεται έχουν δοθεί δύο ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα δίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 24, 27)

Πόσο διατεθειμένο είναι το προσωπικό να δώσει περισσότερα για το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεται;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ουδέτερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.24: Είστε διατεθειμένος να προσπαθήσετε περισσότερο για την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας που εργάζεστε;	4	7	14	49	26	3,86	1,02
Ερ.27: Πόσο πρόθυμοί είσαστε να αποκτήσετε τις απαιτούμενες γνώσεις για να μπορέσετε να ανταπεξέλθετε σε νέα καθήκοντα και νέες απαιτήσεις;	1	2	13	38	46	4,26	0,84
Μέσοι όροι απαντήσεων	2,50	4,50	13,50	43,50	36,00	4,06	0,93



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό σχεδόν 80% δηλώνει πως είναι διατεθειμένο και να εργαστεί περισσότερο αλλά και να αποκτήσει όσες γνώσεις πρέπει για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε νέα καθήκοντα και νέες ευθύνες. Αυτό δείχνει πως το προσωπικό των τραπεζών που παραμένει είναι αυτό που έχει διάθεση να δώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του για επίτευξη των στόχων του οργανισμού που το εργοδοτεί. Θεωρώ πως θα πρέπει οι ΔΑΠ των τραπεζών να τοποθετήσουν το προσωπικό τους σε θέσεις που του ταιριάζουν να το εκπαιδεύσουν εκεί που έχει αδυναμίες και να του δώσουν τα κατάλληλα κίνητρα ούτως ώστε να αποδώσει αυτό που μπορεί και αυτό που αναμένεται.

4.2.3.6 Πόσο δεσμευμένο είναι το προσωπικό των τραπεζών;

Για να διερευνηθεί πόσο δεσμευμένο είναι το προσωπικό των τραπεζών που παραμένει στις τράπεζες μετά τις συγχωνεύσεις και τα σχέδια εθελούσιας αφυπηρέτησης έχουν δοθεί τρεις ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα δίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 31, 32, 33)

Πόσο δεσμευμένο είναι το προσωπικό των Τραπεζών;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.31: Αν σας γινόταν πρόταση για δουλειά σε άλλο Τραπεζικό Ίδρυμα θα αποχωρούσατε από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;	15	12	34	24	15	3,12	1,25
Ερ.32: Αν σας γινόταν πρόταση για καριέρα εκτός του Τραπεζικού Τομέα θα αποχωρούσατε από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;	9	15	28	26	22	3,37	1,24
Ερ.33: Σήμερα θα κάνατε χρήση ενός καλού σχεδίου εθελούσιας αφυπηρέτησης (VRS) – (παρόμοιο της ALPHA BANK);	36	14	25	13	12	4,26	0,84
Μέσοι όροι απαντήσεων	20,00	13,67	29,00	21,00	16,33	3,58	1,11



Η έρευνα σε αυτή την ερώτηση δεν έχει δείξει κάποια τάση αφού οι απόψεις είναι μοιρασμένες στα ίσα. Ένα ποσοστό περίπου 33% φαίνεται να μην νιώθει δέσμευση στο τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεται, ένα ποσοστό περίπου 37% φαίνεται να είναι δεσμευμένο και να μην θέλει να αποχωρήσει από το τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεται ενώ ένα ποσοστό 29% φαίνεται αναποφάσιστο.

Στη συνέχεια της πιο πάνω ερώτησης θέλησα να διερευνήσω κατά πόσο το προσωπικό που προτίθεται να αποχωρήσει θα ψάξει αλλού για δουλειά. Για το σκοπό αυτό δόθηκε η ερώτηση 34 η οποία έχει δώσει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Το προσωπικό που ενδέχεται να αποχωρήσει από την Τράπεζα που εργάζεται θα ψάξει αλλού δουλειά;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ουδέτερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.34: Αν αποχωρούσατε με Σχέδιο Εθελούσιας Αφυπηρέτησης θα ψάχνατε αλλού δουλειά;	5	3	8	24	60	4,31	1,08



Τα αποτελέσματα δείχνουν πως στη συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 84% του προσωπικού που θα αποχωρήσει από τις Τράπεζες θα ψάξει αλλού δουλειά. Αυτό σημαίνει πως το προσωπικό που παραμένει στις Τράπεζες μετά τα σχέδια εθελούσιας αφυπηρέτησης στη συντριπτική του πλειοψηφία δεν νιώθει πως έχει τελειώσει η καριέρα του και θέλει να συνεχίσει να εργάζεται.

4.2.3.7 Πόσο περήφανο νιώθει το προσωπικό που εργάζεται στον τραπεζικό Τομέα;

Για να διερευνηθεί πόσο περήφανο νιώθει το προσωπικό που εργάζεται σήμερα στον κυπριακό τραπεζικό τομέα και εάν νιώθει πως οι τράπεζες έχουν τη δύναμη να επανακτήσουν το κύρος που είχαν πριν την κρίση δόθηκαν δύο ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα δίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 29, 30).

Πόσο περήφανο νιώθει το προσωπικό που εργάζεται στον Τραπεζικό τομέα;							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούδετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.29: Θεωρείτε ότι οι Τράπεζες στην Κύπρο θα επανακτήσουν το κύρος που είχαν πριν την κρίση του 2013;	11	30	31	20	8	2,84	1,12
Ερ.30: Είστε περήφανος που εργάζεστε στον κυπριακό τραπεζικό τομέα;	5	12	47	22	14	3,28	1,02
Μέσοι όροι απαντήσεων	8,00	21,00	39,00	21,00	11,00	3,06	1,07



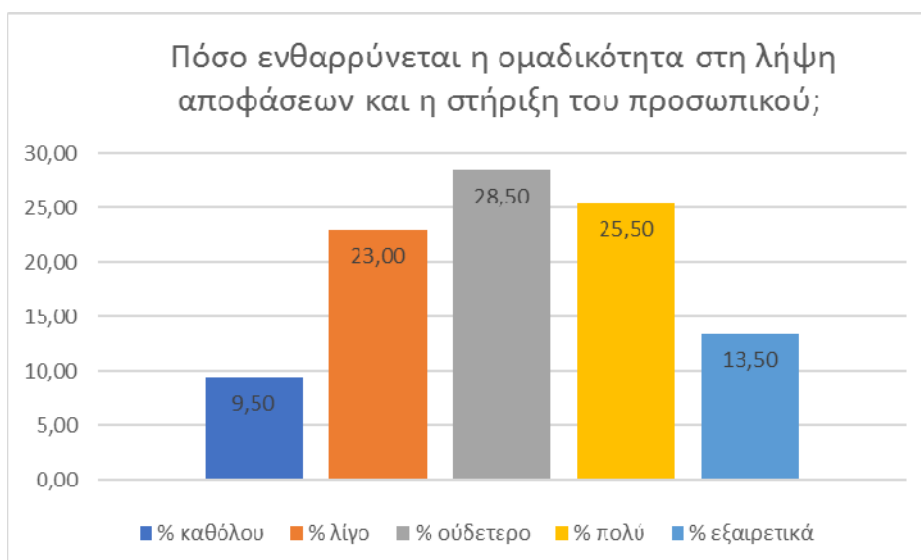
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το προσωπικό με μικρή πλειοψηφία δηλώνει περήφανο που εργάζεται στον τραπεζικό τομέα και πιστεύει πως οι Τράπεζες μπορεί κάποτε να ανακτήσουν το κύρος που είχαν πριν από την κρίση.

Είναι γεγονός ότι το προσωπικό των τραπεζών πριν από την κρίση θεωρείτο πολύ τυχερό και ήταν πολύ περήφανο όταν κατάφερε να εξασφαλίσει θέση σε τραπεζικό ίδρυμα, ενώ ένας τραπεζικός υπάλληλος ήταν πολύ απίθανο να αποχωρήσει πριν από την ημερομηνία αφυπηρέτησης του. Δυστυχώς μετά την κρίση και τα γεγονότα του 2013 τα οποία έπληξαν το κύρος των τραπεζών, το προσωπικό πλέον δεν νιώθει και τόσο περήφανο που εργάζεται σε τραπεζικό ίδρυμα και όπως είδαμε και στο προηγούμενο αποτέλεσμα της έρευνας με ποσοστό 48% δηλώνει πως υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποχωρήσει αν βρει δουλειά που τον ικανοποιεί εκτός του τραπεζικού τομέα. Θεωρώ πως με το νέο εποπτικό πλαίσιο που έχει θεσπίσει η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου μαζί με τις μικρές έστω αναβαθμίσεις των κυπριακών τραπεζών από τους διεθνείς οίκους πιστοληπτικής αξιολόγησης έχουν βοηθήσει κάπως στην αύξηση της αξιοπιστίας και του κύρους των τραπεζών. Τέλος, πιστεύω πως εάν η συγκεκριμένη ερώτηση δινόταν 2 χρόνια πριν θα είχε πολύ πιο απογοητευτικά αποτελέσματα.

4.2.3.8 Ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων και στήριξη του προσωπικού

Για να διερευνηθεί κατά πόσο οι τράπεζες προάγουν ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας στο οποίο οι προϊστάμενοι στηρίζουν τους υφιστάμενους τους και οι αποφάσεις σε θέματα εργασίας λαμβάνονται με συλλογική συνεισφορά και ομαδική εργασία έχουν δοθεί 2 ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα δίνονται πιο κάτω (ερωτήσεις: 12, 25)

Πόσο ενθαρρύνεται η ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων και η στήριξη του προσωπικού							
	%	%	%	%	%	μέσος όρος	τυπική απόκλιση
	καθόλου	λίγο	ούτετερο	πολύ	εξαιρετικά		
Ερ.12: Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη στήριξη που σας προσφέρει ο άμεσος προϊστάμενος σας;	11	30	31	20	8	3,37	1,19
Ερ.25: Νιώθετε ότι η Τράπεζα ενθαρρύνει την ομαδικότητα για καλύτερα αποτελέσματα;	8	16	26	31	19	2,82	0,37
Μέσοι όροι απαντήσεων	9,50	23,00	28,50	25,50	13,50	3,10	0,78



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το προσωπικό με μικρή πλειοψηφία δηλώνει πως στηρίζεται από τον προϊστάμενο του και κατά τη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνεται η ομαδικότητα. Θεωρώ όμως ότι το ποσοστό του 32,5% που δηλώνει πως στον κυπριακό τραπεζικό τομέα δεν ενθαρρύνεται η ομαδικότητα και η στήριξη του προσωπικού είναι πολύ μεγάλο. Οργανισμοί που έχουν το μέγεθος των τραπεζών ειδικά σε περιόδους κρίσης και αλλαγών επιβάλλεται να ακολουθούν ένα πιο ομαδικό στυλ ηγεσίας και να έχουν προσωπικό το οποίο θα λαμβάνει μέρος στις αποφάσεις.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και εισηγήσεις

5.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης έγινε με σκοπό να καταδείξει πως βίωσε το προσωπικό τις αλλαγές του 2013 συνεπεία της οικονομικής κρίσης, πως χειρίστηκαν τις αλλαγές στο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον οι ΔΑΠ των τραπεζών και πόσο παρακινημένο είναι το προσωπικό που παραμένει σήμερα στις τράπεζες.

Μια σύντομη σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας δίνεται πιο κάτω:

Η κατανομή βάσει των δημογραφικών στοιχείων δείχνει ότι οι κυπριακές τράπεζες είναι οργανισμοί που έχουν στην πλειοψηφία τους:

- (α) προσωπικό που βρίσκεται στην πιο παραγωγική του ηλικία μεταξύ 30 και 50 ετών
- (β) νέο προσωπικό όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας, αφού ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό έχει προϋπηρεσία κάτω από 10 χρόνια.
- (γ) προσωπικό με αρκετά ψηλό μορφωτικό επίπεδο που οι περισσότεροι είναι γραφείς ή λειτουργοί
- (δ) προσωπικό με μισθούς που είναι λίγο πιο ψηλοί από τον μέσο μισθό στην Κύπρο που ανέρχεται στα €24.000/έτος (πηγή: <http://www.newsbomb.gr/kypros/story/388155/sta-1854-eyro-o-mesos-misthos-sti-kypro>)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί τον σημαντικότερο ρόλο σε περιόδους κρίσης και αλλαγών έχει να διαδραματίσει η ΔΑΠ ενός οργανισμού. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας φαίνεται πως το προσωπικό νιώθει πως θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερα σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σε θέματα αξιολόγησης, αμοιβών και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις. Οι μειώσεις στους μισθούς αλλά και οι εποπτικές υποχρεώσεις για συγκράτηση των εξόδων που έχουν οι Τράπεζες δεν δίνει και πολλά περιθώρια στις ΔΑΠ για ικανοποίηση του προσωπικού σε θέματα αμοιβών, ως εκ τούτου το θέμα της αύξησης της αμοιβής ίσως να είναι ένα θέμα που θα πρέπει να απασχολήσει τις Τράπεζες μετά την έξοδο της

οικονομίας από την κρίση. Ως εκ τούτου θεωρώ πως θα μπορούσαν να εξευρεθούν άλλοι τρόποι εκτός μισθολογικών αυξήσεων για να ικανοποιηθεί το προσωπικό.

Όσον αφορά το πως βίωσε το προσωπικό των τραπεζών την κρίση τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως το προσωπικό στην πλειοψηφία του δεν φαίνεται να νιώθει ότι απειλείται με απόλυση και υποβάθμιση. Αυτό σημαίνει πως με βάση την πυραμίδα του Maslow καλύπτονται οι ανάγκες που έχουν να κάμουν με την ασφάλεια. Θεωρώ όμως πως σημαντικό ρόλο γι' αυτό το αποτέλεσμα έχει διαδραματίσει και το γεγονός ότι κανένας υπάλληλος δεν έχει απολυθεί από το τραπεζικό ίδρυμα που εργαζόταν χωρίς να το θέλει ο ίδιος, κάτι το οποίο θα πρέπει να αναγνωρισθεί ως θετικό τόσο από πλευράς ΔΑΠ των τραπεζών όσο και από πλευράς πολιτικής του κράτους. Έχω την άποψη πως εάν η συγκεκριμένη ερώτηση γινόταν σε περίοδο πιο κοντά στο 2013 που ήταν η χρονιά της κρίσης το αποτέλεσμα θα ήταν πολύ διαφορετικό αφού η ανασφάλεια που υπήρχε γενικά στους πολίτες της χώρας τότε ήταν πολύ μεγαλύτερη.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την έρευνα όσον αφορά θέματα παρακίνησης του προσωπικού έχουν δείξει τα ακόλουθα:

- Το προσωπικό των τραπεζών θεωρεί τον παράγοντα παρακίνησης ως ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του στον χώρο εργασίας, ενώ θεωρεί ότι στον εργασιακό του χώρο δεν υπάρχουν ικανοποιητικοί παράγοντες παρακίνησης.
- Ενώ στην πλειοψηφία του το προσωπικό των τραπεζών δηλώνει ικανοποιημένο από την εργασία του και είναι έτοιμο να εκπαιδευτεί και να εργαστεί πολύ περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που εργάζεται, νιώθει ότι η προσπάθεια που καταβάλλει δεν αναγνωρίζεται από τους εργοδότες του.
- Ενώ ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού των τραπεζών δηλώνει ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης είναι ο οικονομικός παράγοντας ταυτόχρονα δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από τις απολαβές του, θεωρεί ότι δεν αμείβεται ικανοποιητικά για τη δουλειά που προσφέρει και νιώθει

αδικημένο μισθολογικά σε σχέση με τους συναδέλφους του και άρα δεν νιώθει παρακινημένο από το μισθό που λαμβάνει.

- Οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους δηλώνουν πως δεν έχουν καθόλου ευκαιρίες ανέλιξης στην εργασία τους, ενώ δηλώνουν επίσης πως θα επιθυμούσαν όπως η ανέλιξη τους να είναι συνδεδεμένη με την απόδοσή τους.
- Ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων των τραπεζών δηλώνει ότι σε περίπτωση που του δοθεί ευκαιρία θα αλλάξει εργοδότη ή και επάγγελμα θα το πράξει, κάτι που σημαίνει πως το προσωπικό των τραπεζών την εποχή που διανύουμε δεν είναι δεσμευμένο στον εργοδότη του. Το γεγονός ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν νιώθουν δεσμευμένοι είναι μια ένδειξη στο γιατί αποχώρησε ένας μεγάλος αριθμός του προσωπικού από τις Τράπεζες ακόμα και σε μικρές ηλικίες.
- Τέλος αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοι των τραπεζών δεν νιώθουν πλέον τόσο περήφανοι που εργάζονται σε τράπεζες και άρα η ανάγκη για αυτοεκτίμηση που βρίσκεται σχεδόν στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow δεν ικανοποιείται πλήρως.

5.2 Εισηγήσεις

Με την ολοκλήρωση της μελέτης και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έχουν εντοπισθεί κάποια θέματα τα οποία επηρεάζουν την ψυχολογία και την απόδοση του προσωπικού των κυπριακών τραπεζών στο χώρο εργασίας του εν καιρώ κρίσης και αλλαγών. Πιο κάτω δίνονται κάποιες εισηγήσεις που ενδεχομένως να μπορούσαν να βοηθήσουν τις τράπεζες να έχουν ένα πιο ικανοποιημένο και παρακινούμενο προσωπικό, βασιζόμενα και στα αποτελέσματα της έρευνας.

5.2.1 Σωστή αξιολόγηση του προσωπικού

Η πλήρης εικόνα της απόδοσης και των δυνατοτήτων του προσωπικού επιτυγχάνεται μόνο μέσα από ένα δομημένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο επιτρέπει την ανέλιξη και εξέλιξη του στην επιχείρηση, ως εκ τούτου είναι σημαντικό οι Τράπεζες να αναπτύξουν ένα σωστό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης στην εργασία. Έτσι το προσωπικό θα νιώθει ότι αξιολογείται σωστά, δίκαια αλλά και

ισότιμα με τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Ένα καλό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για παρακίνηση, ενώ η αξιολόγηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για έγκαιρο εντοπισμό και επίλυση προβλημάτων και αδυναμιών του προσωπικού.

5.2.2 Παροχή κινήτρων παρακίνησης

Είναι σημαντικό στο προσωπικό των τραπεζών να δοθούν κίνητρα παρακίνησης, κάτι που θα αυξήσει την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα αλλά και τη δέσμευση του. Το είδος κινήτρου που θα δοθεί είναι πολύ σημαντικό να είναι τέτοιο που θα ωθήσει το προσωπικό στο να κυνηγήσει ψηλότερους στόχους και να αναλάβει κάποια επιπρόσθετα καθήκοντα πέρα απ' αυτά που ορίζει η θέση του. Δεδομένου ότι οι μισθολογικές αυξήσεις είναι δύσκολο να δοθούν, θα πρέπει να εξευρεθούν άλλοι τρόποι παρακίνησης όπως είναι η επιβράβευση και η παροχή ευκαιριών προαγωγής και ανέλιξης.

5.2.3 Διατήρηση σε ψηλά επίπεδα του ηθικού του προσωπικού

Είναι πολύ σημαντικό το ηθικό του προσωπικού των τραπεζών να διατηρείται σε ψηλά επίπεδα. Ένα ψηλό ηθικό συνεπάγεται και καλύτερα αποτελέσματα και περισσότερη ευχαρίστηση από την εργασία. Επίσης προσωπικό που νιώθει ότι συνεισφέρει στα αποτελέσματα του οργανισμού που εργάζεται είναι πιο παραγωγικό και λιγότερο κουρασμένο από την εργασία του. Οι τράπεζες θα μπορούσαν να δώσουν στους υπαλλήλους τους μεγάλες προκλήσεις και ψηλούς στόχους για να φτάσουν, δείχνοντας τους έτσι πως αναγνωρίζονται τόσο οι ικανότητες όσο και οι γνώσεις τους. Επίσης οι συχνές συναντήσεις της διευθυντικής ομάδας με το προσωπικό βοηθούν στην ενδυνάμωση της ομαδικότητας, της εξύψωσης του ηθικού και στην αύξηση της δέσμευσης.

5.2.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι τράπεζες θα πρέπει να εστιάσουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους, ως ένα μέτρο για βελτίωση της ατομικής, της ομαδικής αλλά και

της εταιρικής απόδοσης καθώς επίσης και για αύξηση της δέσμευσης του προσωπικού. Ένα σωστό πλάνο εκπαίδευσης μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να κατανοήσει καλύτερα τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού του εν όψει και των αλλαγών που συντελούνται στον τραπεζικό τομέα. Ακόμα μια σωστά δομημένη στρατηγική για εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του ευκολότερα, γρηγορότερα και καλύτερα, με αποτέλεσμα να νιώθει λιγότερο άγχος, πίεση ή απογοήτευση.

5.2.5 Εξίσωση μισθών του προσωπικού (pay equalization)

Μετά τις συγχωνεύσεις των τραπεζών το προσωπικό στον τραπεζικό τομέα παρουσιάζει κάποιου είδους ανομοιομορφία όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και το μισθολόγιο και αυτό δημιουργεί διάφορα προβλήματα και μείωση της παρακίνησης. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό οι τράπεζες να εξεύρουν τρόπους ούτως ώστε το προσωπικό να τοποθετηθεί στις θέσεις που του ταιριάζουν και στις οποίες μπορεί να αποδώσει καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα, την προϋπηρεσία, την αμοιβή αλλά και τα θέλω του (στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό). Ένα σωστό σύστημα εξίσωσης των μισθών θα βοηθήσει και στη μείωση της αδικίας που νιώθει το προσωπικό όσον αφορά την αμοιβή των συναδέλφων του.

5.2.6 Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας

Η κουλτούρα έχει να κάνει με θέματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού όπως είναι για το πως παίρνονται οι αποφάσεις, πόσο τηρείται η ιεραρχία και οι κανόνες, πόση αξία δίνεται στην απόδοση και την πρωτοβουλία και ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες και το υπόλοιπο προσωπικό. Παρόλο που η κάθε τράπεζα πριν την κρίση του 2013 είχε τη δική της εταιρική κουλτούρα, θεωρώ πως μετά τις συγχωνεύσεις τις προσλήψεις και τις αποχωρήσεις ενός αριθμού προσωπικού είναι σημαντικό όπως όλες οι τράπεζες να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν τη δική τους ταυτότητα και τη δική τους εταιρική κουλτούρα. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί μια ομοιομορφία στον τρόπο κατανόησης των εταιρικών εμπειριών στον προσδιορισμό και ερμηνεία των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν προκειμένου να μπορέσει το προσωπικό να ενεργήσει αποτελεσματικά.

5.3 Επίλογος

Θεωρώ πως η έρευνα δίνει πολλά και σημαντικά αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών, αλλά και ενδεχομένως για τη λήψη κάποιων αποφάσεων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην όσο το δυνατότερο καλύτερη αποδοχή της αλλαγής και αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού στην σημερινή δύσκολη εποχή που διανύει ο τραπεζικός τομέας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Δήμητρα Ιορδάνογλου, 2008, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
2. Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης, 2004 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδοτικός οίκος Rosili
3. Γιάννης Αρ. Τσιρόπουλος, 2010, Πορεία στην Κορυφή, Εκδοτικός οίκος Lithoweb Ltd
4. Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, Μανατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδοτικός οίκος Interbooks
5. Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδοτικός οίκος Interbooks
6. Λεωνίδας Χυτήρης, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδοτικός οίκος Interbooks
7. Ευάγγελου Φ. Θεοδωράτου, 2004, Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης
8. Δημήτριος Θ. Πατρινός, 2005, Μανατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση
9. Ζαβλάνος Μ., 2002, Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης
10. Κουφίδου Σ., 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο, Εκδόσεις Ανικούλα

Ξένη βιβλιογραφία

1. Armstrong M., 2000, Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, Unlimited, London
2. Brooker G 2009, Competition in Banking, Organisation for Economic Cooperation and Development
3. Rachman, David J., 1979, Business Today, Random House Inc.
4. Harvard Business School, 2002, Harvard Business Review on Culture and Change
5. R.Noë-J.Hollenbech-B.Gerhart-P.Wright, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση

Διαδικτυακές αναφορές

1. Στο κόκκινο τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια
<http://www.sigmalive.com/simerini/business/262888/sto-kokkino-ta-mi-eksypiretoumena>
2. Η οικονομία της Κύπρου: Οικονομική Πολιτική Πολιτική και Νέα Δεδομένα
[http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All/E36A26023DEC02BAC2257C060044F0F4/\\$file/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BD%CE%AD%CE%B1%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1%20\[Compatibility%20Mode\].pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All/E36A26023DEC02BAC2257C060044F0F4/$file/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BD%CE%AD%CE%B1%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1%20[Compatibility%20Mode].pdf)
3. Η διεθνής οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στην κυπριακή οικονομία.
http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=13765
4. Η τραπεζική κρίση στην Κύπρο
http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=13463
5. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην κυπριακή κοινωνία
<http://www.24h.com.cy/economy/item/86078-oikonomiki-krisi-ntomino-allagwn-sti-domi-kai-psixologia-tis-kipriakis-koinwnias.html>
6. Κυπριακή οικονομική κρίση 2012-2013
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%85%CF%80%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_2012-2013
7. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, έννοια και περιεχόμενο
<https://wikimarkt.wikispaces.com/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7+%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CF%89%CE%BD+%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD-+%CE%88%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B5%CF%87%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF>
8. Η παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση και η διαχείριση της αλλαγής
<http://www.mediamax.gr/articles/inDetail.cfm?EntryID=27>
9. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στις Τράπεζες
https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B5%CF%82

10. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/AF100/HRM_4.pdf
11. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού
<http://www.rosili.gr/Samples/9786185131036/sample.pdf>
12. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μάνατζμεντ
https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%B7_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84
13. Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/RoditiEleni/attached-document-1305020998-666623-4256/Roditi2009.pdf>
14. Εκπαίδευση προσωπικού. Κόστος ή επένδυση;
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/StylianiosNikos/attached-document-1304687420-341272-2798/Stylianios2011.pdf>
15. Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού
<http://anadeixi.gr/%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CF%85%CE%BD/>
16. Αξιολόγηση της απόδοσης
<https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/LOG378/%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A3%CE%97%CE%A3.pdf>
17. Συστήματα αμοιβών
<http://openeclass.panteion.gr/modules/document/file.php/TMI101/10.%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%20%CE%91%CE%9C%CE%9F%CE%99%CE%92%CE%A9%CE%9D.pdf>
18. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή
<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1097/>
19. Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1407/Koumioti.pdf?sequence=3>

20. Η θεωρία του Maslow
<http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/theoria-toy-maslow.html>
21. Η θεωρία του Maslow
<https://sciencearchives.wordpress.com/2014/12/02/%CE%AF-maslow/>
22. Πώς αντιλαμβάνονται τους Εργαζομένους τους οι Ηγέτες X-Ψ και Z;
<http://st.merig.eu/?id=265&L=4>
23. Theory x and y
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm
24. Εταιρική κουλτούρα
http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΕ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Δήλωση: Οι πληροφορίες που θα δοθούν σε αυτό το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ετοιμασία της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο: «Διαχείριση της Αλλαγής εν μέσω Κρίσης στο Τραπεζικό Εργασιακό Περιβάλλον της Κύπρου».

Θερμές ευχαριστίες για το χρόνο σας.

Γιώτα Σέπου Ιωάννου

A. Προσωπικές πληροφορίες (σημειώστε ✓ στην κατάλληλη στήλη)

1. Καταχωρήστε την ηλικία σας

20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 και άνω

2. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα

Μέχρι 5	6 - 10	11 - 20	21 - 30	31 και άνω

3. Τι θέση κατέχετε στην Τράπεζα / Πιστωτικό Ίδρυμα

Προσωπικό υποστήριξης	Γραφέας / Λειτουργός	Προϊστάμενος Υπηρεσίας	Διευθυντής/Ανώτερος Διευθυντής Διεύθυνσης

4. Πόσα είναι ο ετήσιος μισθός σας;

Μέχρι 15k	16k - 30k	31k - 45k	46 - 60k	60k και άνω

5. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;

Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	Κάτοχος μεταπτυχιακού/Banking	Κάτοχος επαγγελματικού τίτλου / διδακτορικού

B. Παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλώ δηλώστε 1 για καθόλου, 2 για λίγο, 3 για ουδέτερο, 4 για πολύ, 5 για εξαιρετικά (σημειώστε √ στην κατάλληλη στήλη)

α/α	Ερώτηση / δήλωση	1	2	3	4	5
6.	Πόσο ικανοποιημένος νιώθετε από τα καθήκοντα σας στο Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;					
7.	Αισθάνεστε πως κινδυνεύετε να απολυθείτε από το Τραπεζικό Ίδρυμα στο οποίο εργάζεστε;					
8.	Αισθάνεστε πως κινδυνεύει η θέση σας και ότι υπάρχει πιθανότητα να υποβιβαστείτε;					
9.	Νιώθετε ότι η θέση που έχετε είναι μια θέση που σας ταιριάζει και στην οποία μπορείτε να δώσετε το 100% των ικανοτήτων σας;					
10.	Αντιλαμβάνεστε ότι κάποιες αποφάσεις των Κυπριακών Τραπεζών ήταν επιβεβλημένες;					
11.	Πόσο σας εκφράζει η δήλωση «Θεωρώ ότι το να εργάζομαι σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικότερο από το να έχω υψηλότερες απολαβές»					
12.	Πόσο ικανοποιημένοι είσατε από τη στήριξη που σας προσφέρει ο άμεσος προϊστάμενος σας;					
13.	Πόσο ικανοποιημένοι είσατε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σας προσφέρει η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε;					
14.	Πόσο θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης στην εργασία σας;					
15.	Θεωρείτε σημαντικό κίνητρο την επιβράβευση και αναγνώριση της δουλειάς σας από τη Διεύθυνση;					
16.	Θεωρείτε ότι ο οικονομικός παράγοντας είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης;					
17.	Είσατε ικανοποιημένοι από τις αποδοχές σας;					
18.	Θεωρείτε ότι το ύψος των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρετε;					

19.	Θεωρείτε ότι το ύψος των αποδοχών σας είναι δίκαιο σε σχέση με τις αποδοχές των συναδέλφων σας;					
20.	Θεωρείτε ότι υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής στο εργασιακό σας περιβάλλον;					
21.	Θεωρείτε ότι η ανέλιξη ενός εργαζομένου θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την απόδοση του;					
22.	Νιώθετε ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλετε;					
23.	Πόσο αξιόπιστο θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;					
24.	Είστε διατεθειμένος να προσπαθήσετε περισσότερο για την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας που εργάζεστε;					
25.	Νιώθετε ότι η Τράπεζα ενθαρρύνει την ομαδικότητα για καλύτερα αποτελέσματα;					
26.	Νιώθετε ότι οι θέσεις / απόψεις σας λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων που σας επηρεάζουν;					
27.	Πόσο πρόθυμοι είσαστε να αποκτήσετε τις απαιτούμενες γνώσεις για να μπορέσετε να ανταπεξέλθετε σε νέα καθήκοντα και νέες απαιτήσεις;					
28.	Πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση: «Μετά τις συγχωνεύσεις οι συνθήκες εργασίας μου έχουν αλλάξει προς το χειρότερο».					
29.	Θεωρείτε ότι οι Τράπεζες στην Κύπρο θα επανακτήσουν το κύρος που είχαν πριν την κρίση του 2013;					
30.	Είστε περήφανος που εργάζεστε στον κυπριακό τραπεζικό τομέα;					
31.	Αν σας γινόταν πρόταση για δουλειά σε άλλο Τραπεζικό Ίδρυμα θα αποχωρούσατε από το Τραπεζικό Ίδρυμα που εργάζεστε;					
32.	Αν σας γινόταν πρόταση για καριέρα εκτός του Τραπεζικού Τομέα θα αποχωρούσατε από το					

	Τραπεζικό ίδρυμα που εργάζεστε;					
33.	Σήμερα θα κάνατε χρήση ενός καλού σχεδίου εθελούσιας αφυπηρέτησης (VRS) – (παρόμοιο της ALPHA BANK);					
34.	Αν αποχωρούσατε με Σχέδιο Εθελούσιας Αφυπηρέτησης θα ψάχνατε αλλού δουλειά;					

