



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**<<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>>**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Εκτίμηση Επιπέδου Εργασιακής Ικανοποίησης στον Τραπεζικό Τομέα :  
και Μελέτη της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ.**

**ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΑΒΒΑ ΚΟΥΝΝΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**ΣΟΦΙΑ ΑΝΤΡΕΟΥ**

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

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ**

**ΜΑΗΣ 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή έχει να κάνει με την εκτίμηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα μελετά την περίπτωση της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ.

Αρχικά αναπτύσσεται η θεωρητική τεκμηρίωση της εργασιακής ικανοποίησης με την παρουσίαση των διαφορών ιστορικών πηγών και θεωριών που αναπτύχθηκαν και αναπτύσσονται για την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Γίνεται αναφορά στην Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1970), της Θεωρίας Υγιεινής και Κινήτρων του Frederick Herzberg , της Θεωρίας X και Y του McGregor, της Θεωρίας του Alderfer , της Θεωρίας του McClelland , της Θεωρίας της Δικαιοσύνης του Adam (1965) , της Θεωρίας των προσδοκιών του Vroom (1964). Επίσης αναφορά γίνεται για την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και των χρηματικών απολαβών/αμοιβών και την προσέγγιση του Καρλ Μαρξ για την εργασιακή ικανοποίηση, και αναφέρονται και οι παράγοντες και εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η ταυτότητα και ο ανθρωποκεντρικός ρόλος του Οργανισμού που θα διεξαχθεί η έρευνα, η ιστορική του εξέλιξη από το 1909 που ιδρύθηκε μέχρι και σήμερα. Αναπτύσσονται οι τομείς δραστηριότητας του, οι υπηρεσίες που παρέχει, οι διεθνείς σχέσεις του Οργανισμού. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στα εργασιακά δικαιώματα και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας του προσωπικού ,όπου θα διεξαχθεί και η έρευνα μας.

Ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας μας και τα στοιχεία της. Συγκεκριμένα η έρευνα μας έχει διεξαχθεί την περίοδο 10 Μαρτίου 2018 μέχρι 31 Μαρτίου 2018 με την μέθοδο της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, σε παγκύπρια βάση με δείγμα 290 ατόμων και αφορά πληθυσμό 2665 ατόμων με ανώνυμα ερωτηματολόγια. Η έρευνα καταγράφει την δεδομένη χρονική περίοδο πως

συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι σε μια σειρά από ερωτήματα που αφορά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Μετέπειτα έχουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας όπου μπορούμε να δούμε τα αδύνατα και δυνατά σημεία του Οργανισμού. Αρχικά μπορεί να δούμε το ότι οι εργαζόμενοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία αγωνιούν για την αβεβαιότητα που επικρατεί στον Οργανισμό και κατ επέκταση για τις θέσεις εργασίας τους. Εξίσου σοβαρό ζήτημα είναι η ανομοιομορφία που επικρατεί σε μισθούς μέσα στον ίδιο Οργανισμό αλλά και σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Παρά τις αδυναμίες που υπάρχουν στον Οργανισμό, θετικά στοιχεία είναι οι πολύ καλές συναδελφικές σχέσεις του προσωπικού, η κουλτούρα που υπάρχει, η εμπιστοσύνη και αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων και η σχεδόν καθολική ικανοποίηση τους από το ωράριο εργασίας τους.

Και τέλος καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις πολιτικής που θα συμβάλουν στην περεταίρω εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας όπως η κατάρτιση του προσωπικού, η ομοιόμορφη πολιτική σε μισθούς και ωφελήματα και η βελτίωση τους, η διασφάλιση των θέσεων εργασίας και η προσωπική επαφή της διεύθυνσης με τους απλούς εργαζόμενους. Αναφορά γίνεται για την σημασία της έρευνας μας αλλά και τους περιορισμούς και αδυναμίες της.

## Summary

This thesis deals with the assessment of the level of the work satisfaction of the employees in the banking sector and specifically the case of the Cyprus Cooperative Bank Ltd.

Initially, the theoretical documentation of work satisfaction is developed by presenting the differences of historical sources and theories developed and developed for the job satisfaction and motivation of the workers (Maslow, 1970). Reference of Frederick Herzberg's Theory of Hygiene and Motivation, McGregor's Theory X and Y, Alderfer's Theory, McClelland Theory, Adam's Theory of Justice (1965), Vroom's theory of expectation (1964). Reference is also made to the relationship between work satisfaction and pay / wages and Karl Marx's approach to job satisfaction and the factors and tools for measuring job satisfaction are also mentioned.

Next, the identity and the human-entered role of the Organization that will be conducted, the historical development of which has been established since 1909, is presented. Its areas of activity, the services it provides, the international relations of the Organization are being developed. Particular reference is made to the labor rights and collective agreements of the staff, where our research will also be conducted.

Here is the methodology of our research and its data. Specifically, our survey was conducted from March 10, 2018 to March 31, 2018, using the random randomized stratified sampling method on a pan-Cypriot basis with a sample of 290 individuals and involves a population of 2,665 people with anonymous questionnaires. The survey records the time at which employees behave in a series of queries about their job satisfaction.

Later we have the results of our research where we can see the strengths and weaknesses of the Organization. At first we can see that workers in their overwhelming majority are struggling for the uncertainty that exists in the

Agency and hence on their jobs. Equally serious is the lack of uniformity in wages within the same organization as well as in comparison with competition. In spite of the weaknesses in the Agency, positive aspects are the very good teamwork of the staff, the culture that exists, the trust and solidarity among the employees and their almost universal satisfaction with their working hours.

Finally, the conclusions and policy proposals that will contribute to further staff satisfaction on the basis of research results such as staff training, uniform wage and benefits policy and their improvement, job security and personal contacting the address with ordinary workers. Reference is made to the importance of our research and its limitations and weaknesses.

## Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής μου θα ήταν αδύνατη χωρίς την στήριξη ορισμένων ανθρώπων , τους οποίους και ευχαριστώ πάρα πολύ.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου Σάββα Κουννή για την στήριξη και ενθάρρυνση για ολοκλήρωση και του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, που παρά την δύσκολη και άνιση μάχη που έδινε με τον καρκίνο του πνεύμονα, συνέχιζε να είναι στο πλευρό μου όπως το έπραττε πάντοτε. Δυστυχώς έφυγε στα 63 του στις 25 Ιανουαρίου 2018 λίγους μήνες πριν την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές/τριες όλων των θεματικών ενοτήτων που μας έδωσαν τα αναγκαία εφόδια για ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Δρ. Φωτεινή Οικονόμου, Δρ. Χριστίνα Χρίστου, Δρ. Δημήτρη Καινούργιο, Δρ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα , Δρ. Νταίνα Νικολάου και ιδιαίτερες ευχαριστίες στην επιβλέπων καθηγήτρια μου Δρ. Σοφία Αντρέου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου.

Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να δώσω την σύζυγο μου για την συμπαράσταση και ζητώ την κατανόηση από την μικρή μου κορούλα για τον χρόνο που της στέρησα να είμαστε μαζί.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνάδελφους μου στην ΠΕΟ που επιθεωρούν τους εργαζόμενους στον Συνεργατισμό και με βοήθησαν με το δόσιμο δια χειρός των ερωτηματολογίων αλλά και τους εργαζόμενους στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ για την θετική τους ανταπόκριση να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια ώστε να υλοποιήσω την έρευνα για την διατριβή μου.

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	4
1.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	4
1.2 Θεωρίες υποκίνησης και παρακίνησης των εργαζομένων.....	5
1.2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow.....	7
1.2.2 Η Θεωρία Υγιεινής και Κινήτρων του Frederick Herzberg.....	10
1.2.3 Η Θεωρία Χ και Υ του McGregor .....	11
1.2.4 Η Θεωρία του Alderfer .....	12
1.2.5 Η Θεωρία του McClelland.....	12
1.2.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adam (1965).....	13
1.2.7 Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964).....	15
1.2.8 Εργασιακή Ικανοποίηση και Καρλ Μαρξ.....	15
1.2.9 Εργασιακή Ικανοποίηση και Χρηματικές Απολαβές/Αμοιβές.....	17
1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης.....	18
1.4 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Ταυτότητα της Συνεργατικής Κυπριακή Τράπεζα Λτδ.....	22
2.1 Ιστορική εξέλιξη της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ.....	22
2.2 Όραμα και Αποστολή .....	24
2.3 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	25
2.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	25
2.5 Διεθνείς σχέσεις.....	26
2.5.1 Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση ( ICA).....	26
2.5.2 Ευρωπαϊκό συνεργατικό κίνημα.....	27
2.6 Εργασιακά δικαιώματα.....	27
2.6.1 Συλλογική σύμβαση.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Μεθοδολογία έρευνας.....	32
3.1 Τα Βήματα της Έρευνας για Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης των Εργαζομένων στον Συνεργατισμό.....	32
3.2 Δείγμα .....	34



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Αποτελέσματα Έρευνας.....	36
4.1 Παρουσίαση.....	36
4.1.1 Συσχετίσεις μεταβλητών.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής.....	65
5.1 Συμπεράσματα Έρευνας.....	65
5.2 Προτάσεις πολιτικής.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	72
Οργανωτική Δομή ΣΚΤ ΛΤΔ.....	72
Ερωτηματολόγιο.....	78
Βιβλιογραφία.....	89

## Πίνακας Γραφημάτων

Σχήμα 1. Το βασικό μοντέλο Υποκίνησης.....	6
Σχήμα 2. Πυραμίδα του Maslow.....	9
Σχήμα 3. Σχέση προσφοράς ενός εργαζομένου σε σχέση με προσφορά συναδέλφων του.....	14
Διάγραμμα 1. Φύλο.....	36
Διάγραμμα 2. Ηλικία.....	36
Διάγραμμα 3. Μορφωτικό Επίπεδο.....	37
Διάγραμμα 4. Επαρχία Εργασίας.....	37
Διάγραμμα 5. Θέση εργασίας που κατέχετε στον Οργανισμό.....	38
Διάγραμμα 6. Έτη Προϋπηρεσίας.....	38
Διάγραμμα 7. Ο χώρος εργασίας σας ικανοποιεί.....	39
Διάγραμμα 8. Η ασφάλεια και η υγεία στον χώρο εργασίας σας ικανοποιεί.....	39
Διάγραμμα 9. Ο φόρτος εργασίας σας προκαλεί εργασιακό άγχος που επηρεάζει την απόδοση σας.....	40
Διάγραμμα 10. Η αβεβαιότητα για το μέλλον του Οργανισμού επηρεάζει αρνητικά την απόδοση σας.....	40
Διάγραμμα 11. Το ωράριο εργασίας σας ικανοποιεί.....	41
Διάγραμμα 12. Χρειάζεστε επιπλέον υπερωριακή απασχόληση για να καλύψετε τις ανάγκες της εργασίας σας.....	41
Διάγραμμα 13. Ο μισθός σας σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία σας είναι ικανοποιητικός και δίκαιος.....	42
Διάγραμμα 14. Ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους σας.....	42
Διάγραμμα 15. Ο μισθός σας σχέση με συνάδελφους ανταγωνιστικών οργανισμών είναι δίκαιος και σωστός.....	43
Διάγραμμα 16. Είστε ικανοποιημένοι από το σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που σας παρέχει ο Οργανισμός σας.....	43
Διάγραμμα 17. Το σχέδιο παραχώρησης χαμηλότοκων δανείων σας ικανοποιεί.....	44
Διάγραμμα 18. Το σχέδιο για την ευημερία σας ικανοποιεί.....	44
Διάγραμμα 19. Ο μηνιαίος ακάθαρτος μισθός σας σε ποια από τις πιο κάτω κατηγορίες εμπίπτει.....	45

Διάγραμμα 20. Το αντικείμενο της εργασίας σας ικανοποιεί.....	45
Διάγραμμα 21. Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας μου.....	46
Διάγραμμα 22. Ο όγκος εργασίας μου σε σύγκριση με τις ώρες εργασίας μου είναι λογικός.....	46
Διάγραμμα 23. Οι διαδικασίες είναι απλές για την διευκόλυνση και εξυπηρέτηση των πελατών.....	47
Διάγραμμα 24. Υπάρχουν περιθώρια απλοποίησης και βελτίωσης της εργασίας μου.....	47
Διάγραμμα 25. Η διαδικασία της εξέλιξης του προσωπικού στον Οργανισμό είναι δίκαιη.....	48
Διάγραμμα 26. Πιστεύετε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε για κάλυψη των στόχων σας αναγνωρίζεται.....	48
Διάγραμμα 27. Εισακούεται η άποψη σας για βελτίωση και απλοποίηση της εργασίας σας.....	49
Διάγραμμα 28. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.....	49
Διάγραμμα 29. Μπορώ να βασιστώ σε κάποιους από τους συναδέλφους μου.....	50
Διάγραμμα 30. Η συλλογικότητα και η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας σας συμβάλει στο να γίνεται η εργασία πιο ευχάριστη.....	50
Διάγραμμα 31. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υγιής.....	51
Διάγραμμα 32. Οι προϊστάμενοι μου έχουν τις γνώσεις ώστε να παρέχουν ικανοποιητική καθοδήγηση και να εμπνέουν εμπιστοσύνη.....	51
Διάγραμμα 33. Οι προϊστάμενοι μου έχουν καλή συμπεριφορά και σέβονται την προσωπικότητα των υφιστάμενων τους.....	52
Διάγραμμα 34. Η διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της.....	52
Διάγραμμα 35. Ασπάζεστε τον στόχο και τον σκοπό του Οργανισμού σας.....	53
Διάγραμμα 36. Η διοίκηση του Οργανισμού παρέχει κίνητρα ώστε να δίνετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας.....	53
Διάγραμμα 37. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ο οργανισμός σας είναι ανταγωνιστικά και ελκυστικά ώστε να μπορείτε να τα προωθήτε με ευκολία.....	54

Διάγραμμα 38. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει για την περαιτέρω εργασιακή σας ικανοποίηση.....	54
Διάγραμμα 39. Με βάση την κατηγορία μισθοδοσίας που λαμβάνετε θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι δίκαιος με την προσφερόμενη εργασία σας.....	55
Διάγραμμα 40. Με βάση την κατηγορία που εμπίπτει η μισθοδοσία σας θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους σας.....	56
Διάγραμμα 41. Με βάση την κατηγορία μισθοδοσίας που λαμβάνετε τι θεωρείτε ότι πρέπει να αλλάξει για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση σας.....	57
Πίνακας 4.1. Ανάλυση One way – ANOVA μεταβλητής Ηλικία και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.....	59
Πίνακας 4.2. Συσχέτιση μεταβλητής Ηλικίας και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.....	60
Πίνακας 4.3. Ανάλυση One way – ANOVA μεταβλητής Μορφωτικό Επίπεδο και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.....	60
Πίνακας 4.4. Συσχέτιση μεταβλητής μορφωτικό επίπεδο και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.....	61
Πίνακας 4.5. Ανάλυση One way – ANOVA μεταβλητής Θέση εργασίας και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.....	61
Πίνακας 4.6. Συσχέτιση μεταβλητής Θέσης εργασίας και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης .....	62
Πίνακας 4.7. Ανάλυση One way – ANOVA μεταβλητής Προϋπηρεσία και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.....	62
Πίνακας 4.8. Συσχέτιση μεταβλητής Προϋπηρεσία και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.....	63
Πίνακας 4.9. Ανάλυση One way – ANOVA μεταβλητής κλίμακας μισθού και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.....	63
Πίνακας 4.10. Συσχέτιση μεταβλητής κλίμακα μισθού και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.....	64



# Εισαγωγή

Ενώ είμαστε στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και η εργασιακή ικανοποίηση έπρεπε να είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς, επιχειρήσεις γιατί οι εργαζόμενοι είναι η κινητήρια δύναμη στην παραγωγική διαδικασία και κάλλιστα μπορεί να λεχθεί ότι χωρίς αυτούς <<γρανάτζι>> δεν γυρνά, εντούτοις παρατηρείται το φαινόμενο μιας άγριας εκμετάλλευσης από τις δυνάμεις του κεφαλαίου προς την εργατική τάξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι το 1% του παγκόσμιου πληθυσμού κατέχει το 50,8% του παγκόσμιου πλούτου και το 10% του παγκόσμιου πληθυσμού κατέχει το 89% του παγκόσμιου πλούτου ( global wealth report 2017) .

Στην αύξηση των ανισοτήτων κεφαλαίου και εργασίας συνέβαλε η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2007 από τις Η.Π.Α και κατ επέκταση σε όλη την υφήλιο λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, η οποία στο πέρασμα της σάρωσε τα εργασιακά δικαιώματα και εκατομμύρια εργαζόμενοι ανά την υφήλιο βρέθηκαν στην ανεργία. Μια δεκαετία αργότερα και συγκεκριμένα το Σεπτέμβριο του 2017 στην Ευρωπαϊκή Ένωση καταγράφονται 18.446 εκατομμύρια άνεργοι με ποσοστό 7,5% και στην δική μας χώρα την Κύπρο η ανεργία βρίσκεται πολύ πιο πάνω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγκεκριμένα στο 10,3% ( eurostat statistics 2017).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποδεκτή στις μέρες μας από τις επιχειρήσεις ότι είναι η κινητήρια δύναμη για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων έχοντας μάλιστα και τεράστια συμβολή στα κέρδη των επιχειρήσεων, παρόλα αυτά η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκμεταλλευομένη την αυξημένη προσφορά εργασίας, επενδύει στον φόβο των εργαζομένων λόγω της υψηλής ανεργίας προσπαθώντας να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, με το μίνιμουμ εργατικό κόστος, με αποτέλεσμα να καλύπτονται απλά οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων.

Η μη ικανοποίηση ή η εν μέρη ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων στις μέρες μας και τα ελάχιστα κίνητρα που δίνονται για αύξηση της παραγωγικότητας τους από τις επιχειρήσεις, δεν τους αφήνουν άλλη επιλογή από την συλλογική οργάνωση και την περεταίρω διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους γιατί τόσο οι νομοθεσίες της Κύπρου αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης τους αφήνουν απροστάτευτους.

Είναι παραδεκτό ότι τίποτα δεν χαρίστηκε στους εργαζόμενους και με μια σύντομη ματιά κοιτάζοντας το παρελθόν επιβεβαιώνεται ότι με αιματηρούς αγώνες κατάκτησαν τα δικαιώματα τους. Η ιστορία έχει καταγράψει τον αιματοβαμμένο Μάη του 1886 στο Σικάγο με την εξέγερση και τις απεργιακές κινητοποιήσεις των εργαζομένων με σύνθημα 8ώρες δουλειά ,8 ώρες ανάπαυση και 8 ώρες ύπνο. Αργότερα καθιερώθηκε η 1<sup>η</sup> του Μάη ως ημέρα των εργατών στις 20 Ιουλίου 1889 στο ιδρυτικό συνέδριο της Δευτέρας Διεθνούς στο Παρίσι (el.wikipedia , Εργατική Πρωτομαγιά).

Στην σημερινή εποχή όπου ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις , οργανισμούς αυξάνεται ολοένα και περισσότερο εξαιτίας και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό διαμέσου της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή της παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους αλλά και στην ικανοποίηση ολοένα και περισσότερων αναγκών τους (Maslow, 1970) , διασφαλίζει την εργασιακή ειρήνη και θέτει γερές βάσεις για κερδοφόρα πορεία των οργανισμών και επιχειρήσεων σε διαφορετική περίπτωση απλά διασφαλίζεται το πρόσκαιρο κέρδος.

Στόχος της έρευνας είναι η εκτίμηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης στον Τραπεζικό τομέα και συγκεκριμένα στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ. Ο εντοπισμός των αδυνάτων και δυνατών σημείων του οργανισμού όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να συμβάλουμε στην περεταίρω βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, που με τη σειρά της θα αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και θα καθιστά πραγματικά ένα σύγχρονο ανθρωποκεντρικό και ανταγωνιστικό οργανισμό(Spector, 1985).

Προτού προχωρήσουμε στον ερευνητικό μας στόχο, στο πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε την βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή των διαφόρων πηγών και κυρίως θεωριών που αναπτύχθηκαν γύρω από την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σε σχέση με την κάλυψη των αναγκών τους και των διαφόρων κινήτρων για περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την επιχείρηση μας, τις εργασίες τις ,την δομή και το προσωπικό της ώστε να γίνονται κατανοητά τα ευρήματα στην συνέχεια της έρευνας μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα βήματα της έρευνας μας, καταρχήν γίνεται αναφορά στον ερευνητικό μας στόχο , στην συνέχεια αναφέρουμε τον σχεδιασμό του ερευνητικού πλάνου , την ανάλυση της πληροφορίας , την διαδικασία και λεπτομέρειες για την συλλογή των δεδομένων μας και τέλος παρουσιάζονται οι λεπτομέρειες της έρευνας μας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μας τα οποία θα συγκριθούν με την βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα μας που πηγάζουν από τα αποτελέσματα της έρευνας, που στόχο έχουν να εντοπίσουμε τα αδύνατα σημεία του οργανισμού μας, όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και να προχωρήσουμε στην βελτίωση τους ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους. Επίσης ιδιαίτερη σημασία έχει και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων του οργανισμού μας, ώστε να διατηρηθούν ή ακόμα και να ενισχυθούν με βάση το δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον του τραπεζικού τομέα στις σημερινές συνθήκες.



# Κεφάλαιο 1

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

### 1.1 Ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

Εργασιακή ικανοποίηση εννοούμε κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία που ασκεί. Οι συνθήκες εργασίας , το εργασιακό περιβάλλον , η αμοιβή , γενικά η ικανοποίηση των αναγκών και η παροχή κινήτρων καθορίζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Εργασιακή ικανοποίηση εννοούμε την ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος όσο αφορά τον αυτοσεβασμό σε σχέση με το τι αξίζει και την εργασία που ασκεί, την αναγνώριση δηλαδή τον ηθικό σεβασμό και την εκτίμηση των άλλων προς το πρόσωπο του, την χρηματική αμοιβή του σχέση την εργασία και τα καθήκοντα του, την ηδονή δηλαδή κατά πόσο η εργασία που ασκεί ένας εργαζόμενος τον ικανοποιεί και τον ενδιαφέρει και τέλος οι συναισθηματικές διαθέσεις προς τους συναδέλφους δηλαδή η ανάπτυξη συνεργασίας και φιλίας στον επαγγελματικό χώρο είναι κίνητρο για <<καλύτερη δουλειά>> (Σωκράτης Μ. Κονιόρδος 2006).

Ιδιαίτερα στις μέρες μας οι επιχειρήσεις/οργανισμοί και ιδιαίτερα η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και οι προϊστάμενοι των εργασιακών σχέσεων πρέπει να γνωρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι συνυφασμένη με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους και κατ επέκταση με την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων τους.

## 1.2 Θεωρίες Υποκίνησης - Παρακίνησης των Εργαζομένων

Συγκεκριμένα η παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων έχει να κάνει με την ώθηση ,την παρότρυνση και γενικά το <<σκούντημα>> των εργαζομένων ώστε να αυξήσουν την απόδοση , την παραγωγικότητα τους για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων που εργάζονται μέσω της παροχής κινήτρων, και της ικανοποίησης των αναγκών τους.

Τα κίνητρα διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά.

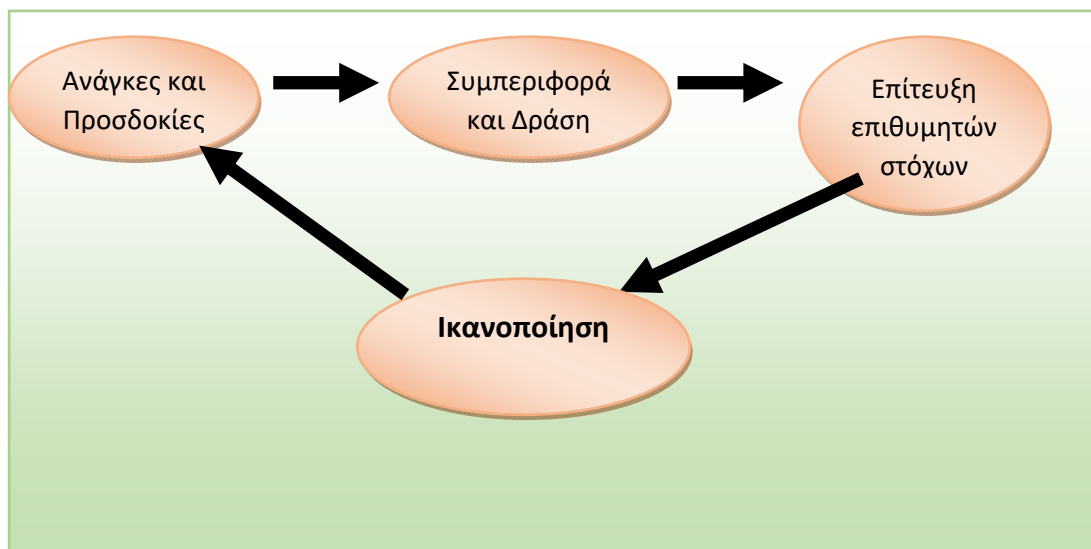
Εξωτερικά εννοούμε τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται από άλλα πρόσωπα για μεγαλύτερη απόδοση τόσο των οργανισμών αλλά και των εργαζομένων για παράδειγμα ο χαμηλός φορολογικός συντελεστής που έχει η Κύπρος για τα κέρδη των εταιρειών δίνει την δυνατότητα για δραστηριοποίηση ξένων εταιρειών στην Κύπρο με δυνατότητα παροχής ποιο ελκυστικών απολαβών για τους εργαζόμενους.

Εσωτερικά εννοούμε τις υπάρχουσες δυνάμεις σε κάθε οργανισμό και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων με βάση και τις τάσεις του ανταγωνισμού. Τα εσωτερικά κίνητρα διαχωρίζονται στις 5 πιο κάτω βασικές κατηγορίες:

- Γνωστικά κίνητρα με βάση τις γνώσεις , τα ενδιαφέροντα και την τάση για αναζήτηση κάτι νέου και καλύτερου από τους εργαζόμενους μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό κίνητρο για παρακίνηση.
- Κίνητρα αυτοέκφρασης δηλαδή κίνητρο μπορεί να θεωρηθεί για τους εργαζόμενους η ελευθερία στην λήψη κάποιων αποφάσεων για το κομμάτι της δικής τους εργασίας ή και η συμμετοχή στην λήψη της απόφασης.
- Κίνητρα αυτοεκτίμησης/αυτοπεποίθησης δηλαδή η αναγνώριση της προόδου , της υλοποίησης κάποιου στόχου από ένα εργαζόμενο και η δυνατότητα ανέλιξης των καλύτερων.

- Κίνητρα διαπροσωπικών σχέσεων δηλαδή η δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων, φιλίας και συνεργασίας σε ένα οργανισμό μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την αύξηση της απόδοσης τους.
- Κίνητρα βασιζόμενα στην κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών των εργαζομένων όπως η τροφή, στέγη, ένδυση και ύπνος κ.α (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 2003).

Υποκίνηση είναι η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας και καλλιέργειας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η θέληση και η επιθυμία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού μέσω της ικανοποίησης κάποιων ατομικών αναγκών. Είναι η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία ( job satisfaction) ( Βασίλης Ν. Κεφής2005).



Σχήμα 1. Το βασικό μοντέλο Υποκίνησης

Οι θεωρίες υποκίνησης και παρακίνησης που συμβάλλουν ή όχι στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούνται από τις δυο πιο κατηγορίες:

- Θεωρίες περιεχομένου δηλαδή η ανάπτυξη θεωριών παρακίνησης όσο αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και των ατόμων. Οι κυριότερες θεωρίες περιεχομένου όπου και θα αναπτύξουμε πιο κάτω είναι η Θεωρία του Abraham Maslow, η Θεωρία Υγιεινής και Κινήτρων

του Frederick Herzberg, η Θεωρία του Alderfer, η Θεωρία X και Y του McGregor.

- Θεωρίες Διαδικασίας δηλαδή η ανάπτυξη θεωριών παρακίνησης που έχουν να κάνουν με την συμπεριφορά, αξιολόγηση, απόδοση των εργαζομένων και των συσχετισμών των διαφόρων μεταβλητών προσφοράς, απόδοσης, επιτευγμάτων, δικαιοσύνης και ανταμοιβής. Κυριότερες θεωρίες διαδικασίας είναι η Θεωρία επιτευγμάτων του McClelland, η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams και η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

### **1.2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow**

Ο Abraham Maslow (1970) ήταν Αμερικανός ψυχολόγος όπου συνέδεσε την υποκίνηση των ανθρώπων με την ιεραρχική ικανοποίηση των αναγκών τους. Προσαρμοσμένη η θεωρία του Maslow στις επιχειρήσεις, οργανισμούς μπορεί να διατυπωθεί με σαφήνεια πως κίνητρο για ένα εργαζόμενο είναι μια επιπλέον ανικανοποίητη ανάγκη του (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2006).

Κατά τον A. Maslow όλοι οι άνθρωποι έχουμε βασικές και ανώτερες ανάγκες. Ως ουμανιστής ψυχολόγος, ο Maslow πίστεψε πως ο σκοπός κάθε ατόμου είναι να αναπτύξει όλες τις δυνατότητες του. Υποστήριξε ότι για επιτύχουν αυτό το σκοπό οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες για ασφάλεια και αγάπη (Στέλλα Βοσνιάδου, 2003).

Οι βασικές ανάγκες αποτελούνται από τις πιο κάτω κατηγορίες:

- Φυσιολογικές Ανάγκες

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι η ανάγκη για τροφή, ένδυση, στέγη, νερό και ξεκούραση (ύπνο). Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιηθούν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο κατά τον Maslow τότε οι άνθρωποι και στην περίπτωση μας οι εργαζόμενοι ως κίνητρο έχουν το επόμενο επίπεδο με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow.

➤ **Ανάγκες Ασφάλειας**

Οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς δηλαδή οι άνθρωποι, εργαζόμενοι να νιώθουν το αίσθημα της ασφάλειας στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται και ότι δεν απειλούνται από τους διάφορους κινδύνους, για παράδειγμα να έχουν σταθερή και μόνιμη απασχόληση, να έχουν οικογενειακή κάλυψη για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και σταθερή ημερομηνία καταβολής της μισθοδοσίας, να νιώθουν το αίσθημα της αυτοσυντήρησης και της σιγουριάς για την διασφάλιση των φυσιολογικών αναγκών τους.

➤ **Κοινωνικές Ανάγκες**

Οι κοινωνικές ανάγκες δηλαδή η τάση που έχουν οι άνθρωποι να ανήκουν σε μια ομάδα ώστε να δραστηριοποιούνται και να συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και να γίνονται κοινωνικά αποδεκτοί για παράδειγμα η οργάνωση τους σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, η υποστήριξη ποδοσφαιρικών ομάδων και η συμμετοχή σε σωματεία, φιλανθρωπικές οργανώσεις κτλ.

Εφόσον έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό οι φυσιολογικές ανάγκες κατά τον Maslow τότε οι άνθρωποι αρχίζουν να αναζητούν την ικανοποίηση υψηλότερου επιπέδου αναγκών, τις ανώτερες ανάγκες. Οι ανώτερες ανάγκες αποτελούνται από τις πιο κάτω κατηγορίες:

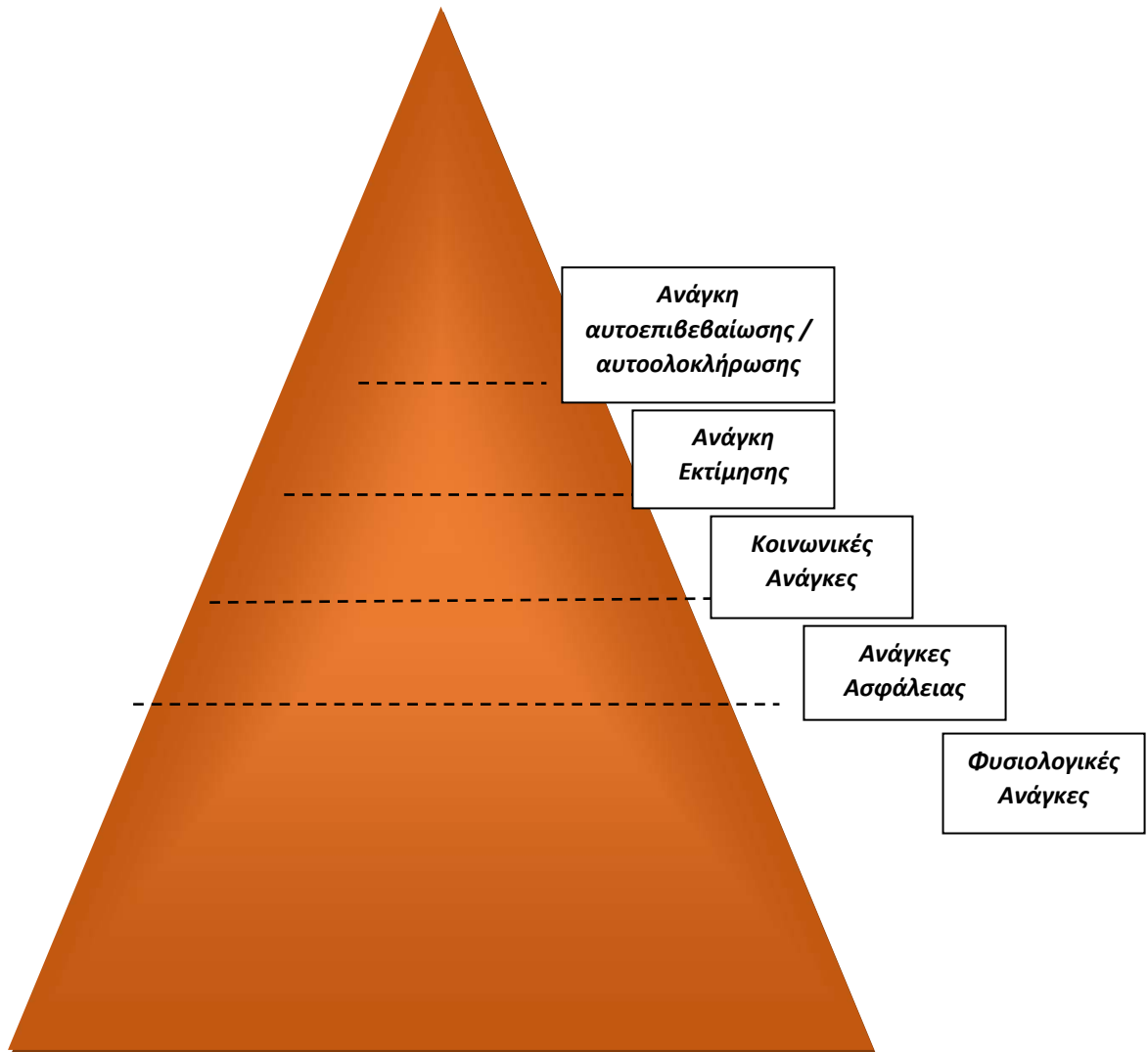
➤ **Ανάγκες εκτίμησης**

Οι ανάγκες εκτίμησης έχουν δυο πλευρές κατά τον Maslow. Η μια πλευρά έχει να κάνει με την ανάγκη του ιδίου του ανθρώπου να νιώθει ότι αξίζει και υπερέχει από τους άλλους δηλαδή η ανάγκη αναγνώρισης από τον ίδιο του τον εαυτό. Και η άλλη πλευρά έχει να κάνει με την ανάγκη για την εκτίμηση του ατόμου από τους συνεργάτες, τους συγγενείς και φίλους γενικότερα.

➤ **Ανάγκες αυτοεπιβεβαίωσης /αυτοολοκλήρωσης**

Οι ανάγκες αυτοεπιβεβαίωσης έχουν να κάνουν με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να φθάσουν οι άνθρωποι, οι εργαζόμενοι. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για τον εαυτό τους και μπορεί να υλοποιήσουν με επιτυχία ότι τους ανατεθεί.

Χαρακτηριστική είναι η πυραμίδα του Maslow που απεικονίζει την ιεράρχηση των αναγκών από τις φυσιολογικές στις ανώτερες ανάγκες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να ικανοποιηθεί 100% μια κατηγορία αναγκών για να μεταπηδήσει ένα άτομο στην επόμενη.



Σχήμα 2. Πυραμίδα του Maslow

Ο Maslow υποστηρίζει ότι δεν αρκεί να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων για να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Αναγνωρίζει την αξία των εργαζομένων και έχει δώσει άλλη διάσταση στις επιχειρήσεις και οργανισμούς για την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού. Η επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας έχει να κάνει με τα κίνητρα την παρακίνηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών τους (Π. Φαναριώτης, 2001).

## 1.2.2 Η Θεωρία Υγιεινής και Κινήτρων του Frederick Herzberg

Ο Frederick Herzberg (1959) άλλος ένας αμερικανός ψυχολόγος όπου ασχολήθηκε και διατύπωσε τις απόψεις του στο έργο του << Work and Nature of Man >> για την παρακίνηση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Η Θεωρία του βασίζεται ότι στην εργασία επιδρούν δυο είδη παραγόντων. Ο παράγοντας ικανοποίησης και ο παράγοντας δυσαρέσκειας ( Βασίλης Ν. Κεφής, 2005).

Ο παράγοντας ικανοποίησης ο οποίος είναι τα κίνητρα που παρέχονται σε ένα εργαζόμενο για επίτευξη υψηλότερης απόδοσης ,έχει να κάνει με το είδος της εργασίας και το περιεχόμενο της. Τα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης είναι η ικανοποίηση των αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοεπιβεβαίωσης ( Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2006).

Κίνητρα και παράγοντας ικανοποίησης και παρακίνησης για ένα εργαζόμενο είναι το είδος της εργασίας που ασκεί ανάλογα με τις γνώσεις αλλά και της αρεσκείας του, η φύση της εργασίας, η δυνατότητα ανέλιξης σε επαγγελματικό επίπεδο, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, η εμπιστοσύνη και η αναγνωρισιμότητα της αξίας του.

Ο παράγοντας δυσαρέσκειας ή αλλιώς οι παράγοντες που οδηγούν στην δυσαρέσκεια των εργαζομένων ονομάζονται παράγοντες υγιεινής και έχουν να κάνουν με την μη ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράγοντες υγιεινής είναι η εταιρική διακυβέρνηση μιας επιχείρησης, οι συνθήκες εργασίας , ο μισθός και τα ωφελήματα , οι σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους η μονιμότητα της εργασίας.

Ο Frederick Herzberg είναι ο άνθρωπος που συνέδεσε την αύξηση της παραγωγικότητας με την θεωρία των κινήτρων. Αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες τους τότε επιτυγχάνεται υψηλότερη απόδοση και κατ επέκταση υψηλότερη παραγωγικότητα.

Ο Frederick Herzberg θεωρεί ότι η λύση για την παρακίνηση των εργαζομένων έχει να κάνει με τον εμπλουτισμό της εργασίας δηλαδή την επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας με τον επανασχεδιασμό, την προσωπική ευθύνη, τον έλεγχο και την επικοινωνία.

### 1.2.3 Η Θεωρία X και Y του McGregor

Ο McGregor (1957) ήταν διακεκριμένος αμερικανός ψυχολόγος όπου στο βιβλίο του << Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης >> αναφέρει ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης από τον μάνατζμεντ όσο αφορά τους ανθρώπους/εργαζόμενους έχει να κάνει με τις αντιλήψεις και τις αξίες του ιδίου (Βασίλης Ν. Κεφής, 2005).

Ο McGregor όσο αφορά την διοίκηση των επιχειρήσεων ανέπτυξε δυο αντίθετες θεωρίες διοίκησης την X και Y αντίστοιχα.

Η Θεωρία Y όπου οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα με την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων, έχοντας και θετική στάση για την εργασία τους. Η Θεωρία X αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και βασίζεται στους πιο κάτω παράγοντες:

- Η εργασία πρέπει να αποτελεί ευχαρίστηση και ικανοποίηση για τους εργαζόμενους ώστε η απόδοσή τους να είναι η μέγιστη και να μην αποτελεί δυσαρέσκεια και με την πρώτη ευκαιρία να αποφεύγεται.
- Προσωπικοί στόχοι, δέσμευση των εργαζομένων και αυτοέλεγχος επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα παρά εκφοβισμός και απειλές.
- Η ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό των αναγκών των εργαζομένων κατά των Maslow επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα.
- Κατά τον McGregor πρέπει οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό της ικανότητας των εργαζομένων πράγμα το οποίο αρκετές φορές δεν γίνεται και οι εργαζόμενοι περιορίζονται στα καθήκοντά τους και δεν δίνεται η ευκαιρία περαιτέρω ανάπτυξης τόσο των ιδίων αλλά και των επιχειρήσεων που εργάζονται.

Η Θεωρία X αποτελεί τον κλασικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων με τον αυστηρό έλεγχο των εργαζομένων. Εδώ οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν καμία περαιτέρω ευθύνη, αρκούνται στα καθήκοντά τους και δεν ενδιαφέρονται για την πρόοδο της εργασίας τους, ούτε και της επιχείρησης που εργοδοτούνται.



Ο McGregor θεωρεί ότι αυτός είναι ένας ξεπερασμένος τρόπος διοίκησης που βασίζεται στις απειλές και τιμωρίες έστω και αν επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι εδώ ποτέ δεν θα δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Βασίλης Ν. Κεφής, 2005).

#### **1.2.4 Η Θεωρία του Alderfer**

Ο Alderfer (1969) άλλος ένας αμερικανός ψυχολόγος βασιζόμενος στην θεωρία αναγκών του Abraham Maslow δίνει νέα προέκταση και κατηγοριοποιήσει των αναγκών των ανθρώπων χωρίζοντας τις σε 3 κατηγορίες:

- Υπαρξιακές όπου είναι οι δυο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας.
- Σχέσεων όπου καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων.
- Ανάπτυξης όπου εδώ βασίζονται στους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων για ανάπτυξη και εξέλιξη και έχουν να κάνουν με τις ανώτερες ανάγκες του Maslow αυτοεκτίμησης και αυτοεπιβεβαίωσης.

Η θεωρία του Adelfer κρίνεται πιο ευέλικτη από τις επιχειρήσεις και δίνει έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου όσο αφορά την παιδεία το κοινωνικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται το άτομο και μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν την παρακίνηση προτού ικανοποιηθούν οι υπαρξιακές ανάγκες.

#### **1.2.5 Η Θεωρία του McClelland**

Ο McClelland (1967) καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard αναπτύσσει την θεωρία των επιτευγμάτων και βασίζεται κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την επιχειρησιακή κουλτούρα.

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει να κάνει με την ικανοποίηση των πιο κάτω αναγκών τους:

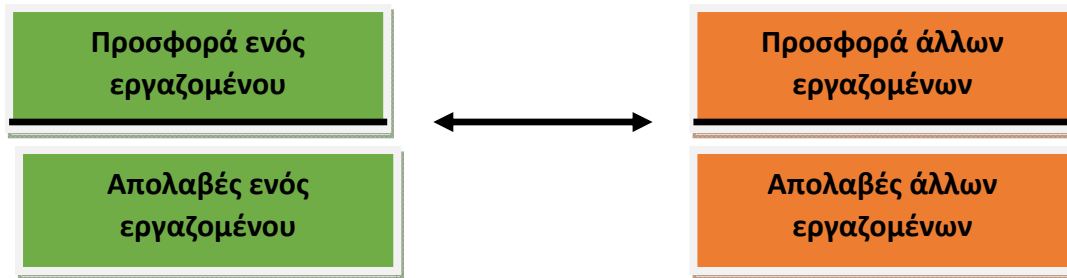
- Η ανάγκη για επιτεύγματα από τους εργαζόμενους , για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ασχέτως της επιβράβευσης. Η Θεωρία του McClelland αφορά κυρίως στελέχη, προϊσταμένους και εργαζόμενους που

παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και προσωπική ευθύνη για λήψη αποφάσεων και για επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

- Η ανάγκη για ισχύ που έχουν οι εργαζόμενοι , οι προσωπικές φιλοδοξίες για ανέλιξη , για εξουσία και δόξα , η επιρροή σε άλλους εργαζόμενους και γενικά η έμφυτη επιθυμία του ατόμου να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται σαν αυτό συμβάλει στην πρόοδο και αύξηση της απόδοσης τόσο σε προσωπικό επίπεδο αλλά και της ομάδας που ηγούνται τέτοια άτομα στο επίπεδο των επιχειρήσεων.
- Η ανάγκη κοινωνικών σχέσεων ατόμου και ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Η ανάγκη αυτή για ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, αλληλοσεβασμού και αλληλοκατανόησης και συνεργασίας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης που οδηγεί και στην αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

### **1.2.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adam (1965)**

Ο Adams (1965) ανέπτυξε την θεωρία της δικαιοσύνης και της ισοτιμίας όπου έχει καθοριστικό ρόλο για την παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων , κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Συγκεκριμένα βαθμός προσφοράς για ένα εργαζόμενο θεωρούνται τα προσόντα του , οι ειδικές γνώσεις που κατέχει και η ποιοτική και ποσοτική απόδοση κατά την εκτέλεση της εργασίας του και απολαβές θεωρούνται οι αποδοχές του δηλαδή μισθός και επιπλέον ωφελήματα και η αναγνώριση. Ένας εργαζόμενος για να νιώθει ότι υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης πρέπει να αμείβεται το ίδιο με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας που κατέχουν την ίδια θέση και εκτελούν τα ίδια καθήκοντα και έχουν τα ίδια προσόντα, δηλαδή ισχύει ο πιο κάτω λόγος:



Σχήμα 3. Σχέση προσφοράς ενός εργαζομένου σε σχέση με προσφορά συναδέλφων του.

Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος νιώθει ότι οι απολαβές του είναι περισσότερες από την προσφορά του σε σχέση και με τους υπόλοιπους συναδέλφους του έχει κίνητρο την αύξηση της προσφοράς και της ποιότητας εργασίας του.

Βέβαια ισχύει και το αντίθετο στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος οι απολαβές του είναι λιγότερες από την προσφορά του σε σχέση και με τους υπόλοιπους συναδέλφους του τότε νιώθει έντονα το αίσθημα της αδικίας και μειώνει την προσφορά του και ψάχνει ευκαιρίες να μεταπηδήσει σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες. Κάτι το οποίο πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα στις μέρες μας λόγω της ανταγωνιστικότητας που υπάρχει και όλες οι επιχειρήσεις ψάχνουν τον <<ανθό >> των εργαζομένων (Θωμά Σ. Μπάκα, 2014) .

Αν οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια και ισότιμα σε μια επιχείρηση δεν μπορεί να κερδίσει την συναισθηματική τους πίστη, την αγάπη και την δέσμευση τους προς τον οργανισμό και θα έχουν μειωμένη απόδοση , θα εκτελούν την εργασία τους εξ' ανάγκης και δεν θα έχουν κανένα ενδιαφέρον για την επιχείρηση και την πρόοδο της.

### **1.2.7 Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)**

Ο Victor Vroom (1964) ανέπτυξε την θεωρία των προσδοκιών όπου η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από την δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητα του. Η θεωρία του Vroom δεν έχει να κάνει με τις θεωρίες περιεχομένου της παρακίνησης και συμπεριφοράς και δράσης των εργαζομένων αλλά με την διαδικασία παρακίνησης τους. Η θεωρία του Vroom βασίζεται στις πιο κάτω σχέσεις:

- Η σχέση της προσπάθειας και της απόδοσης δηλαδή κατά πόσο μια αυξημένη προσπάθεια ενός εργαζομένου θα έχει και την ανάλογη αυξημένη απόδοση.
- Η σχέση της αυξημένης απόδοσης και της ανταμοιβής δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη απόδοση ενός εργαζομένου θα οδηγήσει και στην αυξημένη ανταμοιβή του.
- Η σχέση της αυξημένης ανταμοιβής και της ικανοποίησης του δηλαδή κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την ανταμοιβή του.

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων πρέπει οι πιο πάνω σχέσεις να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα και σε καμία περίπτωση να είναι μηδέν.

### **1.2.8 Εργασιακή Ικανοποίηση και Καρλ Μαρξ**

Ο Καρλ Χάινριχ Μαρξ ήταν γερμανός φιλόσοφος , ιστορικός ,κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος και επαναστάτης όπου με τα έργα του όπλισε την εργατική τάξη ανά την υφήλιο ,ιδιαίτερα με το <<Εργασία, Μισθός και Κεφάλαιο>> . Ο Καρλ Μαρξ υπήρξε ο μεγαλύτερος κοινωνικός επιστήμονας όλων των εποχών όπου και σημειώνει ότι μπορεί να διαφωνήσει κανείς με τις ιδέες και το έργο του αλλά όχι να το αγνοήσει.

Ο Καρλ Μαρξ ανακάλυψε το νόμο της εξέλιξης της ανθρώπινης ιστορίας με ιδεολογικά επιστρώματα δηλαδή το ότι οι άνθρωποι προτού ικανοποιήσουν οποιεσδήποτε ανάγκες τους , πρέπει να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες κατά τον Maslow , τις ανάγκες για φαγητό ,νερό , ένδυση και στέγη από

τον λόγο του Φρίντριχ Ένγκελς στον τάφο του Καρλ Μαρξ (Θεόδωρος Παν. Λιανός 1997).

Μια από τις σημαντικότερες συμβολές του Καρλ Μαρξ στην κοινωνική ανάλυση είναι η Θεωρία της Υπεραξίας. Ερμηνεύοντας τη θεωρία της υπεραξίας γίνεται αποδεκτό ότι η αξία ενός αγαθού είναι ίση με το ποσό της εργασίας που χρειάζεται για την παραγωγή του. Ο Καρλ Μαρξ θεωρεί ότι στο καπιταλιστικό σύστημα παραγωγής κάθε εργάτης δικαιούται όλη την αξία που δημιουργήθηκε από την εργασία του αλλά αμείβεται με μόνο ένα μέρος της αξίας και το υπόλοιπο μέρος της αξίας του δηλαδή την υπεραξία την καρπώνεται ο ιδιοκτήτης των μέσων παραγωγής.

Ο Καρλ Μαρξ ήταν ο πρώτος που τεκμηρίωσε θεωρητικά την ιστορική αναγκαιότητα για την παραπέρα πρόοδο της κοινωνίας και την μετεξέλιξη της καπιταλιστικής κοινωνίας σε σοσιαλιστική και την κατάληξη στην αταξική κοινωνία. Η τεκμηρίωση του πηγάζει ότι στην καπιταλιστική κοινωνία υπάρχουν δυο τάξεις που δημιουργούνται από την οργάνωση της παραγωγής και τις σχέσεις παραγωγής, την αστική τάξη που ελέγχει τα μέσα παραγωγής και το προλεταριάτο δηλαδή την εργατική τάξη, η οποία τυγχάνει οικονομικής εκμετάλλευσης από την αστική τάξη. Η σχέση αυτή έχει σαν αποτέλεσμα την αντίθεση και την πάλη των δυο τάξεων όπου θα έχει ως αποτέλεσμα την ανατροπή του καπιταλιστικού συστήματος από το σοσιαλιστικό σύστημα όπου οι εργαζόμενοι θα κατέχουν συλλογικά τα μέσα παραγωγής και δεν θα τυγχάνουν καμίας εκμετάλλευσης. Στο σοσιαλιστικό σύστημα οι εργαζόμενοι θα έχουν την μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση και δεν θα τυγχάνουν καμίας εκμετάλλευσης (Ελένη Γ. Νίνα – Παζαρζή, 2003).

Βρισκόμαστε στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και ο Μαρξ είναι επίκαιρος, δισεκατομμύρια εργαζόμενοι ανά την υφήλιο, εργατικά κόμματα, συνδικάτα και οργανώσεις ασπάζονται την μαρξιστική θεωρία, την μετατρέπουν σε αγώνα και ταξική πάλη για διατήρηση και επέκταση των εργατικών δικαιωμάτων τους σε μια περίοδο που ο πλούτος που παράγουν οι εργαζόμενοι τον καρπώνονται οι ελάχιστοι. Με βάση τα στατιστικά στοιχεία της το 1% του παγκόσμιου πληθυσμού κατέχει το 50,8% του παγκόσμιου πλούτου και το 10% του παγκόσμιου πληθυσμού

κατέχει το 89% του παγκόσμιου πλούτου (*Credit suisse global wealth report 2017*).

### 1.2.9 Εργασιακή Ικανοποίηση και Χρηματικές Απολαβές

Η εργασιακή ικανοποίηση ιδιαίτερα στην Δύση είναι συνυφασμένη κατά κύριο λόγο με τις χρηματικές απολαβές των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η <<φιλαποκτημοσύνη>> του καπιταλιστικού οικονομικού συστήματος δεν αποτελεί πρωταρχικά, ούτε και σε κάποιο βαθμό, ένα ζήτημα της ιδιάζουσας εμφάνισης ιδιοτελών στοιχείων στα κίνητρα του μέσου ατόμου, αλλά ζήτημα μιας ιδιάζουσας θεσμικής δομής των Δυτικών, όπου το χρηματικό εισόδημα καταλαμβάνει μια προεξάρχουσα θέση.

Οι χρηματικές απολαβές είναι αποδεκτό ιδιαίτερα σε καπιταλιστικές συνθήκες ότι είναι σύμβολο της επαγγελματικής θέσης και έχει τεράστια σημασία για την ικανοποίηση των εργαζομένων και ως επιπλέον κίνητρο για κοινωνική αναγνώριση (Σωκράτης Μ. Κονιόρδος, 2006).

Όσο αφορά τις μεθόδους αμοιβής των εργαζομένων και γενικά τον συνδυασμό του πακέτου αμοιβών των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις επηρεάζει τόσο την παραγωγικότητα του εργάτη αλλά και τα κέρδη των επιχειρήσεων. Όπως επισημαίνει μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει την μέθοδο πληρωμής των εργατών με βάση το κομμάτι δηλαδή ως μέτρο το προϊόν που παράγεται από τον εργάτη ή με την ώρα που εδώ εξαρτάται πόσες ώρες θα διαθέσει ένας εργάτης στην εργασία του και δεν έχει καμία σχέση με το πόσες μονάδες προϊόντος θα παράγει.

Η καλύτερη και πιο αποτελεσματική μέθοδος πληρωμής που παρέχουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι εκείνη που αποδίδει περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση και καταφέρνει να έχει στην διάθεση της ικανούς και παραγωγικούς εργαζόμενους. Σε συνδυασμό με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε εργατικές ενώσεις και τα επιπλέον κίνητρα που

παρέχουν οι επιχειρήσεις μέσα από διαγωνισμούς εσωτερικούς και επιβράβευσης των καλύτερων εργαζομένων, μπόνους επι των κερδών και ομαδικών κινήτρων στοχεύουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και μάλιστα οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται την φιλοσοφία αυτή της ικανοποίησης των εργαζομένων, διατηρούν το καλύτερο προσωπικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους (George J. Borjas, 2003).

## 1.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης

Οι έρευνες γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι κάτι το καινούργιο και σημερινό αλλά πολλές μελέτες έχουν προσπαθήσει να μετρήσουν τι σχέση εξάρτησης της εργασιακής ικανοποίησης με τα επίπεδα της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας ( Spector, 1985 ).

Κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής πιο κάτω:

- Κατά πόσο ένας εργαζόμενος αγαπάει την εργασία που ασκεί ( Price , J & Mueller, C , 1981). Πολύ σημαντικό είναι να αγαπάς αυτό που κάνεις και μάλιστα αν η εργασία σου δίνει την δυνατότητα για προσφορά τόσο στον συνάνθρωπο σου, στην κοινωνία ευρύτερα και να βάλεις το λιθαράκι σου για να αλλάξεις τον κόσμο προς το καλύτερο ( Tim Balcon, 2018).
- Εξίσου σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα ελκυστικό πακέτο απολαβών το οποίο περιλαμβάνει τις οικονομικές απολαβές ,ικανοποιητικό ωράριο, ασφάλεια , σταθερή και μόνιμη απασχόληση, παρεμφερή ωφελήματα όπως ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η ευημερία των εργαζομένων και οι ευκαιρίες εξέλιξης στον Οργανισμό (Jim Heskett).
- Επίσης η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε ένα οργανισμό και η δέσμευση των εργαζομένων με τον Οργανισμό κάνει την εργασία πιο ευχάριστη και πιο παραγωγική γεγονός το οποίο συμβάλει στην

περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και ταυτόχρονα έχει και πολλαπλά οφέλη ο οργανισμός με αυξημένη παραγωγικότητα , φιλικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό και απομόνωση των όποιων αρνητικών στοιχείων υπάρχουν ( Peter Lok , 2004).

- Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα όπου οι ρυθμοί είναι τόσο γρήγοροι καθοριστικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η διατήρηση του εργασιακού άγχους σε χαμηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα το εργασιακός άγχος είναι σε υψηλά επίπεδα για τους εργαζόμενους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ανά την υφήλιο. Με το ξέσπασμα της παγκόσμιας καπιταλιστικής κρίσης έχουμε δει κολοσσούς τραπεζικούς οργανισμούς να καταρρέουν σαν χάρτινους πύργους, εργαζόμενους στην ανεργία. Και έπεται συνέχεια λόγω των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Πέραν των αρνητικών γεγονότων οι εργαζόμενοι στις τράπεζες υφίστανται μεγάλο άγχος και οφείλονται σε πολλές προκλήσεις στρες, όπως η υπερβολική επιβάρυνση, η ασάφεια του ρόλου, η σύγκρουση ρόλων, η ευθύνη για τους ανθρώπους, η συμμετοχή, η έλλειψη ανατροφοδότησης, η διατήρηση της ταχείας τεχνολογικής αλλαγής. Η καινοτομία, η ανάπτυξη καριέρας και η οργανωτική δομή. Ένα από τα επηρεαζόμενα αποτελέσματα του άγχους είναι η απόδοση της εργασίας με αρνητικό βαθμό συσχέτισης , τα προβλήματα υγείας και κατάθλιψης (Bashir , U. , & Ramay, M.I. ,2010). Συνεπώς οι εργοδότες πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης του άγχους παρέχοντας επαρκή διοικητική υποστήριξη στους εργαζομένους. Σωστός καταμερισμός της εργασίας και λογικός φόρτος εργασίας ώστε να εξυπηρετούνται σωστά και αποτελεσματικά οι πελάτες, ανάπτυξη επαρκών και δίκαιων συστημάτων ανταμοιβής , κατάρτιση και συμβουλές στους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την ικανοποίηση από την εργασία ( Samuel Ajayi, 2018).



- Η επικοινωνία σε ένα οργανισμό δηλαδή οι συναδελφικές σχέσεις , οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων , η συχνότητα επικοινωνίας διεύθυνσης και απλών εργαζομένων είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε μέσω συναντήσεων και συνελεύσεων , η καθαρότητα του λόγου που χρησιμοποιείται επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( Pincus, J.D. 1986). Το κλίμα των σχέσεων , ο υγιής ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους , ο αλληλοσεβασμός, η κατανόηση, η αλληλεγγύη και η εμπιστοσύνη επιδρούν θετικά για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μη υλοποίηση των δεσμεύσεων και εξαγγελιών της διεύθυνσης έναντι του προσωπικού δημιουργεί προστριβές και κλίμα συγκρουσιακό που οδηγεί στην μη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

## **1.4 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης**

Έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλοί μέθοδοι και εργαλεία για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης , εντούτοις τα κυριότερα εργαλεία είναι η μισθοδοσία, το ωράριο εργασίας, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, τα παρεμφερή ωφελήματα όπως ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ευημερία εργαζομένων, αντικείμενο εργασίας, κουλτούρα του οργανισμού, ευκαιρίες εξέλιξης , επικοινωνία, συνθήκες εργασίας , ασφάλεια και υγεία , εργασιακό άγχος, ανεξαρτησία και ελευθερία του ατόμου, αναγνώριση, εξουσία και επιτεύγματα .

Μερικά από τα πιο πάνω κύρια εργαλεία και συγκεκριμένα στις εννέα πιο κάτω διαστάσεις όπως μισθοδοσία, παρεμφερή ωφελήματα, ευκαιρίες εξέλιξης, αντικείμενο εργασίας, συναδελφικές σχέσεις, σχέσεις με προϊστάμενους, επικοινωνία, συνθήκες εργασίας και κίνητρα απόδοσης, ανέπτυξε ο Spector (1985) το Job satisfaction survey (JSS) και με ερωτήσεις κλίμακας likert με επιλογές διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα και συνολικά 36 ερωτήσεις

δίνει την δυνατότητα με ένα εύκολο τρόπο και αξιόπιστο να συλλέξει τα δεδομένα του ώστε να μπορεί να εξάγει τα συμπεράσματα του.

Εξίσου σημαντική κλίμακα για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και πανομοιότυπη με του (Spector, 1985) ανέπτυξαν οι Smith, PC, LM Kendall, & CL Hulin (1969), το Job Descriptive Index, με 5 κύρια εργαλεία διαστάσεων τα οποία είναι η μισθοδοσία, οι ευκαιρίες εξέλιξης, το αντικείμενο εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους και ο έλεγχος από τους προϊσταμένους. Η κλίμακα περιλαμβάνει τρεις επιλογές για απαντήσεις το Ναι, το όχι και το Δεν είμαι σίγουρος. Η κλίμακα αυτή είναι πολύ γνωστή και διαδεδομένη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Σημαντικά ευρήματα για τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο τραπεζικό σύστημα είναι το εργασιακό περιβάλλον δηλαδή οι συνθήκες εργασίας, ο εποπτικός έλεγχος, οι σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και τα επίπεδα συνεργασίας, ο σωστός καταμερισμός και φόρτος της εργασίας, οι εργασιακές διακρίσεις, η ασφάλεια και η αμοιβή των εργαζομένων (Gagandeep Kaur, 2015).

# Κεφάλαιο 2

## Η Ταυτότητα της Συνεργατικής Κυπριακή Τράπεζα Λτδ

### 2.1 Ιστορική εξέλιξη της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ.

Αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και συγκεκριμένα το 1909 στο κατεχόμενο Λευκόνικο ιδρύεται η πρώτη Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία εμπνευσμένη από τις Γερμανικές Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες Raiffeisen. Για την ίδρυση της πρωτοστάτες ήταν ο Μάρκος Χαραλάμπους Διευθυντής του Δημοτικού Σχολείου της Κοινότητας και ο Ιωάννης Οικονομίδης επιφανής προσωπικότητα της κοινωνικοοικονομικής και πολιτικής ζωής του τόπου της τότε εποχής.

Σκοπός της ίδρυσης του ήταν η προστασία του λαού από την κοινωνικοοικονομική καταπίεση των ξένων κατακτητών και ιδιαίτερα του φαινομένου της τοκογλυφίας. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του Συνεργατισμού συνέβαλε τα μέγιστα στην πρόοδο και την ευημερία της μικρομεσαίας τάξης αλλά και στην ανάπτυξη της οικονομίας της Κύπρου ανά εποχή και στην πρόοδο γενικότερα του Κυπριακού λαού. Για δεκαετίες ο Συνεργατισμός αποτέλεσε το αντίπαλο δέος έναντι των τραπεζών στην Κύπρο.

Η ανάγκη για προστασία από την τοκογλυφία οδήγησε στην ανάπτυξη της συνεργατικής ιδέας πέραν από τον πιστωτικό τομέα όπου ήταν ο κύριος τομέας δράσης. Έτσι λοιπόν ο Συνεργατισμός δραστηριοποιείται στους πιο κάτω τομείς:

- 1) Πιστωτικός Τομέας
- 2) Καταναλωτικός και Προμηθευτικός Τομέας (Συνεργατικά Παντοπωλεία, Σύνεργκαζ )
- 3) Τομέας Διάθεσης Γεωργικών και Κτηνοτροφικών Προϊόντων ( Συνεργατικές Εταιρείες Φρουτοπαραγωγών, Συνεργατικές Εταιρείες Διακίνησης Σιτηρών ,και Συνεργατικές Εταιρείες Διάθεσης Γεωργικών και Κτηνοτροφικών Προϊόντων)
- 4) Τομέας Μεταποίησης (Συνεργατικός Οργανισμός Παραγωγής Ζωοτροφών (ΣΟΠΑΖ) Λτδ, Συνεργατικός Οργανισμός Διάθεσης Αμπελουργικών Προϊόντων (ΣΟΔΑΠ) Λτδ ).
- 5) Τομέας Υπηρεσιών ( Συνεργατικό Ταμείο Υγείας και Συνεργατικό Ταμείο Ευημερίας Συνεργατικών Υπαλλήλων Λτδ).

Η αντίστροφη μέτρηση για το Συνεργατικό Κίνημα της Κύπρου άρχισε όταν οι επιπτώσεις από την παγκόσμια καπιταλιστική κρίση επηρέασαν ιδιαίτερα και την Κυπριακή Οικονομία με κύρια αιτία το δυσανάλογο μέγεθος του τραπεζικού συστήματος συγκριτικά με το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν) της χώρας.

Μετά την συμφωνία της Κυπριακής Κυβέρνησης με την ΤΡΟΙΚΑ τον Μάρτιο του 2013 για κούρεμα καταθέσεων στις Κυπριακές Τράπεζες με στόχο την αναδιάρθρωση και διάσωση του τραπεζικού συστήματος, σειρά πήρε και ο πιστωτικός τομέας καθώς ο Συνεργατισμός με κρατική στήριξη €1,5 δις και με το 99% πλέον των μετοχών του να ανήκουν στο κράτος. Έτσι λοιπόν η αναδιάρθρωση του Συνεργατικού Πιστωτικού τομέα, αρχή γενόμενη με την συγχώνευση των 93 Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων (ΣΠΙ) που υπήρχαν πριν από το κούρεμα του Μαρτίου του 2013 συγχωνεύονται σε 18 (ΣΠΙ) το 2014 και με έκτακτη ειδική συμφωνία πλαίσιο περιορισμένης 5 ετής διάρκειας μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων ΠΕΟ,ΣΕΚ και ΠΑΣΥΔΥ και της Διεύθυνσης της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας Λτδ και των 18 ΣΠΙ συμφωνούνται μειώσεις μισθών και ωφελημάτων 15 % και σχέδιο εθελουσίας αφυπηρέτησης ώστε να διασωθεί ο οργανισμός και οι θέσεις εργασίας. Τον Δεκέμβριο του 2016 λαμβάνει επιπλέον ανακεφαλαιοποίηση €175 εκατομμυρίων από το κράτος ως

ένεση ρευστότητας. Κυριότερο πρόβλημα τόσο των τραπεζών αλλά και του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα είναι τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αλλιώς ως κόκκινα δάνεια όπου λόγο των προβλέψεων για απώλειες αλλά και των αλλαγών των νομοθεσιών και οδηγιών από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αλλά και την Κεντρική τράπεζα της Κύπρου οδήγησε στην διάλυση των 18 ΣΠΙ και στην συγχώνευση τους με την Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ στις 21 Ιουλίου 2017 και λίγες μέρες μετονομάστηκε σε Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ.

Η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ η οποία ιδρύθηκε το 1937 και σήμερα αποτελείται από την συγχώνευση των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων όπου έχει μετονομαστεί σε Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών. Κατέχει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στην Κύπρο και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο σε καταθέσεις κατοίκων εσωτερικού.

## **2.2 Όραμα και Αποστολή**

Η στήριξη κάθε πολίτη ,οικογένειας και επιχείρησης ώστε η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ να συμβάλει στην ανάπτυξη, πρόοδο και ευμάρεια του Κυπριακού Λαού.

Η δυνατότητα παροχής μια εναλλακτικής σύγχρονης τραπεζικής επιλογής , ιδιαίτερα στους νέους ανθρώπους αλλά και σε όλους τους πολίτες της Κύπρου , προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών , οι οποίες θα είναι προσιτές , απλές , κατανοητές και προσβάσιμες σε κάθε πολίτη. Η προσφορά στην κοινωνία που μας στηρίζει και η διατήρηση και ο εκσυγχρονισμός του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα μας.

Η δημιουργία ενός ασφαλές , φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος για το προσωπικό της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ και η ίση μεταχείριση για την δυνατότητα ανέλιξης και προόδου μαζί με τον Οργανισμό.

## 2.3 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών τόσο σε ιδιώτες, αγρότες και επιχειρήσεις που την καταστούν ανταγωνιστική τόσο στο Κυπριακό αλλά και Ευρωπαϊκό Χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μια περιληπτική αναφορά της γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ο Συνεργατισμός είναι η εξής πιο κάτω:

- Τρεχούμενοι λογαριασμοί, λογαριασμοί με προειδοποίηση, λογαριασμοί όψεως, προθεσμιακές καταθέσεις, ειδικά καταθετικά προϊόντα (Συν-Εργατιστής, συνταξιούχος, σχέδιο μισθοδοσίας εθνοφρουρών Ευαγόρας, σχολικά ταμειυτήρια).
- Πιστωτικές και Χρεωστικές Κάρτες ( Παρέχεται γκάμα πιστωτικών καρτών με κατηγορίες την coop gold card, την coop classic card , την coop student card και την coop web card ,την coop classic debit card, την coop student debit card , την coop Yolo prepaid card.
- Χορηγήσεις Δανείων ( Εν - οίκω στεγαστικό δάνειο, εκπαιδευτικά δάνεια, δάνειο για αγορά αυτοκινήτου, καταναλωτικά δάνεια , αγροτικά δάνεια, επιχειρηματικά δάνεια).
- Ασφαλιστικά Προϊόντα ( Εδώ η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ σε συνεργασία με τον όμιλο Allianz και την Universal life προσφέρει στους πελάτες της ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών ασφαλιστικών προϊόντων γενικού κλάδου και κλάδου ζωής και υγείας.
- Υπηρεσίες Συναλλάγματος και πληρωμών.

## 2.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο Συνεργατισμός ως δημιούργημα του απλού ανθρώπου και λόγω του ανθρωποκεντρικού του χαρακτήρα διαδραμάτιζε από την ύπαρξη του μέχρι και σήμερα μεγάλη κοινωνική προσφορά. Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα ως συνεχιστής του Συνεργατισμού αναπτύσσει πληθώρα δράσεων και προσφοράς προς την Κυπριακή Κοινωνία.

Μέσα στα πλαίσια των Δράσεων της η ΣΚΤ Λτδ διοργανώνει τον ραδιομαραθώνιο την μεγαλύτερη εκστρατεία φιλανθρωπίας στην Κύπρο όπου για δεκαετίες έχει αγκαλιαστεί από τον Κυπριακό Λαό. Ο Ραδιομαραθώνιος είναι μια εκστρατεία αγάπης και αλληλεγγύης για την συλλογή χρημάτων για παιδιά με διάφορες αλλά και σπάνιες παθήσεις και ειδικές ικανότητες αλλά και στήριξη των οργανώσεων και ιδρυμάτων που στηρίζουν τα παιδιά αυτά. Επίσης το κυριότερο είναι να αναδείξει τις αρχές σεβασμού προς την διαφορετικότητα, την αλληλεγγύη και τον εθελοντισμό.

Πέραν από τον ραδιομαραθώνιο ο Συνεργατισμός δίνει δεκάδες υποτροφίες σε απόφοιτους τεχνικών σχολών και λυκείων που έχουν ανάγκη ώστε να συνεχίσουν τις σπουδές τους . Επίσης σε συνεργασία με τον ΟΝΕΚ ( Οργανισμό Νεολαίας Κύπρου ) διοργανώνουν τα βραβεία νεολαίας με στόχο την επιβράβευση των νέων που πρωτοπορούν ο καθένας στον τομέα του. Και τέλος δίνει την ευκαιρία σε μέλη του , πελάτες του , και παιδιά πελατών του να απολαμβάνουν με χαμηλό κόστος ή ακόμα και εντελώς δωρεάν συναυλίες και θεατρικές παραστάσεις. Επιχορηγεί εκατοντάδες ιδρύματα και οργανώσεις που επιτελούν κοινωνικό έργο.

## **2.5 Διεθνείς Σχέσεις**

Το Συνεργατικό κίνημα της Κύπρου συμμετέχει τόσο σε Ευρωπαϊκό αλλά και σε Διεθνές επίπεδο στους κυριότερους Συνεργατικούς θεσμούς. Η συμμετοχή σε τέτοιους θεσμούς μόνο όφελος μπορεί να έχει για το Συνεργατικό Κίνημα της Κύπρου όπου γίνονται συζητήσεις για την πορεία του Συνεργατισμού σε διεθνές επίπεδο αλλά και την πορεία των Συνεργατικών Κινημάτων σε κάθε χώρα , όπου οι εμπειρίες συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του Συνεργατικού Κινήματος στην Κύπρο.

### **2.5.1 Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση ( ICA)**

Η ΣΚΤ Λτδ συμμετέχει στην ICA ( International Co-operative-Alliance ) , η οποία ιδρύθηκε το 1895 στο Λονδίνο και έχει στόχο την ανάπτυξη των Συνεργατικών Κινημάτων , την παροχή πληροφοριών και τεχνογνωσίας στα μέλη της και στην

ανάπτυξη του διεθνές εμπορίου. Η ICA εδρεύει στην Γενεύη είναι η μεγαλύτερη μη κυβερνητική οργάνωση στον κόσμο και είναι ο κύριος εκπρόσωπος των Συνεργατικών Κινήματων σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης η ΣΚΤ Λτδ συμμετέχει στην τομεακή οργάνωση της ICA ,την Διεθνή Σύνδεσμο Συνεργατικών Τραπεζών (ICBA) με στόχο την υγιούς εξέλιξη , ενίσχυση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των Συνεργατικών Τραπεζών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και την συμβολή τους στην ευημερία και πρόοδο των κοινωνιών που δραστηριοποιούνται.

### **2.5.2 Ευρωπαϊκό Συνεργατικό Κίνημα**

Η ΣΚΤ Λτδ συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Συνεργατικό Κίνημα ,όπου το Κίνημα αυτό εκπροσωπεί την περιφέρεια της Ευρώπης στην Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση. Στόχος είναι η ανάπτυξη της Συνεργατικής ιδέας και των Συνεργατικών Οργανισμών στην Ευρώπη και η προάσπιση τους. Επίσης η ΣΚΤ Λτδ συμμετέχει στον Ευρωπαϊκό Σύνδεσμο Συνεργατικών Τραπεζών ( EACB ) όπου είναι ο επίσημος εκφραστής στα θεσμικά όργανα της Ευρώπης για προάσπιση του Συνεργατισμού.

## **2.6 Εργασιακά Δικαιώματα**

Ο στόχος της έρευνας μας είναι η εκτίμηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ και σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι συνυφασμένο με τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων.

Το προσωπικό της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ είναι οργανωμένο στις συνδικαλιστικές οργανώσεις ΠΕΟ , ΣΕΚ , ΠΑΣΥΔΥ και ΕΤΥΚ. Η διεύθυνση της τράπεζας αναγνωρίζει και σέβεται το συνταγματικό δικαίωμα του προσωπικού να συνδικαλιζέται και να διαπραγματεύεται μέσω των οργανώσεων που το εκπροσωπούν για θέματα που αφορούν τους όρους εργοδότησης του προσωπικού.



### 2.6.1 Συλλογική Σύμβαση

Η συλλογική σύμβαση είναι το έγγραφο το οποίο υπογράφεται από την εργοδοτική πλευρά και στην περίπτωση μας από την ΣΚΤ Λτδ και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις που εκπροσωπούν το προσωπικό και καθορίζει τους ελάχιστους όρους εργασίας και μισθών.

Συγκεκριμένα στην δική μας περίπτωση λόγο της ανάγκης για ανακεφαλαιοποίηση και της κρατικής στήριξης που έλαβε ο Συνεργατισμός με 1,5 δις αναγκάστηκε να προχωρήσει σε αναδιάρθρωση και την συγχώνευση των 93 Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων σε 18 και στην συνέχεια την συγχώνευση όλων των ΣΠΙ σε μια τράπεζα, την Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ, λόγο της ανάγκης για επιπλέον ανακεφαλαιοποίηση με 200 εκατομμύρια ευρώ. Λόγο των πιο πάνω εξελίξεων δεν έμειναν ανεπηρέαστοι και οι όροι εργασίας και οι μισθοί του προσωπικού.

Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις που εκπροσωπούν το προσωπικό στον Συνεργατισμό για να διασφαλίσουν τόσο την βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά και την διατήρηση των θέσεων εργασίας αναγκάστηκαν να συνυπογράψουν έκτακτη ειδική συμφωνία πλαίσιο με την ΣΚΤ Λτδ με κλιμακωτές μειώσεις μισθών και ωφελημάτων με μέσο όρο το 15% για περιορισμένης χρονικής διάρκειας και συγκεκριμένα από Ιανουάριο 2014 μέχρι και Δεκέμβριο του 2018. Μέσα στην έκτακτη ειδική συμφωνία πλαίσιο υπήρχε πρόνοια εάν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέψουν να γίνει επαναδιαπραγμάτευση του ποσοστού των μειώσεων.

Εξαιτίας της αναδιάρθρωσης που έτυχε ο Συνεργατισμός ήταν αναπόφευκτο λόγω και της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που βρέθηκε να εξισορροπήσει τις 94 διαφορετικές συλλογικές συμβάσεις σε μια. Η κάθε εταιρεία διατηρούσε την δική της συλλογική σύμβαση εργασίας με τις συντεχνίες του προσωπικού και οι μισθοί και τα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού ήταν εξαρτημένα από τα κέρδη, την οικονομική πορεία της εταιρείας και το μέγεθος της κάθε μιας (κύκλο εργασιών). Η αναδιάρθρωση του οργανισμού και στην πορεία η συγχώνευση των 18 ΣΠΙ με την ΣΚΤ Λτδ σε μια τράπεζα έχει δημιουργήσει

προστριβές ανάμεσα στο προσωπικό λόγω του ότι στην ίδια θέση εργασίας με τα ίδια χρόνια υπηρεσίας και τα ίδια εκπαιδευτικά προσόντα υπάρχουν εργαζόμενοι διαφορετικών ταχυτήτων σε μισθούς και ωφελήματα γεγονός το οποίο επιδρά αρνητικά στην απόδοση , παραγωγικότητα του προσωπικού και υπάρχει έντονο το αίσθημα της αδικίας και της ανισότητας που υπάρχει.

Στην προσπάθεια τους οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να πείσουν για μια σειρά από ανισότητες που υπάρχουν στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού την διεύθυνση της τράπεζας κατάφεραν να κερδίσουν μια σειρά από ωφελήματα τα οποία θα συμβάλουν στην διατήρηση της εργασιακής ειρήνης και στην περαιτέρω αφοσίωση του προσωπικού λόγω της εργασιακής ικανοποίησης σημαντικών αιτημάτων τους , πράγμα το οποίο θα συμβάλει στην προσπάθεια του οργανισμού για υλοποίηση των στόχων του.

Συγκεκριμένα έχουν συμφωνηθεί μεταξύ συντεχνιών του προσωπικού της διεύθυνσης της ΣΚΤ Λτδ τα πιο κάτω:

➤ Ενιαίο Ωράριο

Λόγο της ανομοιομορφίας που υπήρχε όσο αφορά το ωράριο εργασίας γιατί η κάθε εταιρεία ήταν αυτόνομη και ανεξάρτητη και με την αναδιάρθρωση του Οργανισμού σε μια πλέον εταιρεία δημιούργησε σοβαρές αναταραχές το γεγονός αυτό. Μετά από αίτημα των συνδικαλιστικών οργανώσεων και καθημερινό αγώνα , όπου είχε αίσιο αποτέλεσμα και πλέον το ενιαίο ωράριο εργασίας είναι γεγονός ( 37 ώρες εργασίας στα πλαίσια πενθημέρου (Δευτέρα – Παρασκευή)).

➤ Ετήσιες Άδειες Ανάπαυσης

Η ομοιόμορφη πολιτική για παραχώρηση στο προσωπικό άδειας ανάπαυσης με πλήρεις απολαβές με βάση τις πιο κάτω κλίμακες:

- Μέχρι 2 χρόνια υπηρεσίας 22 εργάσιμες ημέρες.
- 2 -5 χρόνια υπηρεσίας 23 εργάσιμες ημέρες.
- 5 -10 χρόνια υπηρεσίας 24 εργάσιμες ημέρες.
- 10 -20 χρόνια υπηρεσίας 27 εργάσιμες ημέρες.
- Πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας 28 εργάσιμες ημέρες.

➤ Χαμηλότοκα Δάνεια Προσωπικού

Η συμφωνία για παραχώρηση χαμηλότοκων συμβατικών δανείων στο προσωπικό με βάση τις πιο κάτω κατηγορίες:

- Στεγαστικά Δάνεια συμφωνείται επιτόκιο 1.3 % με μέγιστο ποσό 100 χιλιάδες ευρώ ανά μέλος.
- Φοιτητικά και εκπαιδευτικά δάνεια με επιτόκιο 1.5% και 35 χιλιάδες ευρώ για Κύπρο και 40 χιλιάδες ευρώ για εξωτερικό ανά τέκνο με μέγιστο ποσό τις 90 χιλιάδες ευρώ.
- Δάνεια για αγορά αυτοκινήτων με επιτόκιο 1.3% και με μέγιστο ποσό τις 18 χιλιάδες ευρώ.
- Δάνειο για γάμο με επιτόκιο 1.3% με μέγιστο ποσό τις 15 χιλιάδες ευρώ.
- Για καταναλωτικό δάνειο επιτόκιο 1.3% και με μέγιστο ποσό τις 15 χιλιάδες ευρώ.
- Τρεχούμενο λογαριασμό ίσο για 4 μηνιαίους μισθούς με επιτόκιο 1.5%.

➤ Ταμείο Ευημερίας

Για σκοπούς ευημερίας του προσωπικού καταβάλλεται στο Παγκύπριο Συνεργατικό Ταμείο Ευημερίας συνολική εισφορά εκ μέρους του εργοδότη 0.5% επί του ακαθάριστου μισθού των υπαλλήλων. Το Παγκύπριο Συνεργατικό Ταμείο Ευημερίας που είναι αποκλειστικά για τους Συνεργατικούς υπαλλήλους επιχορηγεί μέρος των διακοπών των εργαζομένων σε Κύπρο και εξωτερικό και προσφέρει επιλογές σε ξενοδοχεία με επιχορηγημένες και προσιτές τιμές στα μέλη του για σκοπούς ψυχαγωγίας αναψυχής και ξεκούρασης.

➤ Όριο Αφυπηρέτησης

Συμφωνήθηκε για όλο το προσωπικό ως έτος αφυπηρέτησης η ημερομηνία κατά την οποία συμπληρώνει το 65<sup>ο</sup> έτος ηλικίας.

➤ Ταμείο προνοίας

Για σκοπούς ταμείου προνοίας εισφέρει ο εργοδοτούμενος από 3 % μέχρι 12% και ο εργοδότης 12% αντίστοιχα στον στον ακάθαρτο μηνιαίο μισθό κάθε υπαλλήλου. Με την έκτακτη εδική συμφωνία πλαίσιο 2014 -2018 η εισφορά του εργοδότη έχει μειωθεί για την περίοδο αυτή στο 5% και πρόσφατα μετά από

αίτημα των συνδικαλιστικών οργανώσεων του προσωπικού και απεργιακές κινητοποιήσεις έχει συμφωνηθεί από Δεκέμβριο του 2017 η εισφορά του εργοδότη να ανέλθει στο 7% μετά και την παρέμβαση της μεσολαβητικής υπηρεσίας του Υπουργείου εργασίας, πρόνοιας και κοινωνικών ασφαλίσεων.

➤ Οι υπόλοιποι όροι των Συλλογικών συμβάσεων

Διατηρούνται ως έχουν μέχρι την επίτευξη νέας συμφωνίας για μια και ενιαία συλλογική σύμβαση. Συνεχίζεται η παραχώρηση του 13<sup>ο</sup> μισθού, η κάλυψη μετ απολαβών αδειών ασθενείας ανάλογα με την συλλογική σύμβαση που είχε η εταιρεία που προέρχεται το προσωπικό, η αποζημίωση για απόκτηση επιπρόσθετων προσόντων πανεπιστημιακών και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, η αποζημίωση για υπερωριακή απασχόληση, η παραχώρηση συγκεκριμένου αριθμού αργιών και εορτών μετ απολαβών, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη μέσω του Συνεργατικού Ταμείου Υγείας, η κάλυψη μετ απολαβών για 18 εβδομάδες για άδεια μητρότητας, η ασφαλιστική κάλυψη σε περίπτωση θανάτου και μόνιμης ολικής ανικανότητας και η παραχώρηση τιμαριθμικού επιδόματος ανάλογα με την συμφωνία της Κυπριακής κυβέρνησης και των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Ένα από τα πιο σοβαρά αιτήματα των εργαζομένων το οποίο εκκρεμεί είναι ο καθορισμός θέσης εργασίας, τοποθέτησης στην οργανωτική δομή και αντίστοιχη μισθολογική κλίμακα όπου θα καθορίζει και την ετήσια προσαύξηση που θα λαμβάνει το προσωπικό, το σημείο αυτό μετά τις απεργιακές κινητοποιήσεις των εργαζομένων τον Ιούλιο του 2017 και την παρέμβαση του Υπουργείου εργασίας έχει καθοριστεί χρονοδιάγραμμα μέχρι τον Ιούνιο του 2018 ότι πρέπει να επιλυθεί το οποίο έχει γίνει αποδεκτό και από την εργοδοτική πλευρά και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία έρευνας

### **3.1 Τα Βήματα της Έρευνας για Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης των Εργαζομένων στον Συνεργατισμό.**

Για την διεξαγωγή της έρευνας μας έχουμε ακολουθήσει προσεκτικά τα πιο κάτω βήματα όπου έχουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία τόσο του σχεδιασμού της έρευνας αλλά κυρίως των αποτελεσμάτων.

Ο Ερευνητικός στόχος μας είναι η μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των Εργαζομένων στον Συνεργατισμό. Ο εντοπισμός των δυνατών και αδυνάτων σημείων του οργανισμού όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να συμβάλουμε στην περεταίρω βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, που με τη σειρά της θα αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και θα καθιστά πραγματικά ένα σύγχρονο ανθρωποκεντρικό και ανταγωνιστικό οργανισμό.

Μετέπειτα έχουμε προχωρήσει στο σχεδιασμό του ερευνητικού πλάνου, όπου εδώ η κατάλληλη μέθοδος που θα χρησιμοποιήσουμε είναι η περιγραφική έρευνα, όπου χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για την γνώμη, την στάση, των πελατών ή των καταναλωτών, ή των εργαζομένων σε διάφορα θέματα στην περίπτωση την δική μας θα μας βοηθήσει στο να μετρήσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Συνεργατισμό.

Ακολουθως η συλλογή της πληροφορίας , δηλαδή η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου συλλογής δεδομένων. Τα δεδομένα που χρειαζόμαστε δεν υπάρχουν έτοιμα από άλλες προηγούμενες έρευνες οπότε χρειαζόμαστε συλλογή νέων δεδομένων δηλαδή πρωτογενή δεδομένα όπου τα δεδομένα αυτά ονομάζονται πρωτογενή γιατί συλλέγονται για τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης έρευνας μέσα απο ερευνητική προσπάθεια. Η πηγή συλλογής των δεδομένων μας θα γίνει με δειγματοληπτική έρευνα (δημοσκόπηση) με ερωτηματολόγιο όπου έχει δοθεί δια χειρός στους συναδέλφους και συναδέλφισσες της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας Λτδ στον χώρο εργασίας τους και μέσα σε κλειστό φάκελο, όπου με την συμπλήρωση του έχει επιστραφεί πίσω στους συναδέλφους που έχουν αναλάβει να βοηθήσουν σε παγκύπρια βάση για να υλοποιήσουμε την έρευνα. Η μέθοδος επιλογής δείγματος και συλλογής δεδομένων μας είναι το δείγμα πιθανότητας με την τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία με βάση το φύλο και την επαρχία εργασίας.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου μας αποτελεί προϊόν εκτεταμένης έρευνας τόσο της ελληνόφωνης όσο και της ξενόφωνης βιβλιογραφίας και επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τα εργαλεία τα οποία εντοπίζονται με μεγάλη συχνότητα στην σχετική βιβλιογραφία ( (Spector , 1985) , ( Smith, PC, LM Kendall, & CL Hulin 1969)), με ερωτήσεις κλειστού τύπου και κλίμακας likert με επιλογές διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα και συνολικά 36 ερωτήσεις, όπου δίνει την δυνατότητα με ένα εύκολο τρόπο και αξιόπιστο να συλλέξουμε τα δεδομένα του ώστε να μπορούμε να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα. Υψίστης σημασίας για τον καταρτισμό του ερωτηματολογίου μας είναι η απόφαση μας για το περιεχόμενο ,την διατύπωση, τον τύπο και την σειρά των ερωτήσεων ώστε να μπορούμε να συλλέξουμε αξιόπιστα δεδομένα χρησιμοποιώντας απλές λέξεις και αμερόληπτες και κατανοητές ερωτήσεις. Επίσης σημαντικό είναι η διάταξη και η εμφάνιση του ερωτηματολογίου μας ώστε να είναι επαγγελματική και να μπορεί να απαντηθεί εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Προτού ξεκινήσουμε να συλλέγουμε τα δεδομένα έχουμε κάνει ένα προέλεγχο του ερωτηματολογίου με τα στελέχη της συντεχνίας μας ΠΑΣΕΥ-ΠΕΟ που επιθεωρούν τους εργαζόμενους στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ σε όλη την Κύπρο

και έχουν αναλάβει μαζί μου να συλλέξουμε τα δεδομένα απαντώντας ένα μικρό δείγμα 10 ερωτηματολόγιων. Ο στόχος μας ήταν να ελέγξουμε αν οι ερωτήσεις είναι απλές και κατανοητές και μπορούν να απαντηθούν εύκολα ώστε να πάρουμε τα επιθυμητά δεδομένα, δηλαδή αν πράγματι οι ερωτήσεις είναι και σημαντικές ως προς τον σκοπό μας την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της ΣΚΤ Λτδ.

Η ανάλυση της πληροφορίας έχει γίνει με το στατιστικό πρόγραμμα spss (PASW Statistics 18) για κωδικοποίηση των δεδομένων, την σχέση μεταξύ των διάφορων μεταβλητών, την πινακοποίηση των δεδομένων ώστε να μπορούμε να εξαγάγουμε τα σωστά συμπεράσματα και αποτελέσματα και τέλος τα διαγράμματα μας για τελειοποίηση τους έχουν μεταφερθεί από το spss στην excel ( Microsoft office excel 2007) .

## 3.2 Δείγμα

Η έρευνα μας έχει διεξαχθεί την περίοδο 10 Μαρτίου 2018 μέχρι 31 Μαρτίου 2018 με την μέθοδο της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας με βάση το φύλο και την επαρχία εργασίας, σε παγκύπρια βάση με δείγμα 290 ατόμων και αφορά πληθυσμό 2665 ατόμων.

Η έρευνα καταγράφει την δεδομένη χρονική περίοδο πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι σε μια σειρά από ερωτήματα σε διαστάσεις που αφορούν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Για την διεξαγωγή της έρευνας συνέβαλαν οι συνάδελφοι/συναδέλφισσα μου στην Παγκύπρια Συντεχνία Εργαζομένων στις Υπηρεσίες (ΠΑΣΕΥ-ΠΕΟ) που επιθεωρούν τους εργαζόμενους στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ και οι εργαζόμενοι που είχαν επιλεγεί να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ανεξαρτήτως συντεχνίας που ανήκουν.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και όχι υποχρεωτική ως εκ τούτου η ομάδα που είχα δημιουργήσει συμπεριλαμβανομένου και εμού να παίξει το ρόλο του ερευνητή είχε μοιράσει 336 ερωτηματολόγια δια χειρός στο προσωπικό και εν ώρα εργασίας, σχεδόν σε όλα τα καταστήματα του

Συνεργατισμού σε όλη την Κύπρο και η συλλογή των συμπληρωμένων και μη ερωτηματολογίων έγινε μαζικά. Από τα 336 ερωτηματολόγια που δόθηκαν απαντήθηκαν ολοκληρωμένα τα 290. Στόχος ήταν να απαντηθούν όλα ώστε να το διάστημα εμπιστοσύνης μας να είναι 95% με πληθυσμό 2665 και περιθώριο λάθους 5%.

Η διεξαγωγή της διαδικασίας της έρευνας σε γενικές γραμμές ήταν πολύ καλή με βάση και το ποσοστό ανταπόκρισης των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων (86,31%). Κύριοι παράγοντες που είχαμε αυτή την θετική στάση των εργαζομένων στην έρευνα ήταν ότι το θέμα της έρευνας αφορούσε άμεσα και σε προσωπικό επίπεδο τους εργαζόμενους, η προσωπική επαφή με τους ερευνητές όπου το ερωτηματολόγιο τους δόθηκε δια χειρός και όχι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Επίσης ο σκοπός της έρευνας όπου συνέβαλαν για την περαιτέρω ακαδημαϊκή ανάπτυξη κάποιου συνάδελφου τους, όπου και συμμετέχει στις διαπραγματεύσεις με τον εργοδότη τους για καλύτερευση των εργασιακών δικαιωμάτων τους.

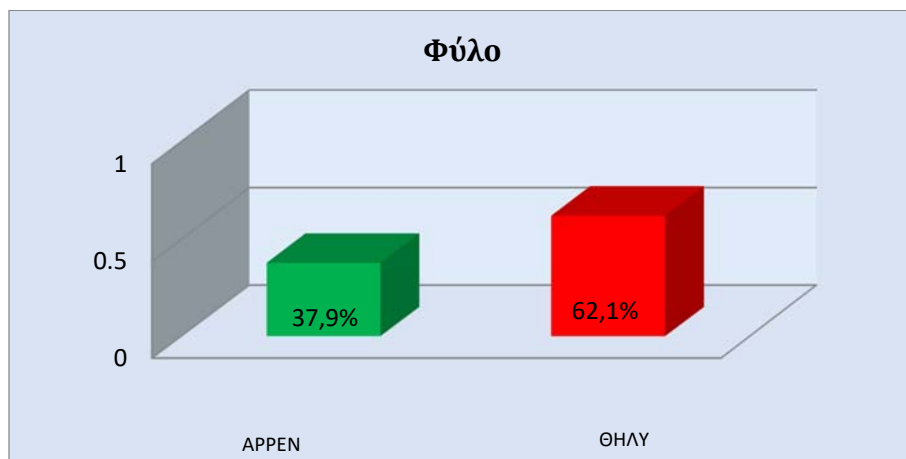
Προβλήματα που έχουν εντοπιστεί κατά την διεξαγωγή της έρευνας είναι η μη συμπλήρωση περίπου 46 ερωτηματολογίων όπου και έπρεπε να είχε εκτιμηθεί η μη καθολική συμμετοχή στην έρευνα και να μοιράζονταν περισσότερα ερωτηματολόγια, επίσης σε συγκεκριμένο ερώτημα για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση, ήθελαν να επιλέγουν περισσότερες από μια επιλογές στην απάντηση.



# Κεφάλαιο 4

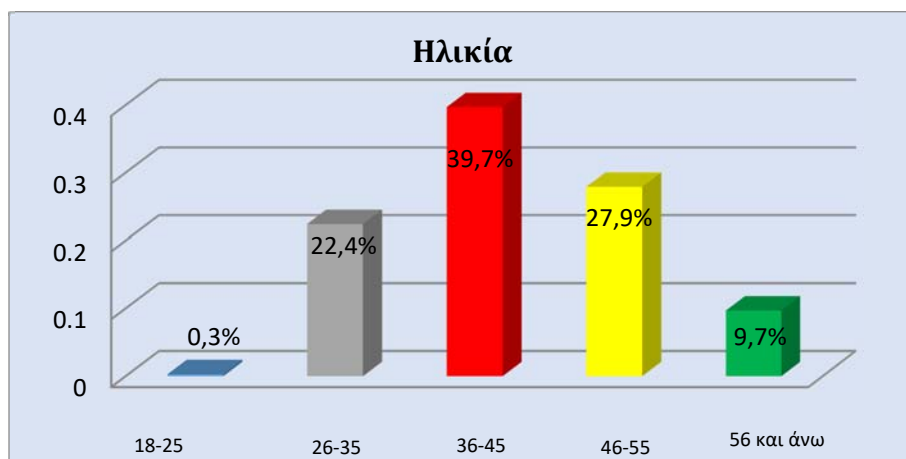
## Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1 Παρουσίαση



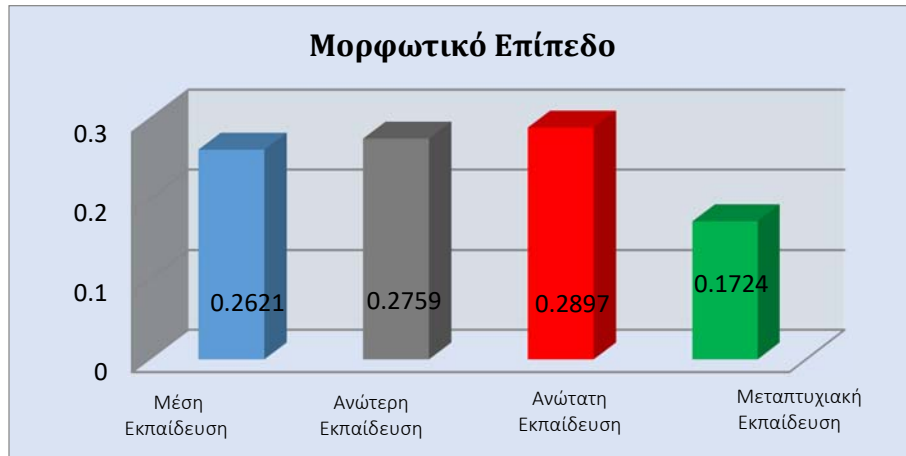
Διάγραμμα 1. Φύλο

Το 62,1% του προσωπικού είναι γυναίκες και το 37,9% άντρες.



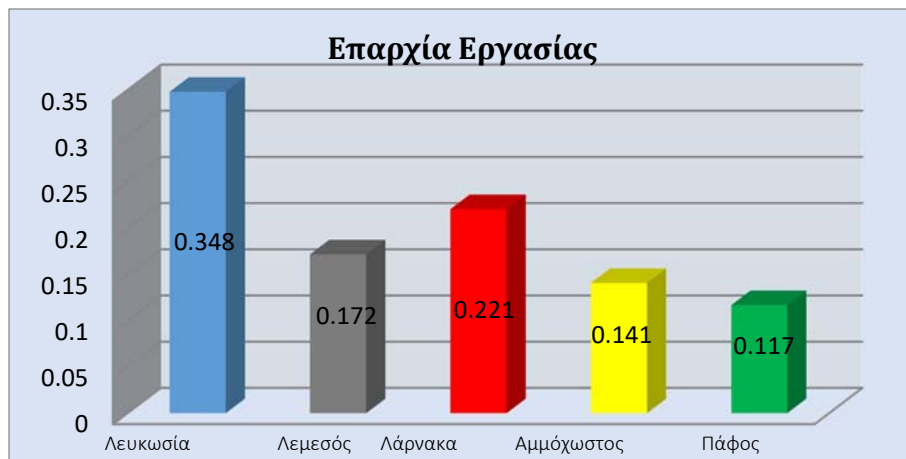
Διάγραμμα 2. Ηλικία

Το όριο ηλικίας δείχνει ένα οργανισμό με 91,3 % να είναι κάτω από τα 55 όπου πρόκειται για νεαρό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό που έχει στην διάθεση του ο Συνεργατισμός.



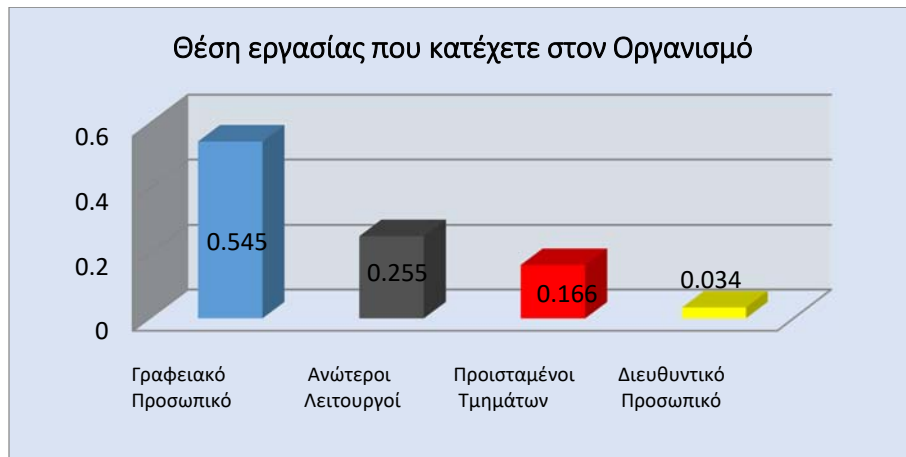
**Διάγραμμα 3.** Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού είναι αρκετά υψηλό με ποσοστό 46,21% να κατέχει πανεπιστημιακό και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 27,59% να είναι διπλωματούχοι κολλεγίων και μόλις 26,21% να είναι απόφοιτοι λυκείου. Τα αποτελέσματα του μορφωτικού επιπέδου συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και στην καλύτερη αξιοποίηση της τεχνολογίας που συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.



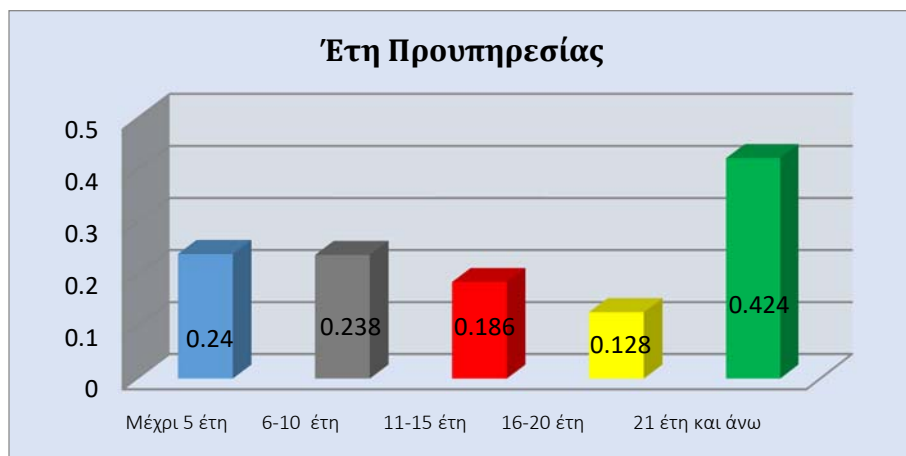
**Διάγραμμα 4.** Επαρχία Εργασίας

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 34,8% είναι στην Λευκωσία λόγω και των κεντροποιημένων μονάδων όπως Διεύθυνση, Λογιστήριο, και Εσωτερικό Έλεγχος όμως με σημαντική παρουσία σε όλες τις πόλεις με βάση την αναλογία πληθυσμού της χώρας αλλά του δικτύου των καταστημάτων και των πελατών.



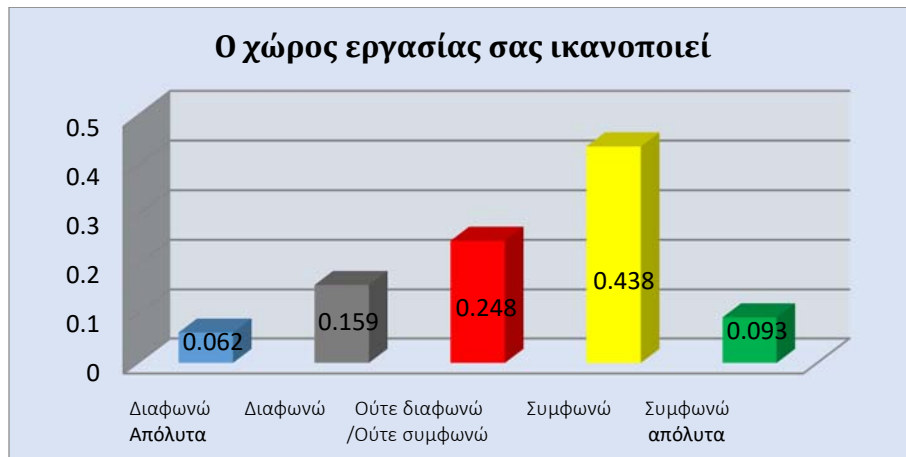
**Διάγραμμα 5.** Θέση εργασίας που κατέχετε στον Οργανισμό

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι γραφειακό προσωπικό και ανώτεροι λειτουργοί με το ποσοστό να είναι 80%.



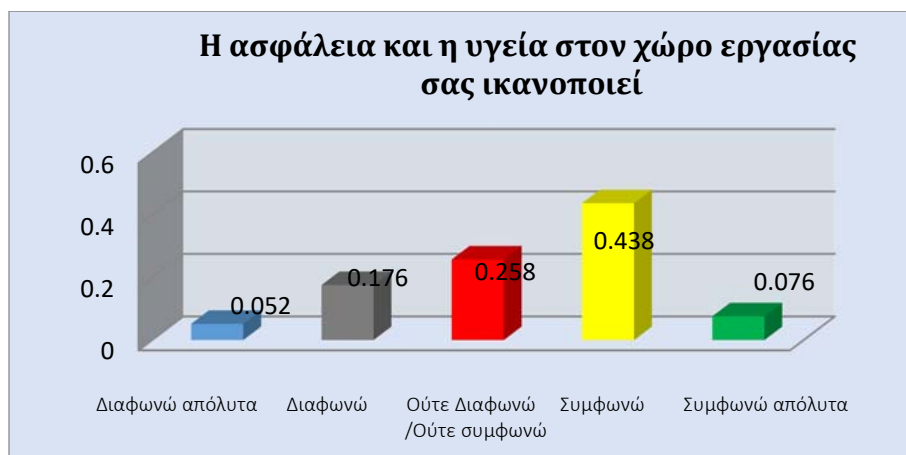
**Διάγραμμα 6.** Έτη προϋπηρεσίας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού του Οργανισμού είναι έμπειρο και καταρτισμένο με το υψηλό ποσοστό του 73,8% να έχει υπηρεσία άνω των 10 ετών.



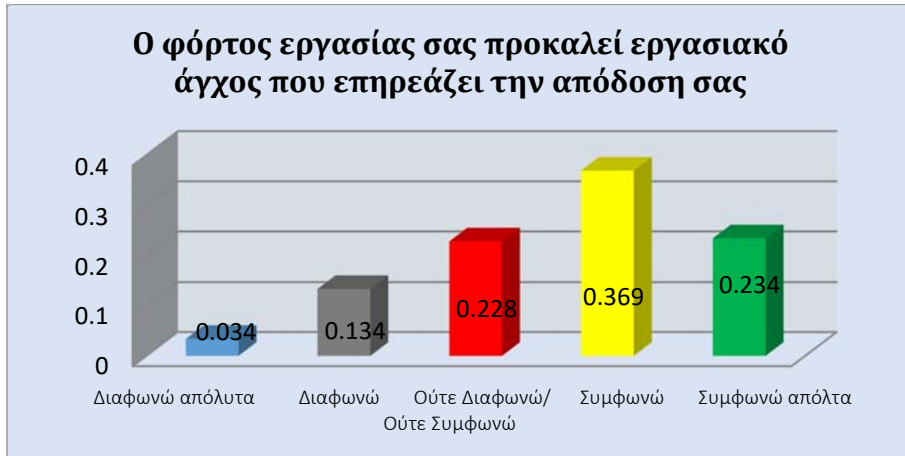
**Διάγραμμα 7.** Ο χώρος εργασίας σας ικανοποιεί

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένη με το χώρο εργασίας με 53,1% και μόλις 22,1% δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο.



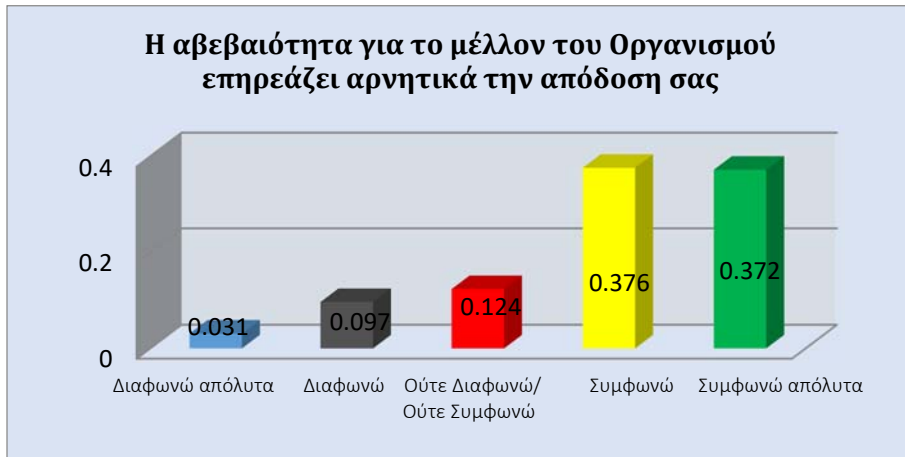
**Διάγραμμα 8.** Η ασφάλεια και η υγεία στον χώρο εργασίας σας ικανοποιεί

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένοι από την Ασφάλεια και Υγεία στον χώρο εργασίας ,έμφαση πρέπει να δοθεί και το 22,8% που δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο ώστε να του δοθεί η ευκαιρία να ενημερώσει ώστε να αποφευχθούν ή να περιοριστούν διάφοροι κίνδυνοι.



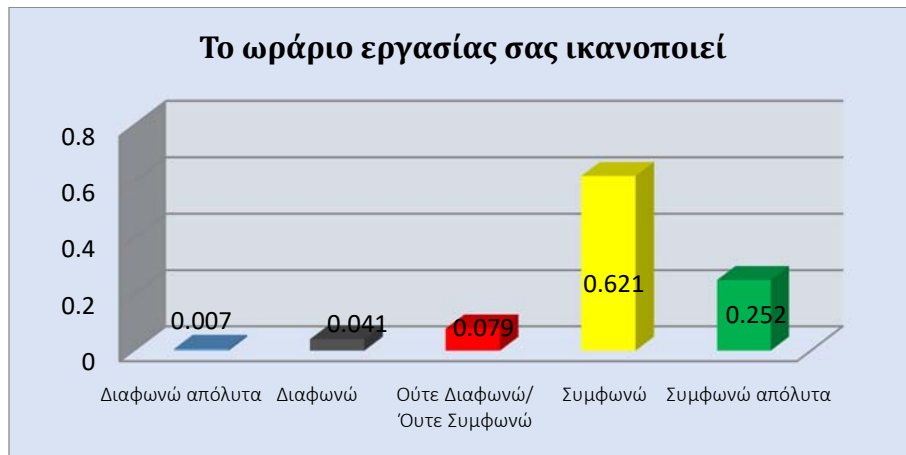
**Διάγραμμα 9.** Ο φόρτος εργασίας σας προκαλεί εργασιακό άγχος που επηρεάζει την απόδοσή σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού διακατέχεται από εργασιακό άγχος λόγω του φόρτου εργασίας που έχει να φέρει εις πέρας με το ποσοστό να ξεπερνά 60%.



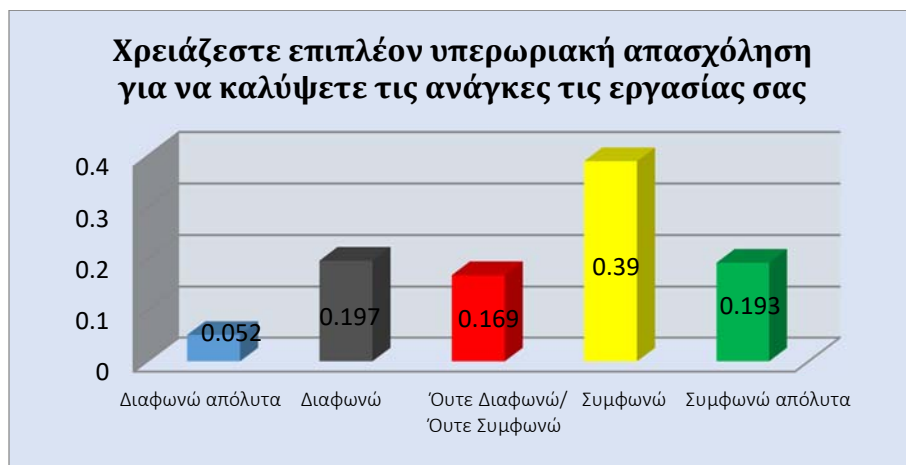
**Διάγραμμα 10.** Η αβεβαιότητα για το μέλλον του Οργανισμού επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή σας

Το προσωπικό διακατέχεται από ανασφάλεια και αβεβαιότητα όσο αφορά το μέλλον του Οργανισμού λόγω της απόφασης του Ιδιοκτήτη( Κυβέρνησης) να προχωρήσει στην πώληση του και μάλιστα χωρίζοντας τον Οργανισμό σε καλή και κακή τράπεζα. Το ποσοστό αγγίζει 75% που επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία του Οργανισμού λόγω και της απόδοσης του προσωπικού.



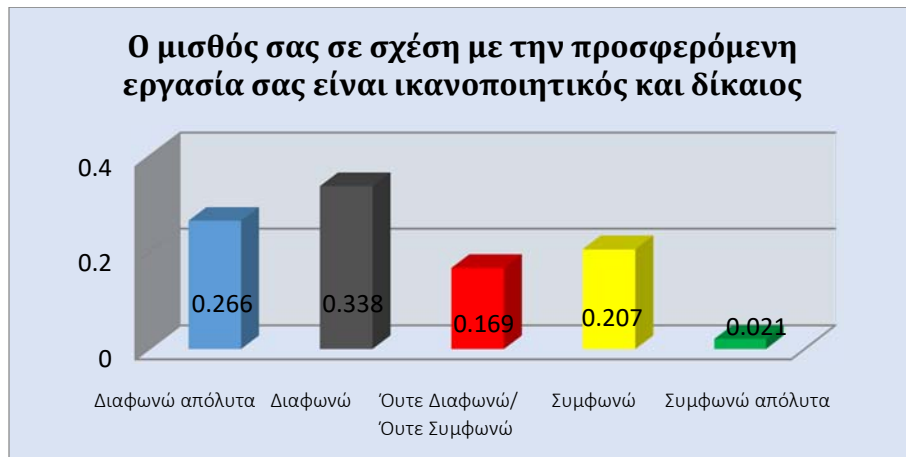
**Διάγραμμα 11.** Το ωράριο εργασίας σας ικανοποιεί

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένη από το ωράριο εργασίας του Οργανισμού με το ποσοστό να ξεπερνά 87%.



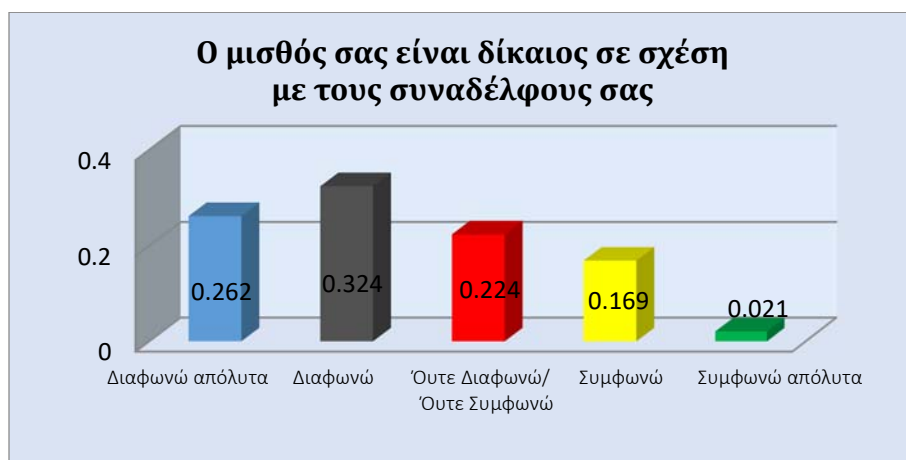
**Διάγραμμα 12.** Χρειάζεστε επιπλέον υπερωριακή απασχόληση για να καλύψετε τις ανάγκες της εργασίας σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 58,3% χρειάζεται υπερωριακή απασχόληση για να καλύψει την εργασία που τις ζητείται να φέρει εις πέρας στον εργάσιμο χρόνο.



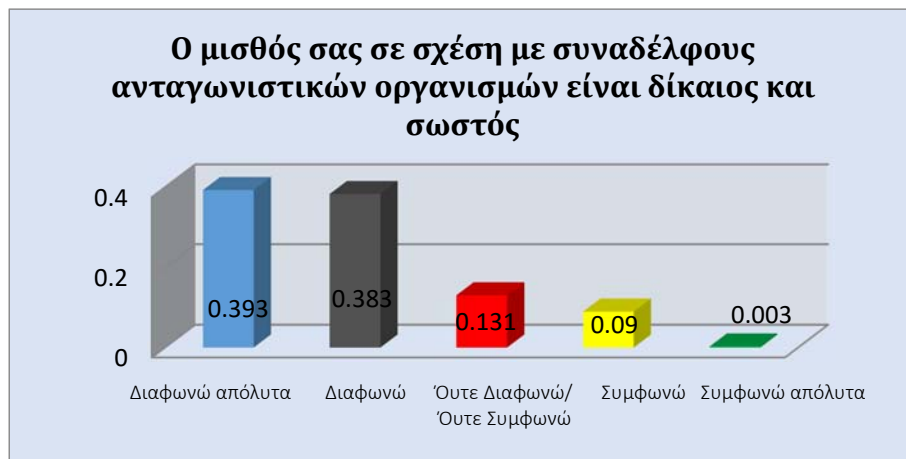
**Διάγραμμα 13.** Ο μισθός σας σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία σας είναι ικανοποιητικός και δίκαιος

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό πέραν του 60% δεν είναι ικανοποιημένη με τον μισθό που λαμβάνει με βάση την προσφερόμενη εργασία της και θεωρεί ότι υπαμείβεται.



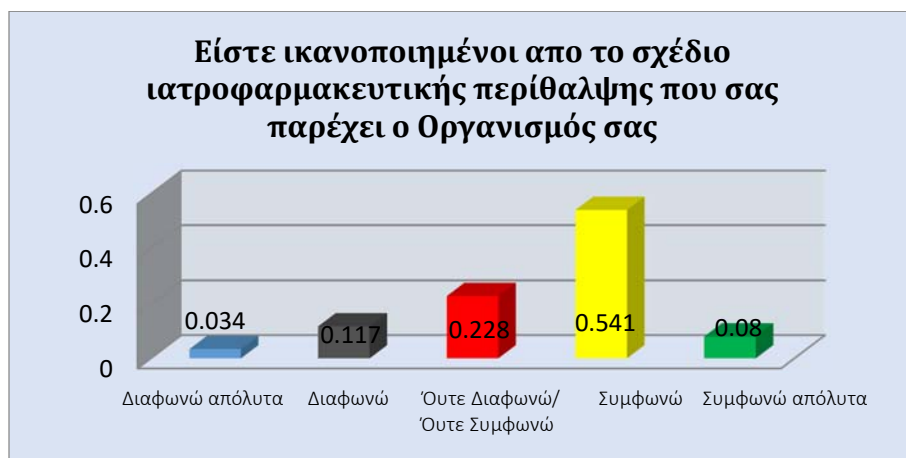
**Διάγραμμα 14.** Ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 58,6% θεωρεί ότι αδικείται σε σχέση με τον μισθό που λαμβάνουν οι συνάδελφοι τους στον Οργανισμό τους.



**Διάγραμμα 15.** Ο μισθός σας σχέση με συνάδελφους ανταγωνιστικών οργανισμών είναι δίκαιος και σωστός

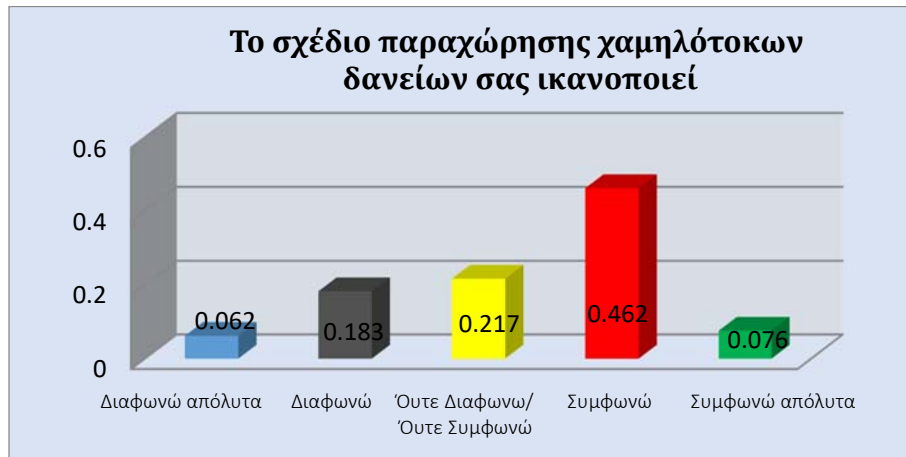
Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 77,6% θεωρεί ότι ο μισθός της δεν είναι δίκαιος και σωστός σε σχέση με τους υπόλοιπους τραπεζικούς συναδέλφους της.



**Διάγραμμα 16.** Είστε ικανοποιημένοι από το σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που σας παρέχει ο Οργανισμός σας

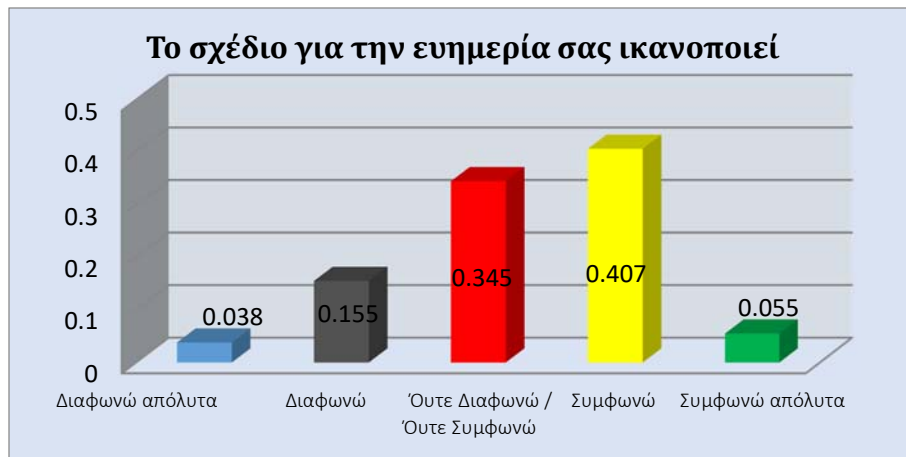
Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 62% είναι ικανοποιημένη από το σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που παρέχει ο Οργανισμός.





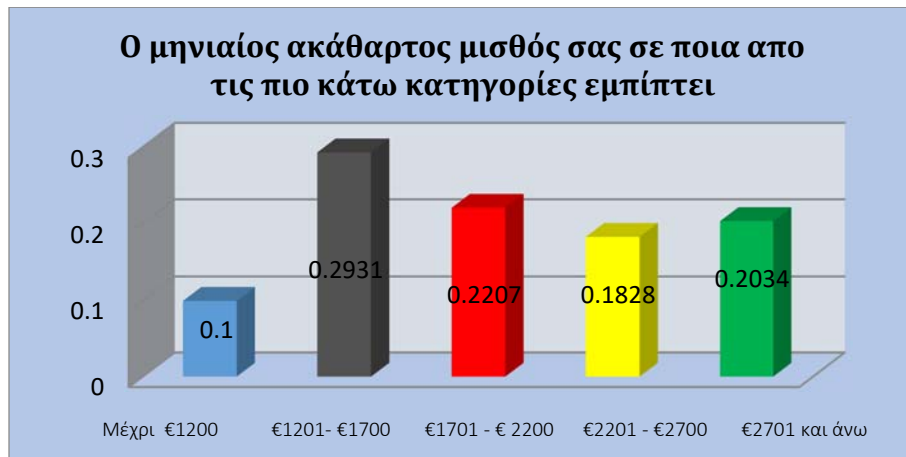
**Διάγραμμα 17.** Το σχέδιο παραχώρησης χαμηλότοκων δανείων σας ικανοποιεί

Το προσωπικό με ποσοστό πέραν του 50% είναι ικανοποιημένο με την παραχώρηση του σχεδίου χαμηλότοκων δανείων.



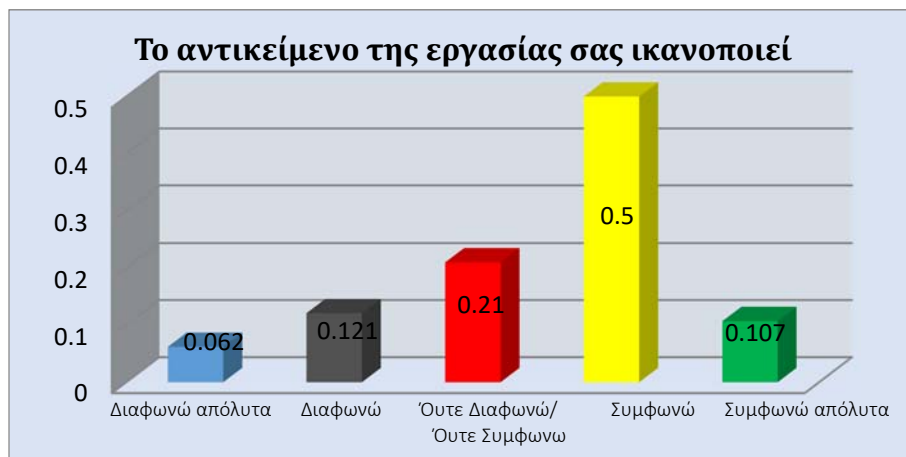
**Διάγραμμα 18.** Το σχέδιο για την ευημερία σας ικανοποιεί

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένη με το Συνεργατικό Ταμείο Ευημερίας των Συνεργατικών υπαλλήλων με 46,2%.



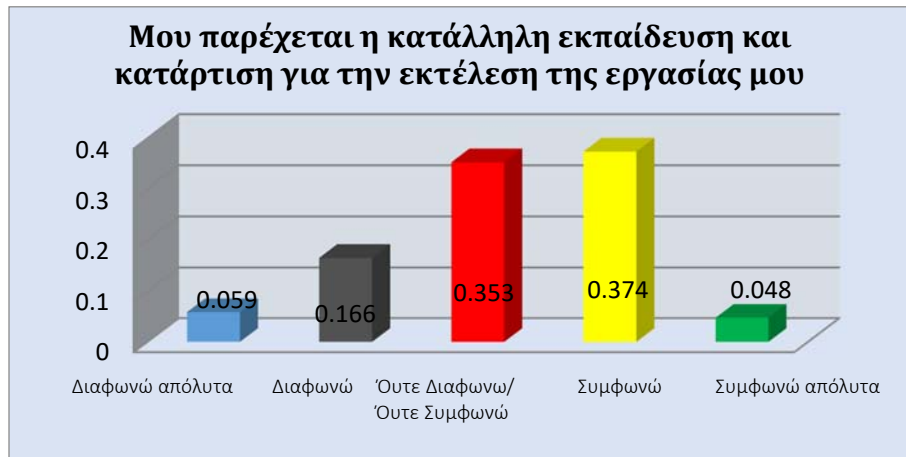
**Διάγραμμα 19.** Ο μηνιαίος ακάθαρτος μισθός σας σε ποια από τις πιο κάτω κατηγορίες εμπίπτει

Το 39,31% του προσωπικού αμείβεται μέχρι €1700 , το 22,07% του προσωπικού από €1700 - €2200, το 18,28% του προσωπικού από €2201-€2700 και το 20,34% του προσωπικού αμείβεται με €2700 και άνω.



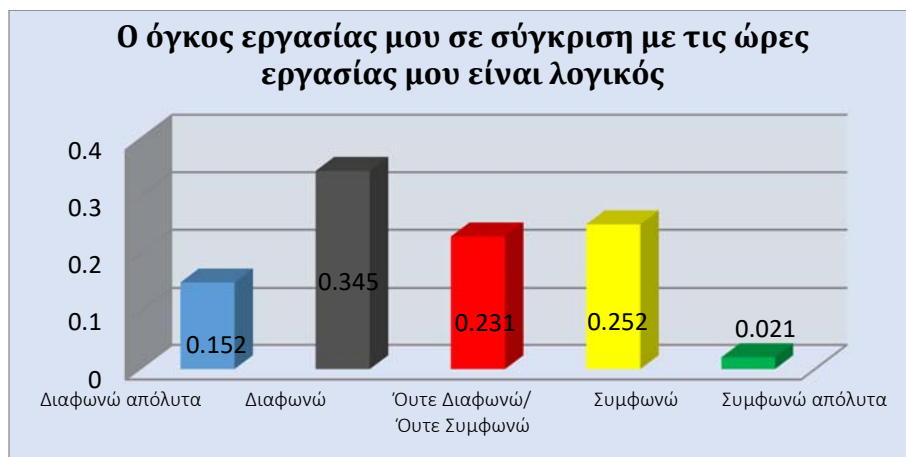
**Διάγραμμα 20.** Το αντικείμενο της εργασίας σας ικανοποιεί

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 60,7% είναι ικανοποιημένη με το αντικείμενο της εργασίας της και μόλις 18,3% νιώθει ότι δεν ικανοποιείται με το αντικείμενο της εργασίας του.



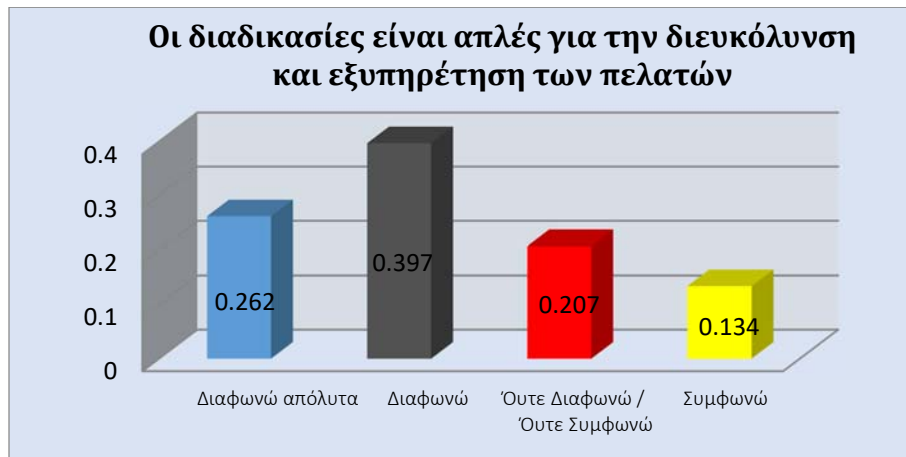
**Διάγραμμα 21.** Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας μου

Το 42,2% του προσωπικού θεωρεί ότι του παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας του, 22,5% του προσωπικού θεωρεί ότι δεν του παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση και 37,4 % ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί για την παροχή ή όχι της κατάλληλης κατάρτισης για την εκτέλεση της εργασίας του.



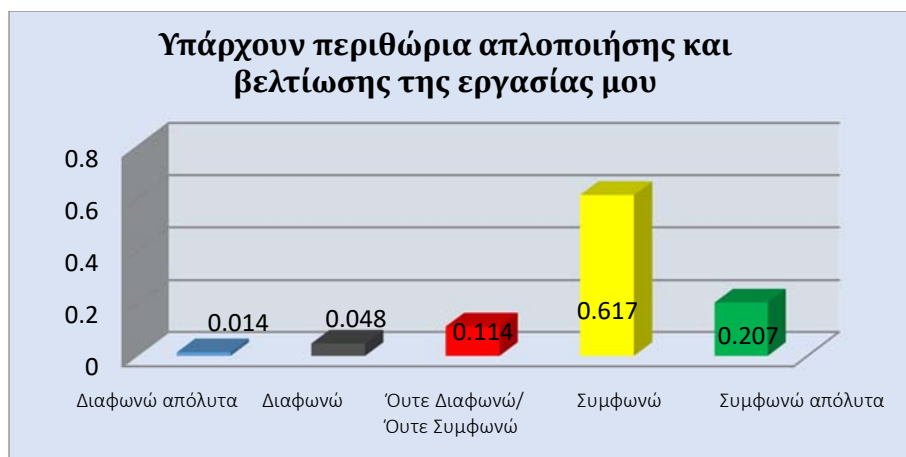
**Διάγραμμα 22.** Ο όγκος εργασίας μου σε σύγκριση με τις ώρες εργασίας μου είναι λογικός

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό κοντά στο 50 % θεωρεί ότι ο όγκος εργασίας είναι δυσανάλογος και υπερβολικός με τις ώρες εργασίας. Μόλις το 27,3 % θεωρεί ότι ο όγκος εργασίας είναι λογικός με βάση τις ώρες εργασίας.



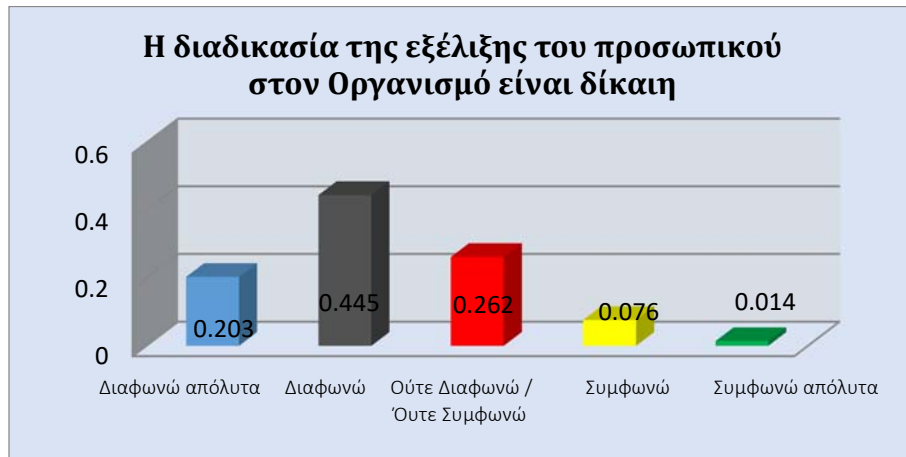
**Διάγραμμα 23.** Οι διαδικασίες είναι απλές για την διευκόλυνση και εξυπηρέτηση των πελατών

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 65,9% θεωρεί ότι οι διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι πολύπλοκες και δύσκολες.



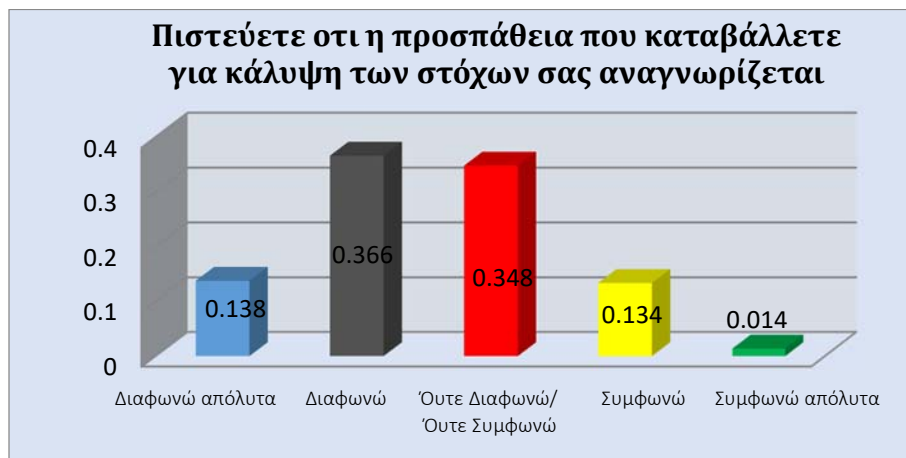
**Διάγραμμα 24.** Υπάρχουν περιθώρια απλοποίησης και βελτίωσης της εργασίας μου

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 82,4% θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια απλοποίησης και βελτίωσης της εργασίας του.



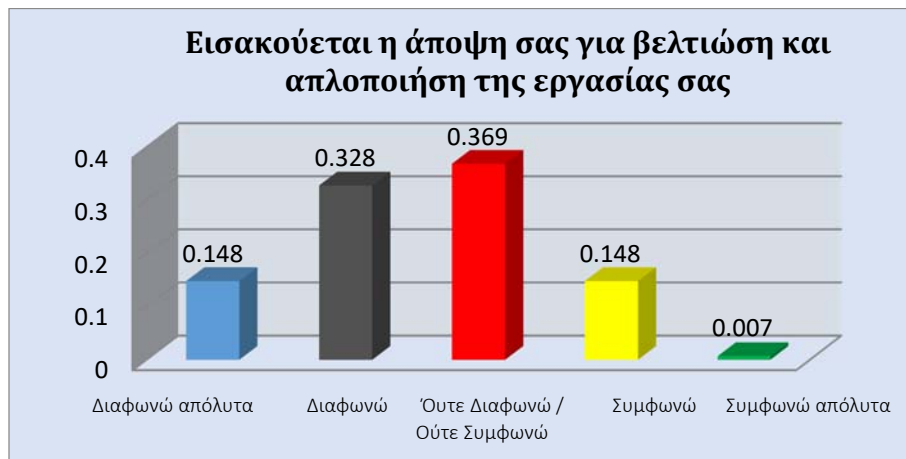
**Διάγραμμα 25.** Η διαδικασία της εξέλιξης του προσωπικού στον Οργανισμό είναι δίκαιη

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό που αγγίζει το 65% θεωρεί ότι η εξέλιξη του προσωπικού στον Οργανισμό δεν είναι δίκαιη.



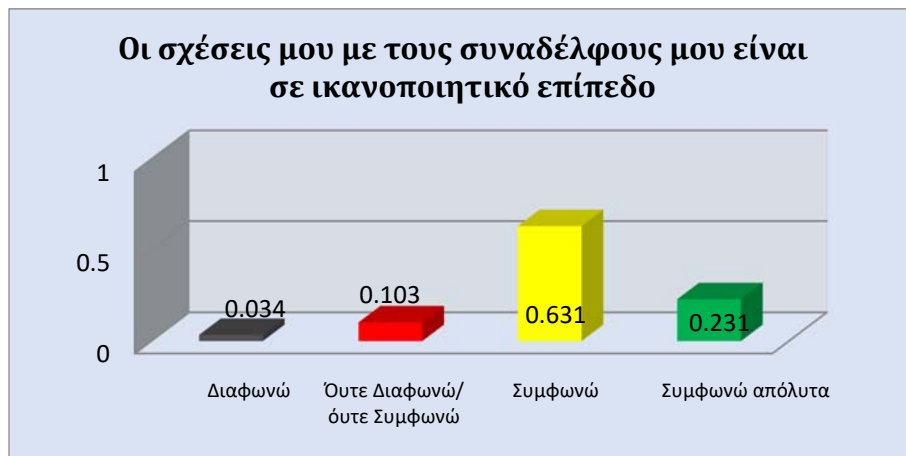
**Διάγραμμα 26.** Πιστεύετε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε για κάλυψη των στόχων σας αναγνωρίζεται

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 50,4% πιστεύει ότι δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει για κάλυψη των στόχων του και μόλις 14,8% πιστεύει ότι αναγνωρίζεται.



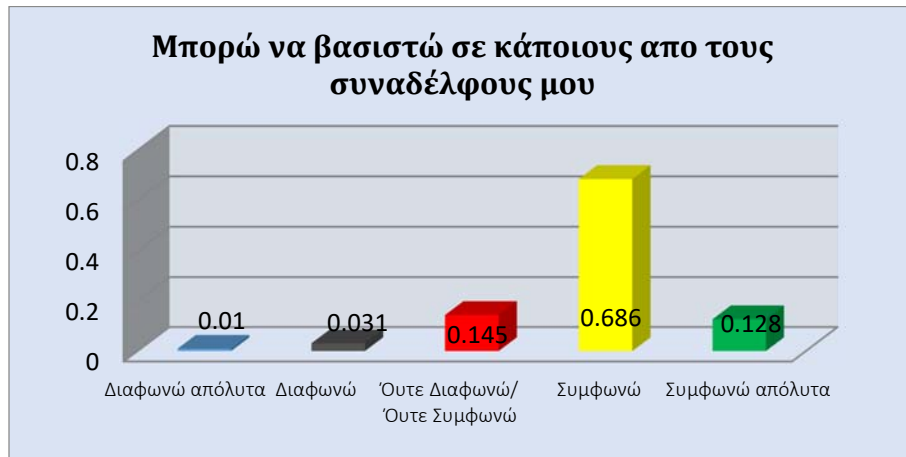
**Διάγραμμα 27.** Εισακούεται η άποψη σας για βελτίωση και απλοποίηση της εργασίας σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού πιστεύει ότι δεν εισακούεται η άποψη της για βελτίωση και απλοποίηση της εργασίας της με το ποσοστό να είναι στο 47,6%.



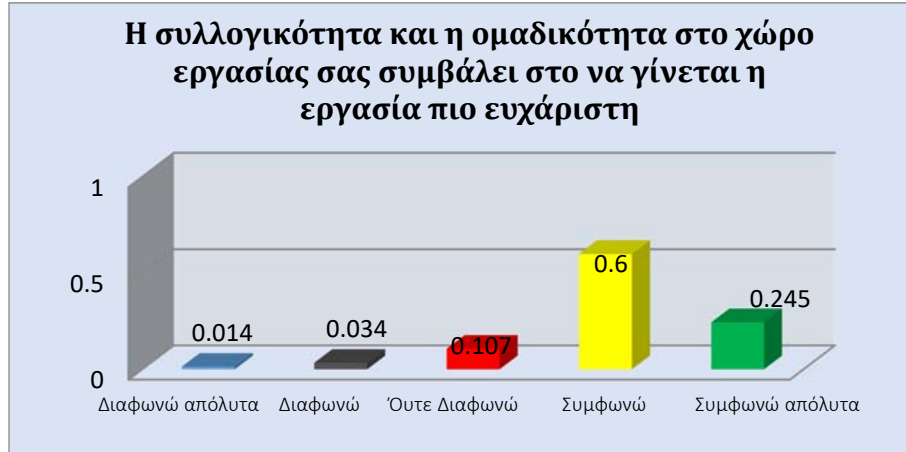
**Διάγραμμα 28.** Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού πιστεύει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους της είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο με το ποσοστό να είναι στο 86,2%.



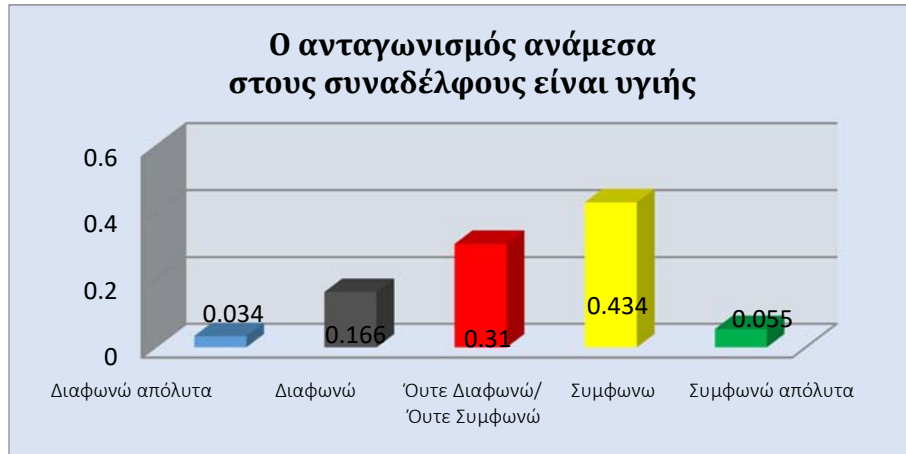
**Διάγραμμα 29.** Μπορώ να βασιστώ σε κάποιους από τους συναδέλφους μου

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με 81,4% πιστεύει ότι μπορεί να βασιστεί σε κάποιους από τους συναδέλφους της σε περίπτωση κάποιου προβλήματος.



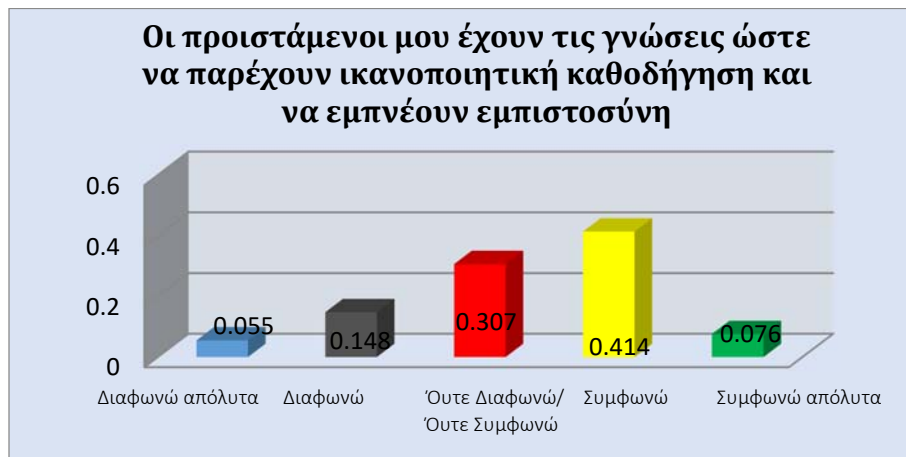
**Διάγραμμα 30.** Η συλλογικότητα και η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας σας συμβάλει στο να γίνεται η εργασία πιο ευχάριστη

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 84,5% πιστεύει ότι η ομαδικότητα και η συλλογικότητα συμβάλει στο να γίνεται η εργασία πιο ευχάριστη.



**Διάγραμμα 31.** Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υγιής

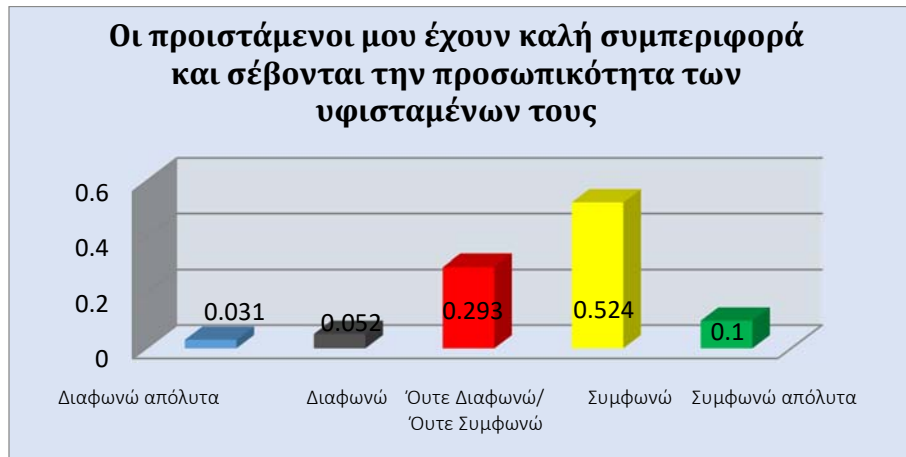
Η πλειοψηφία του προσωπικού πιστεύει ότι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υγιής με το ποσοστό να πλησιάζει το 50%.



**Διάγραμμα 32.** Οι προϊστάμενοι μου έχουν τις γνώσεις ώστε να παρέχουν ικανοποιητική καθοδήγηση και να εμπνέουν εμπιστοσύνη

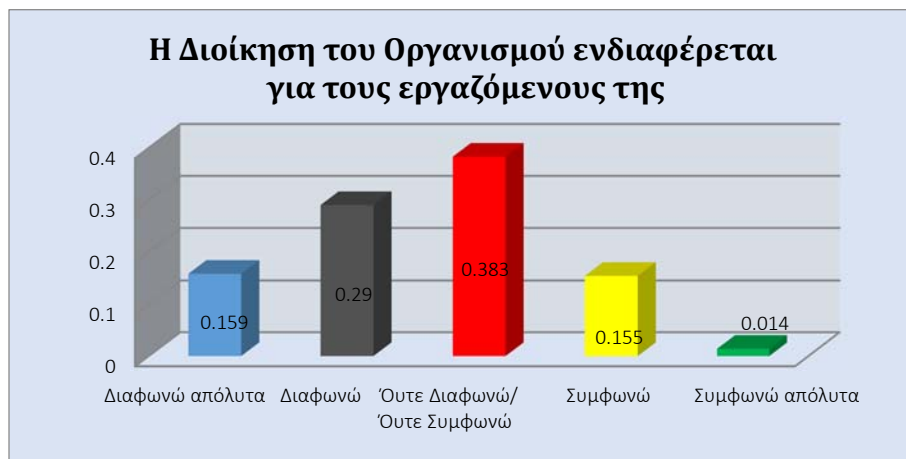
Η πλειοψηφία του προσωπικού πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι της έχουν τις γνώσεις ώστε να παρέχουν καθοδήγηση αλλά και να εμπνέουν εμπιστοσύνη με το ποσοστό να είναι στο 49% και αντίθετη άποψη να έχει το 20,3% του προσωπικού.





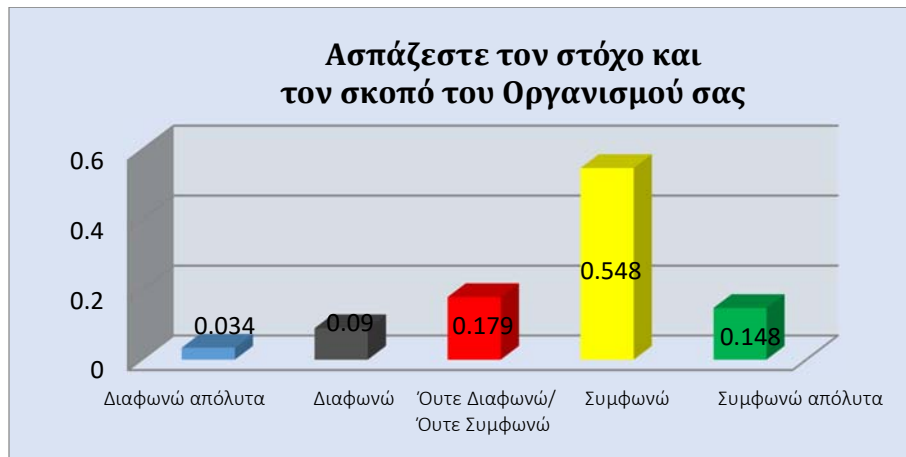
**Διάγραμμα 33.** Οι προϊστάμενοι μου έχουν καλή συμπεριφορά και σέβονται την προσωπικότητα των υφισταμένων τους

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι της έχουν καλή συμπεριφορά και σέβονται την προσωπικότητα των υφισταμένων τους με το ποσοστό να είναι στο 62,4%.



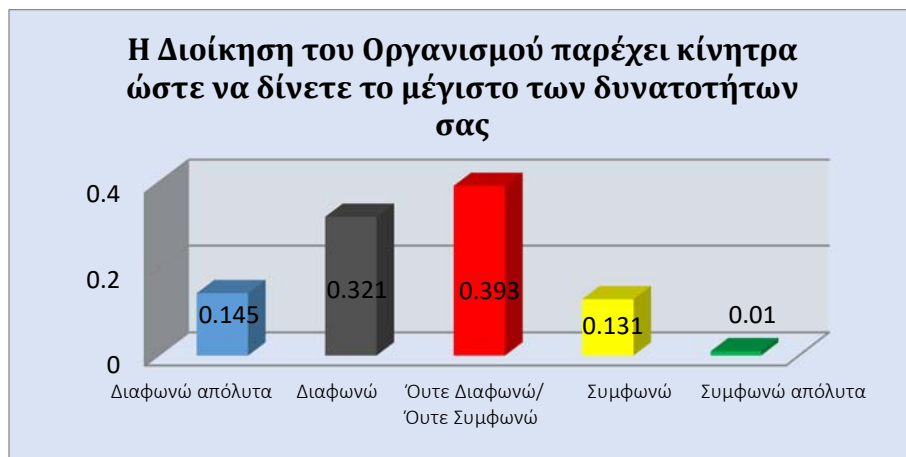
**Διάγραμμα 34.** Η διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 44,9% πιστεύει ότι η διοίκηση του Οργανισμού δεν ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της και μόλις 16,9 % πιστεύει ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της.



**Διάγραμμα 35.** Ασπάξετε τον στόχο και τον σκοπό του Οργανισμού σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού ασπάζεται το σκοπό του Οργανισμού της με το ποσοστό να είναι αρκετά υψηλό και κοντά στο 70%.



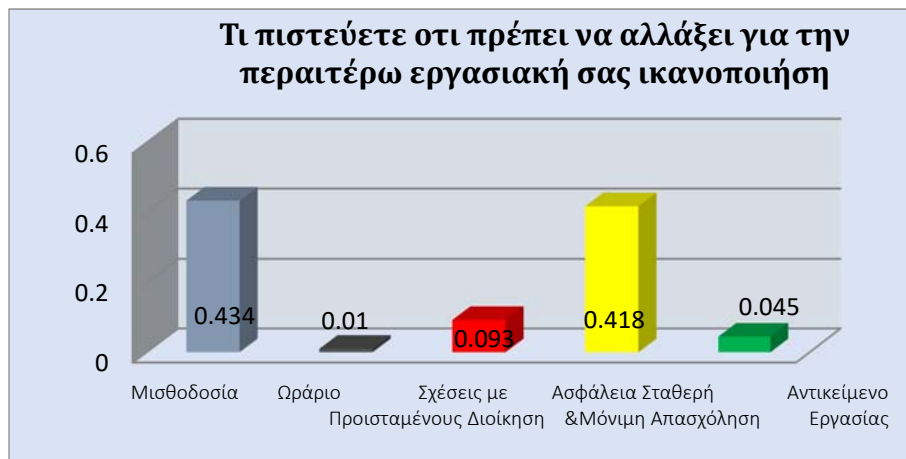
**Διάγραμμα 36.** Η διοίκηση του Οργανισμού παρέχει κίνητρα ώστε να δίνετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας

Η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 46,6% πιστεύει ότι η διοίκηση του Οργανισμού δεν παρέχει κίνητρα για να δίνεται το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων της .



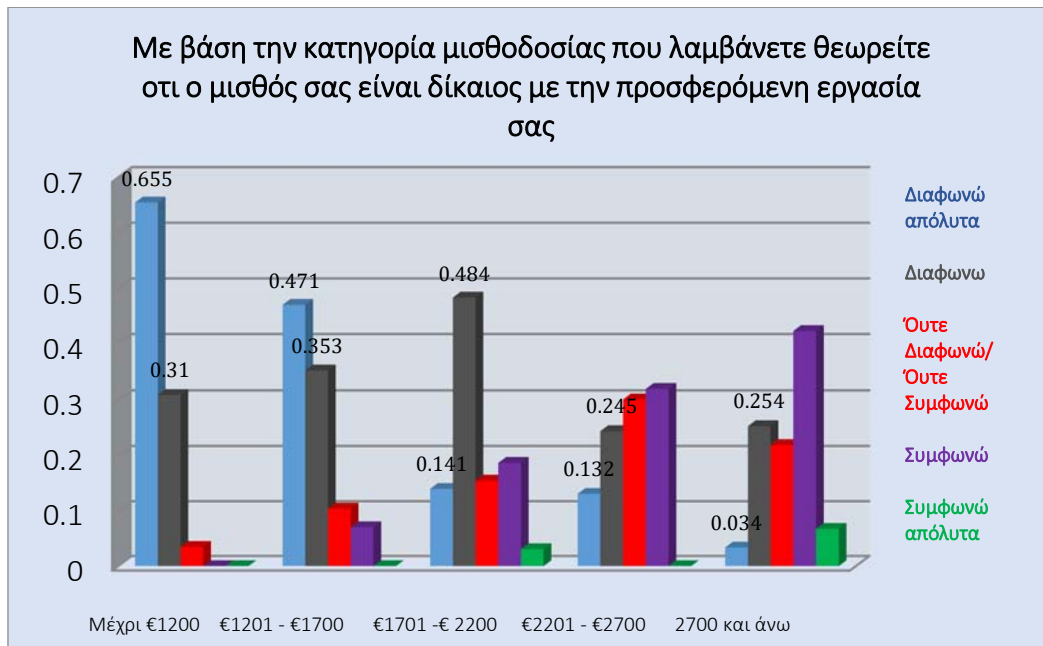
**Διάγραμμα 37.** Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ο οργανισμός σας είναι ανταγωνιστικά και ελκυστικά ώστε να μπορείτε να τα προωθήτε με ευκολία

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 39,3% πιστεύει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του Οργανισμού τους είναι ανταγωνιστικά και με ευκολία μπορούν να τα προωθούν, εντούτοις ποσοστό 24,5% διαφωνεί και 36,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



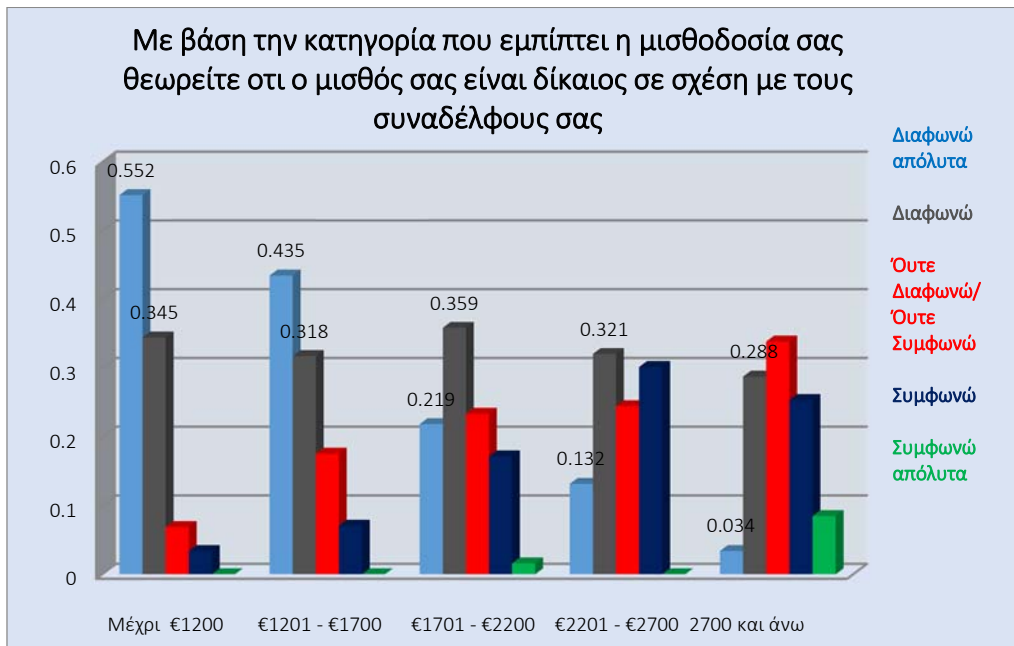
**Διάγραμμα 38.** Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει για την περαιτέρω εργασιακή σας ικανοποίηση

Η πλειοψηφία του προσωπικού με ποσοστό 43,4% πιστεύει ότι για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση της πρέπει να αλλάξει η μισθοδοσία και με εξίσου σημαντικό ποσοστό 41,7% πιστεύει στην ασφάλεια, σταθερή και μόνιμη απασχόληση.



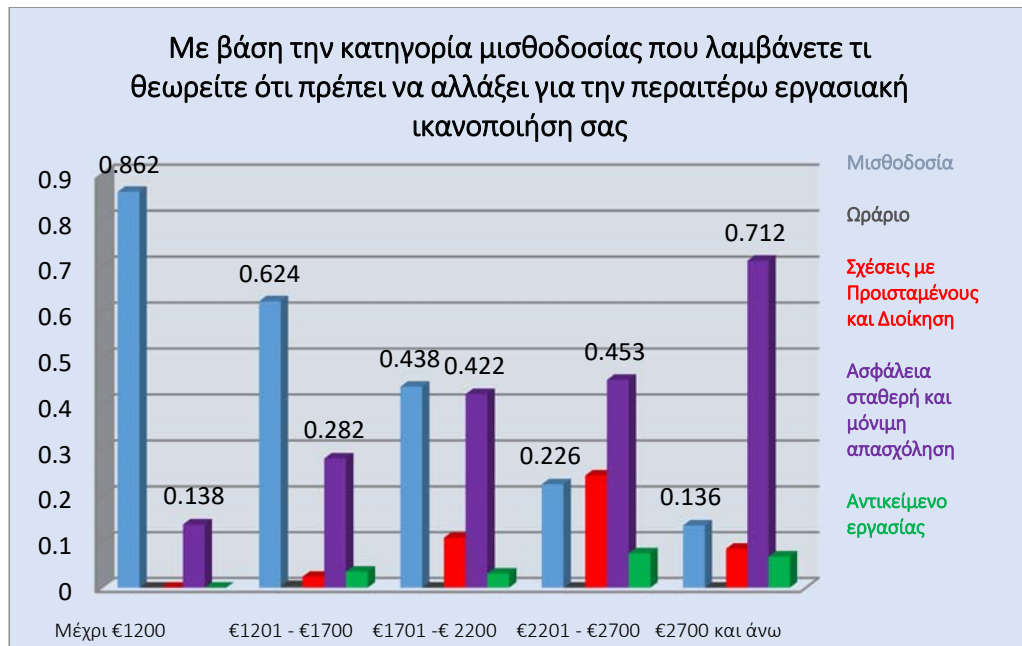
**Διάγραμμα 39.** Με βάση την κατηγορία μισθοδοσίας που λαμβάνετε θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι δίκαιος με την προσφερόμενη εργασία σας

Με βάση τα αποτελέσματα τα υψηλότερα ποσοστιαία ποσοστά που θεωρούν ότι ο μισθός που λαμβάνουν δεν είναι δίκαιος σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία τους καταγράφονται στις κλίμακες μέχρι 1200 ευρώ και από τα 1200 - 1700 ευρώ. Τα υψηλότερα ποσοστιαία ποσοστά που θεωρούν ότι ο μισθός που λαμβάνουν είναι δίκαιος σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία τους καταγράφονται στις κλίμακες με 2700 ευρώ και άνω.



**Διάγραμμα 40.** Με βάση την κατηγορία που εμπίπτει η μισθοδοσία σας θεωρείτε ότι ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους σας

Με βάση τα αποτελέσματα τα υψηλότερα ποσοστιαία ποσοστά που θεωρούν ότι ο μισθός που λαμβάνουν δεν είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους τους καταγράφονται στις κλίμακες μέχρι 1200 ευρώ και από τα 1200 -1700 ευρώ (πέραν του 75%). Τα υψηλότερα ποσοστιαία ποσοστά που θεωρούν ότι ο μισθός που λαμβάνουν είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους τους καταγράφονται στις κλίμακες με 2700 ευρώ και άνω (κοντά στο 35%).



**Διάγραμμα 41.** Με βάση την κατηγορία μισθοδοσίας που λαμβάνετε τι θεωρείτε ότι πρέπει να αλλάξει για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίησή σας

Με βάση τα αποτελέσματα σε σχέση με τις βαθμίδες μισθοδοσίας καταγράφονται πολύ υψηλά ποσοστά για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση στην επιλογή της μισθοδοσίας στην βαθμίδα μέχρι τα 1200 ευρώ όπου το ποσοστό είναι 86,2% και στην βαθμίδα από 1200 -1700 ευρώ με 62,4%.

Πολύ υψηλά ποσοστά καταγράφονται και στην ασφάλεια και σταθερή και μόνιμη απασχόληση για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση ως επιλογή των εργαζομένων που ανήκουν στην βαθμίδα μισθοδοσίας από 2700 ευρώ και άνω με 71,2%.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας μας και συγκριτικά με την θεωρητική τεκμηρίωση της εργασιακής ικανοποίησης αποδεικνύεται περίτρανα η ανάγκη ασφάλειας ( Maslow , 1970) όπου το προσωπικό για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση του επιλέγει με ποσοστό 41,8% την ασφάλεια, σταθερή και μόνιμη απασχόληση γεγονός το οποίο δείχνει ότι το προσωπικό νιώθει ανασφάλεια για τις θέσεις εργασίας του, που επηρεάζει και αρνητικά την απόδοσή του.

Εξίσου σημαντικό είναι το αίσθημα της δικαιοσύνης και ισοτιμίας στον Οργανισμό ( Adams , 1965 ) , όπου εδώ με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μας φαίνεται ότι το προσωπικό αισθάνεται ότι υπάρχει αδικία στον οργανισμό , ιδιαίτερα σε θέματα μισθοδοσίας όπου υπάρχει ανομοιομορφία στους μισθούς ανάμεσα στους συναδέλφους (58,6%) αλλά και συγκριτικά με ανταγωνιστικούς οργανισμούς όπου οι μισθοί είναι πολύ υψηλότεροι (77,60%), υπαμείβεται (60,4%), ακόμα και στην εξέλιξη του προσωπικού στον Οργανισμό όπου διαπιστώνεται ότι δεν είναι δίκαιη με το ποσοστό να είναι στο 64,8%. Τα αποτελέσματα της αδικίας που φαίνεται ότι υπάρχουν στον Οργανισμό επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του προσωπικού.

Πολύ σημαντικό για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Οργανισμού μας είναι η μισθοδοσία όπου με ποσοστό 43,4% πιστεύει ότι πρέπει να αλλάξει προς το καλύτερο λόγο και της υπαμοιβής του το προσωπικό σε σχέση με την παραγωγικότητα του, με τους μισθούς συναδέλφων εντός και εκτός οργανισμού. Η επιπλέον αύξηση της μισθοδοσίας του προσωπικού θα του δώσει την ευχέρεια να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες (Maslow 1970). Επίσης οι χρηματικές απολαβές ιδιαίτερα σε καπιταλιστικές συνθήκες είναι σύμβολο της επαγγελματικής θέσης και έχει τεράστια σημασία για την ικανοποίηση των εργαζομένων και ως επιπλέον κίνητρο για κοινωνική αναγνώριση (Σωκράτης Μ. Κονιόρδο, 2006).

Και τέλος ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και σε θετικά στοιχεία που εντοπίζονται στα ευρήματα της έρευνας όπως είναι οι συναδελφικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό είναι πολύ ικανοποιητικές και συμβάλουν στην διατήρηση της κουλτούρας του Οργανισμού. Συγκριτικά και με την θεωρητική τεκμηρίωση ότι οι σχέσεις φιλίας, συνεργασίας (ποσοστό 86,2%), εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης (81,4%), όπου δημιουργούν κλίμα συλλογικότητας, ομαδικότητας και με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και της θεωρίας συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

#### 4.1.1 Συσχετίσεις μεταβλητών

Στα πλαίσια των αποτελεσμάτων της έρευνας έχει γίνει ανάλυση για τον βαθμό εξάρτησης ή όχι των μεταβλητών μας που αφορούν τα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του δείγματος σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα για όλες τις μεταβλητές μας χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα ( One way - ANOVA ), εκτός από την μεταβλητή ΦΥΛΟ που χρησιμοποιήθηκε το έλεγχος t ( t-test ). Η ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα είναι μια προέκταση του ελέγχου t για ανεξάρτητα δείγματα και εφαρμόζεται στην περίπτωση τριών και άνω ομάδων συμμετοχής. Έστω το μορφωτικό επίπεδο ( όπου έχουμε τέσσερις ομάδες μέση εκπαίδευση, ανώτερη εκπαίδευση, ανώτατη εκπαίδευση και μεταπτυχιακή εκπαίδευση).

Οι έλεγχοι που έχουμε πραγματοποιήσει και έχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις αφορούν τις πιο κάτω παραμέτρους:

**Πίνακας 4.1**  
**Ανάλυση One way - ANOVA μεταβλητής**  
**Ηλικία και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	96,324	4	24,081	12,629	<b>,000</b>
Within Groups	543,455	285	1,907		
Total	639,779	289			

Από την συσχέτιση των δυο μεταβλητών προέκυψε ο πίνακας 4.2



**Πίνακας 4.2**

**Συσχέτιση μεταβλητής Ηλικίας**

**και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
18-25	1	4,0000	.	.
26-35	65	1,7692	1,35519	,16809
36-45	115	2,5130	1,47711	,13774
46-55	81	3,1481	1,37941	,15327
56 και άνω	28	3,5357	,96156	,18172
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>2,6276</b>	<b>1,48787</b>	<b>,08737</b>

Από την ανάλυση ANOVA πίνακας 4.1 έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000$ ) μεταξύ ηλικίας και περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.

Από τον πίνακα 4.2 προκύπτει ότι η ηλικιακή ομάδα 26-35 για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση επιλέγει μισθοδοσία, το μοναδικό άτομο ηλικιακής ομάδας 18-25 επιλέγει ασφάλεια και σταθερότητα, οι ηλικιακές ομάδες 46 και άνω επιλέγουν ασφάλεια και η ηλικιακή ομάδα 36-45 κάπου στο μέσο των δυο επιλογών.

**Πίνακας 4.3**

**Ανάλυση One way - ANOVA μεταβλητής**

**Μορφωτικό Επίπεδο και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	43,736	3	14,579	6,995	<b>,000</b>
Within Groups	596,043	286	2,084		
<b>Total</b>	<b>639,779</b>	<b>289</b>			

Από την συσχέτιση των δυο μεταβλητών προέκυψε ο πίνακας 4.4

**Πίνακας 4.4**

**Συσχέτιση μεταβλητής μορφωτικό επίπεδο  
και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΜΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	76	3,1842	1,33377	,15299
ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	80	2,7250	1,50925	,16874
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	84	2,3095	1,49679	,16331
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	50	2,1600	1,40495	,19869
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>2,6276</b>	<b>1,48787</b>	<b>,08737</b>

Από την ανάλυση ANOVA πίνακας 4.3 έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000$ ) μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.

Από τον πίνακα 4.4 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με ανώτατη και μεταπτυχιακή εκπαίδευση είναι πιο κοντά στην επιλογή της μισθοδοσίας για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση και εργαζόμενοι με μέση και ανώτερη εκπαίδευση στην επιλογή της ασφάλειας και σταθερής απασχόλησης.

**Πίνακας 4.5**

**Ανάλυση One way - ANOVA μεταβλητής  
Θέση εργασίας και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,283	3	7,428	3,440	<b>,017</b>
Within Groups	617,497	286	2,159		
<b>Total</b>	<b>639,779</b>	<b>289</b>			

Από την συσχέτιση των δυο μεταβλητών προέκυψε ο πίνακας 4.6

**Πίνακας 4.6**

**Συσχέτιση μεταβλητής Θέσης εργασίας  
και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	158	2,5823	1,52773	,12154
ΑΝΩΤΕΡΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ	74	2,3243	1,46286	,17005
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	48	3,1250	1,29853	,18743
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	10	3,2000	1,31656	,41633
Total	290	2,6276	1,48787	,08737

Από την ανάλυση ANOVA πίνακας 4.5 έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,017<0,05$ ) μεταξύ θέσης εργασίας και περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.

Από τον πίνακα 4.6 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέσεις προϊστάμενου και διευθυντικές είναι πιο κοντά στην επιλογή ασφάλειας σταθερής και μόνιμης απασχόλησης ενώ οι ανώτεροι λειτουργοί και λειτουργοί εξυπηρέτησης κάπου στο μέσω των δυο επιλογών μισθοδοσίας και ασφάλειας.

**Πίνακας 4.7**

**Ανάλυση One way - ANOVA μεταβλητής  
Προϋπηρεσία και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	133,404	4	33,351	18,771	<b>,000</b>
Within Groups	506,375	285	1,777		
Total	639,779	289			

Από την συσχέτιση των δυο μεταβλητών προέκυψε ο πίνακας 4.8

**Πίνακας 4.8**

**Συσχέτιση μεταβλητής Προϋπηρεσία  
και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
MEXPI 5 ETH	7	3,0000	1,41421	,53452
6-10 ETH	69	1,7536	1,35479	,16310
11-15 ETH	54	2,3333	1,42749	,19426
16-20 ETH	37	2,1622	1,53684	,25265
21 ETH ΚΑΙ ΑΝΩ	123	3,3659	1,20292	,10846
Total	290	2,6276	1,48787	,08737

Από την ανάλυση ANOVA πίνακας 4.7 έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000<0,05$ ) μεταξύ προϋπηρεσίας και περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.

Από τον πίνακα 4.8 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με 21 έτη και άνω προϋπηρεσία επιλέγουν την ασφάλεια , σταθερή και μόνιμη απασχόληση , το ίδιο και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία μέχρι 5έτη και οι εργαζόμενοι από 6 - 10 έτη προϋπηρεσία επιλέγουν την μισθοδοσία για περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 4.9**

**Ανάλυση One way - ANOVA μεταβλητής κλίμακας μισθού  
και Περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	136,735	4	34,184	19,367	,000
Within Groups	503,045	285	1,765		
Total	639,779	289			

Από την συσχέτιση των δυο μεταβλητών προέκυψε ο πίνακας 4.10

**Πίνακας 4.10**

**Συσχέτιση μεταβλητής κλίμακα μισθού  
και Περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΜΕΧΡΙ 1200	29	1,4138	1,05279	,19550
1201-1700	85	2,0706	1,45396	,15770
1701-2200	64	2,6094	1,47591	,18449
2201-2700	53	3,1509	1,29193	,17746
2701 ΚΑΙ ΑΝΩ	59	3,5763	1,10178	,14344
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>2,6276</b>	<b>1,48787</b>	<b>,08737</b>

Από την ανάλυση ANOVA πίνακας 4.9 έχουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p=0,000<0,05$ ) μεταξύ κλίμακας μισθοδοσίας και περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης.

Από τον πίνακα 4.10 προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι με μισθοδοσία μέχρι 1700 ευρώ επιλέγουν για την περαιτέρω εργασιακή τους ικανοποίηση την αλλαγή του μισθού τους και εργαζόμενοι με μισθοδοσία από 2201 ευρώ και άνω την ασφάλεια και σταθερή και μόνιμη απασχόληση.

Επίσης σημαντικά στατιστική συσχέτιση υπάρχει σε όλες τις μεταβλητές που αφορούν τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος μας (ηλικία , μορφωτικό επίπεδο , επαρχία εργασίας , προϋπηρεσία , κλίμακα μισθοδοσίας και θέση εργασίας), εκτός από το Φύλο σε σχέση με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που αφορά το κατά πόσο ο μισθός που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο δείγμα μας σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία τους, τους μισθούς των συναδέλφων στον Οργανισμό αλλά και συναδέλφων ανταγωνιστικών οργανισμών είναι δίκαιος και σωστός.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

### 5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μας για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων στον Συνεργατισμό μπορούν να εξαχθούν τα πιο κάτω συμπεράσματα:

Καταρχάς πρόκειται για ένα Οργανισμό όπου η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού ασπάζεται τον σκοπό της ίδρυσης του και της προσφοράς του προς την Κοινωνία αλλά και τους πελάτες του. Περίπου το 60% του προσωπικού είναι γυναίκες και το 40% άντρες. Πρόκειται για έμπειρο, προσοντούχο και νεαρής ηλικίας προσωπικό όπου η συντριπτική πλειοψηφία του με ποσοστό πέραν του 70% έχει προϋπηρεσία 10 έτη και άνω και με ποσοστό 75% και άνω έχει μορφωτικό επίπεδο ανώτερων ,ανώτατων και μεταπτυχιακών σπουδών και το 91% του προσωπικού είναι κάτω των 55 ετών.

Όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στον Οργανισμό αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία του Οργανισμού σε κάποια από τα ωφελήματα που παρέχει στο προσωπικό τα οποία πρέπει να διαφυλαχτούν, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύονται και τα αδύνατα σημεία του Οργανισμού όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τα οποία πρέπει να βρεθούν τρόποι ώστε να βελτιωθούν ώστε να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους αλλά και τον περαιτέρω ζήλο τους για εργασία.

Συγκεκριμένα το προσωπικό του Οργανισμού είναι ικανοποιημένο σε γενικές γραμμές όσο αφορά την παροχή παρεμφερή ωφελημάτων ,τις σχέσεις του με

συναδέλφους και προϊσταμένους και δείχνει μεγάλη ικανοποίηση για το ωράριο εργασίας με το ποσοστό να είναι κοντά στο 90%.

Αναλυτικά το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σε γενικές γραμμές με την ασφάλεια και υγεία στον χώρο εργασίας αλλά και τον ίδιο τον χώρο εργασίας του με το ποσοστό να είναι κοντά στο 50%. Όσο αφορά την παροχή παρεμφερή ωφελημάτων όπως το σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ταμείου ευημερίας των εργαζομένων και παροχής χαμηλότοκων δανείων η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένη με το ποσοστό να είναι κοντά στο 60%. Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι οι άριστες σχεδόν συναδελφικές σχέσεις που υπάρχουν στον οργανισμό και το ότι υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και για επίλυση έστω κάποιου προβλήματος μπορεί να βασιστεί ο ένας στον άλλο ακόμα και για θέματα πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος με το ποσοστό να είναι κοντά στο 85%. Σημαντικό στοιχείο επίσης είναι η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους που δείχνει ότι είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα με το ποσοστό να είναι κοντά στο 63%.

Ιδιαίτερη έμφαση με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μας πρέπει να δοθεί από την Διοίκηση του Οργανισμού στα αδύνατα σημεία που εντοπίζονται και κυρίως σε θέματα που κατέχουν και την πρωτιά για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων που φαίνεται ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα, όπως σε θέματα μισθοδοσίας, ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το μέλλον του Οργανισμού και κατ'επέκταση στις θέσεις εργασίας του προσωπικού, στην μη δίκαιη εξέλιξη του προσωπικού στον Οργανισμό, στο ότι τα κίνητρα που παρέχει η Διοίκηση του Οργανισμού αλλά και το ενδιαφέρον της για το προσωπικό της παρουσιάζεται να είναι μειωμένο σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εργαζομένων και επίσης το υψηλό εργασιακό άγχος που φαίνεται να επικρατεί στον Οργανισμό λόγω και του υπερβολικού φόρτου εργασίας αλλά και της αβεβαιότητας για το μέλλον του Οργανισμού.

Αναλυτικά το προσωπικό σε σημαντικά ζητήματα τοποθετείται ως εξής:

- Μισθοδοσία θεωρεί ότι υπαμείβεται σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία του με το ποσοστό να είναι στο 60,4%, συγκριτικά με τους μισθούς τους συναδέλφους του στον ίδιο Οργανισμό το ποσοστό είναι

[ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΑΝΔΡΕΑ ΚΟΥΝΝΗ](#)

στο 58,6% και συγκριτικά με τους μισθούς ανταγωνιστικών οργανισμών το ποσοστό ανέρχεται στο 77,6%.

- Η αβεβαιότητα για το μέλλον του Οργανισμού όπου επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του προσωπικού με το ποσοστό να ανέρχεται στο 74,8%.
- Υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους λόγω του υπερβολικού φόρτου εργασίας με το ποσοστό να είναι στο 60,3%.
- Η εξέλιξη του προσωπικού στον Οργανισμό δεν είναι δίκαιη, σωστή και με αντικειμενικά κριτήρια και παραμέτρους με το ποσοστό να είναι πολύ υψηλό στο 64,8%.
- Για το ενδιαφέρον της Διοίκησης προς το προσωπικό αλλά και για την παροχή κινήτρων για αύξηση της απόδοσης του προσωπικού το ποσοστό που τοποθετείται αρνητικά είναι 44,9% και 46,6% αντίστοιχα.
- Για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση του θεωρεί ότι πρέπει να αλλάξει προς το καλύτερο η μισθοδοσία του και να υπάρχει ασφάλεια και σταθερότητα για την εργασία του με το ποσοστό να είναι 43,4% και 41,7% αντίστοιχα και ακολουθούν με χαμηλότερα ποσοστά σχέσεις με διοίκηση και προϊσταμένους, αντικείμενο εργασίας και τέλος το ωράριο εργασίας.

## 5.2 Προτάσεις πολιτικής

Καταρχάς με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και την εξαγωγή των συμπερασμάτων για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Συνεργατισμό, πρέπει να διατηρηθούν κυρίως τα δυνατά σημεία του Οργανισμού με βάση την τοποθέτηση των εργαζομένων στην έρευνα και να βελτιωθούν τα αδύνατα σημεία χωρίς να θέτουμε σε κίνδυνο την βιωσιμότητα του Οργανισμού.

Εισηγήσεις και προτάσεις που είναι προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι εξής πιο κάτω:

1. Όσο αφορά την ασφάλεια και την σταθερότητα των θέσεων εργασίας λόγω και της αλλαγής ιδιοκτήτη λόγω της προκήρυξης διαγωνισμού για



την πώληση του Οργανισμού ή μέρος του, πρέπει να ξεκαθαρίσει το συντομότερο δυνατόν ώστε να καθησυχαστεί το προσωπικό γιατί η παρατεταμένη αβεβαιότητα μειώνει την απόδοση και την παραγωγικότητα του προσωπικού.

2. Όσο αφορά την μισθοδοσία με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα με βάση του τι παρέχουν οι ανταγωνιστικοί οργανισμοί και υπάρχουν ανισότητες και στον ίδιο οργανισμό μεταξύ συναδέλφων που ασκούν την ίδια εργασία αλλά και με την προσφερόμενη εργασία του καθενός. Οπότε επιβάλλεται ενιαία, δίκαιη και ομοιόμορφη μισθολογική πολιτική στον ίδιο Οργανισμό και παροχή αυξήσεων στους μισθούς των εργαζομένων και ιδιαίτερα σε χαμηλόμισθο και προσοντούχο προσωπικό. Όλα τα πιο πάνω μέσα στα πλαίσια της οικονομικής δυνατότητας του Οργανισμού.
3. Όσο αφορά την εξέλιξη του προσωπικού στον Οργανισμό πρέπει να γίνονται σωστές και δίκαιες αξιολογήσεις και με μετρήσιμες παραμέτρους ώστε το προσωπικό να αισθάνεται ότι υπάρχει δικαιοσύνη και διαφάνεια στον Οργανισμό και ότι οι καλύτεροι και πιο παραγωγικοί ανταμείβονται.
4. Η Διοίκηση του Οργανισμού να δείχνει έμπρακτα την στήριξη της προς το προσωπικό της και να μην είναι απρόσωπη και κατά τακτά χρονικά διαστήματα να έχει άμεση επαφή με τους εργαζόμενους ιδιαίτερα που είναι στην πρώτη γραμμή με τους πελάτες και να ακούει τις απόψεις και τις εισηγήσεις τους και να είναι δίκαιη και σωστή με όλο το προσωπικό.
5. Η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού θα συμβάλει στην περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας, στην καλύτερη γνώση των προϊόντων του Οργανισμού και κατ επέκταση στην καλύτερη προώθηση τους και ικανοποίηση των πελατών.

6. Καταπολέμηση του εργασιακού άγχους που είναι σε υψηλά επίπεδα λόγω της αβεβαιότητας για το μέλλον του οργανισμού αλλά και του αυξημένου φόρτου εργασίας , που μπορεί να μειωθεί με τον σωστό καταμερισμό της εργασίας , την μείωση της γραφειοκρατίας, την περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας , την διεξαγωγή σεμιναρίων για το εργασιακό άγχος και την διασφάλιση των θέσεων εργασίας.
7. Επιπλέον βελτίωση της ευημερίας του προσωπικού, ιδιαίτερα με την περαιτέρω ποιότητα παροχής υπηρεσιών σε καταλύματα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες που λαμβάνει μέρος της άδειας του το προσωπικό αλλά και για όλη την διάρκεια του χρόνου. Επιπλέον μπορούν να γίνουν βήματα για σταθερές εκδηλώσεις για προσφορά προς τα μέλη της οικογένειας των εργαζομένων όπως π.χ παιδικές γιορτές.

Ακόμη μπορεί να δημιουργηθούν και παιδικές λέσχες για τα παιδιά των εργαζομένων και διάφορα προγράμματα που θα συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της ευημερίας τους.

8. Η υλοποίηση το συντομότερο δυνατόν της αντασφάλισης του Συνεργατικού Ταμείου Υγείας μέσω της Universal Life και για ενδονοσοκομειακή περίθαλψη για Κύπρο αλλά και για εξωτερικό θα λύσει ένα μακροχρόνιο ζήτημα που απασχολεί τους εργαζομένους και δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά σε περίπτωση ενδονοσοκομειακής νοσηλείας αλλά και εγχειρήσεων όπου η κάλυψη ήταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα.
9. Η δημιουργία ομάδων εργασίας εκεί που είναι εφικτό για υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων αλλά και διαφόρων εργασιών θα έχει πολλαπλά οφέλη τόσο στην περαιτέρω βελτίωση των συναδελφικών σχέσεων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και θα καθιστά και την εργασία πιο ευχάριστη.

10. Η παροχή επιπλέον κινήτρων ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή απόδοση του προσωπικού αλλά και η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται, είτε μέσω συστημάτων μόνους ή παροχή άλλων ωφελημάτων για την κάλυψη τόσο ατομικών αλλά και ομαδικών στόχων μέσω εσωτερικών διαγωνισμών με μετρήσιμους στόχους όπως για παράδειγμα η παροχή ταξιδιών αναψυχής, η κάλυψη των μηνιαίων οδοιπορικών κ.α.

Εξίσου σημαντικό για μελλοντικές έρευνες είναι τα μειονεκτήματα και οι περιορισμοί της δικής μας έρευνας. Θα μπορούσε εξαρχής να διατυπώνονταν τα ερωτήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούσαμε να έχουμε καλύτερη στατιστική ανάλυση με ένα τέτοιο αρκετά καλό δείγμα με βάση τον πληθυσμό μας. Επίσης θα έπρεπε να είχα λάβει υπόψη εξαρχής ότι ένας αριθμός εργαζομένων δεν θα συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο, ώστε να είχα καλύψει αυτή την απόκλιση με δόσιμο επιπλέον ερωτηματολογίων. Το δείγμα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο με βάση την δυνατότητα πρόσβασης μου στον Οργανισμό. Και τέλος θα μπορούσε επίσης η έρευνα μας να είχε επεκταθεί εξαρχής σε όλο το τραπεζικό σύστημα της χώρας μας ώστε μελλοντικές έρευνες να μπορούσαν να είχαν και συγκρίσιμα αποτελέσματα.

Εντούτοις η αξία της έρευνας μας είναι σημαντική και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για επιχειρήσεις και οργανισμούς που θέλουν να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τους δίνεται η ευχέρεια να προσαρμόσουν την έρευνα μας στα δικά τους δεδομένα για περαιτέρω βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Η έρευνα μας έχει ιδιαίτερη σημασία για τον τραπεζικό τομέα που βρίσκεται σε συνεχείς μεταρρυθμίσεις, με συγχωνεύσεις και εξαγορές ανάμεσα στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι στις προτεραιότητες κάθε οργανισμού που επιθυμεί να έχει κερδοφόρα πορεία. Ιδιαίτερη προσοχή σε οργανισμούς που συγχωνεύονται ή εξαγοράζονται πρέπει να είναι εμφανές η ομοιόμορφη και ενιαία πολιτική του

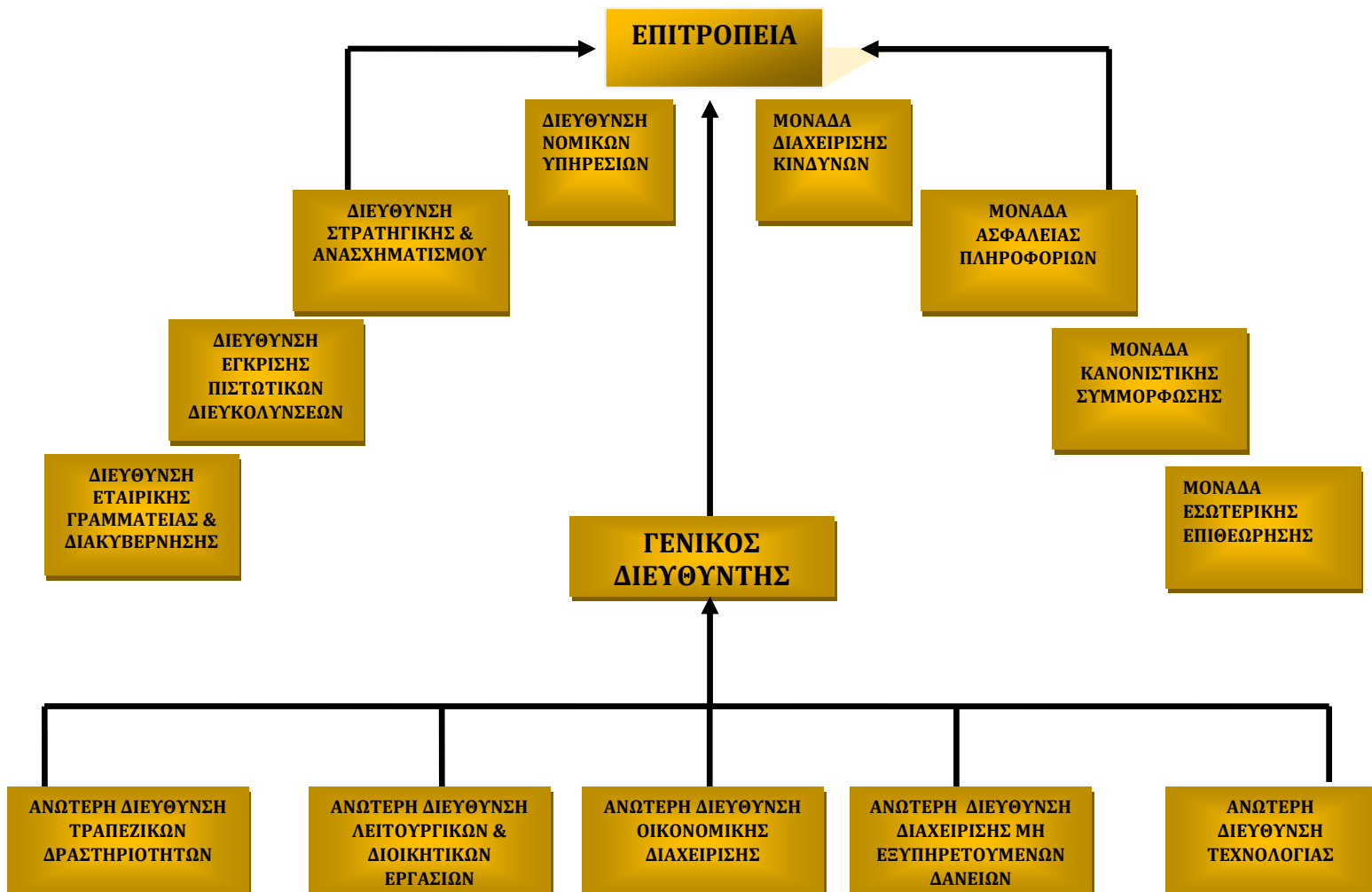
Οργανισμού για όλους τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι υπάρχει δικαιοσύνη και ισοτιμία στον Οργανισμό τους.

Επίσης μελλοντικά η έρευνα μας μπορεί να αξιοποιηθεί και να επεκταθεί για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης όλων των τραπεζικών εργαζομένων της χώρας μας.

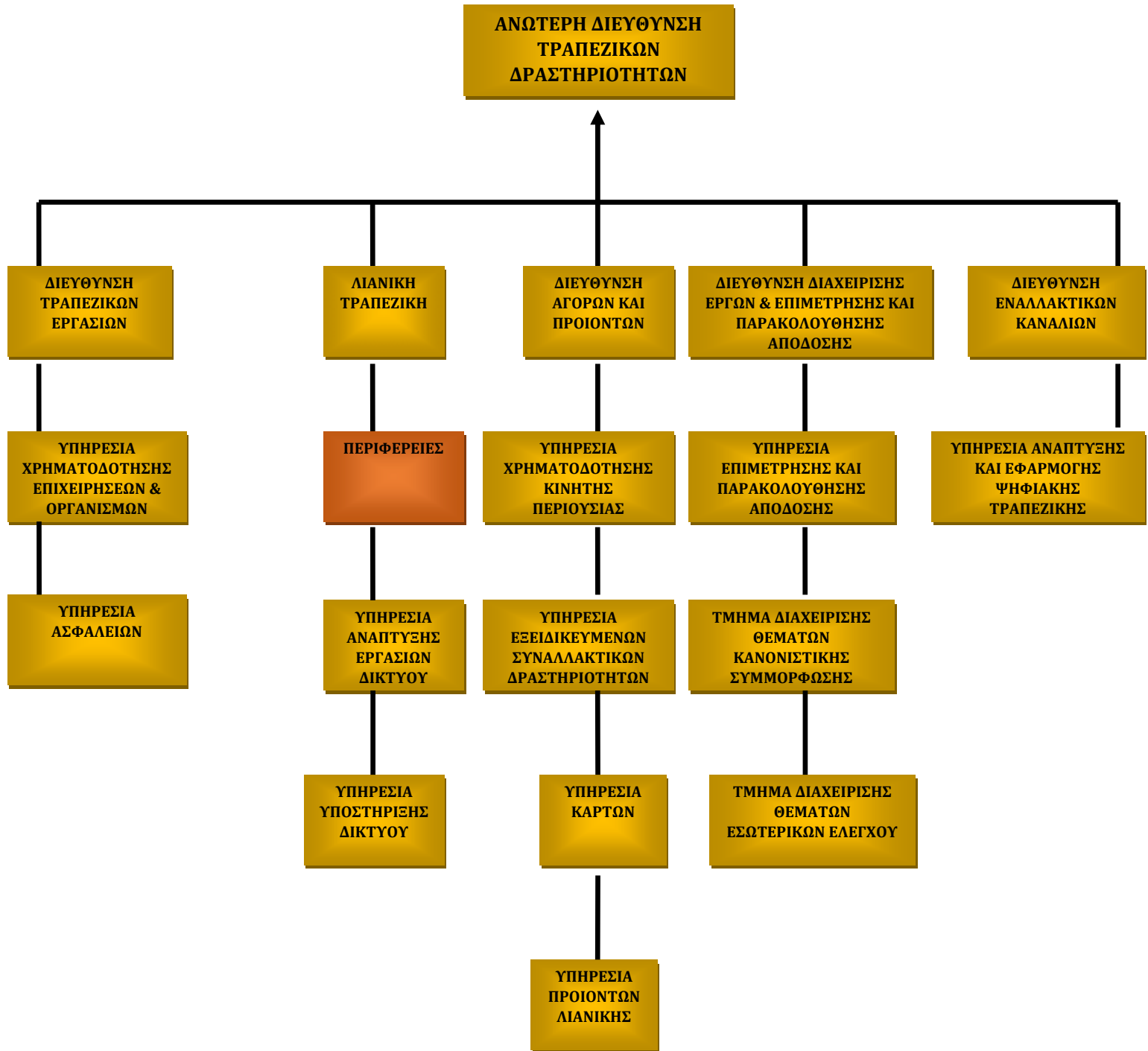
# Παραρτήματα

## 1. Οργανωτική Δομή ΣΚΤ Λτδ

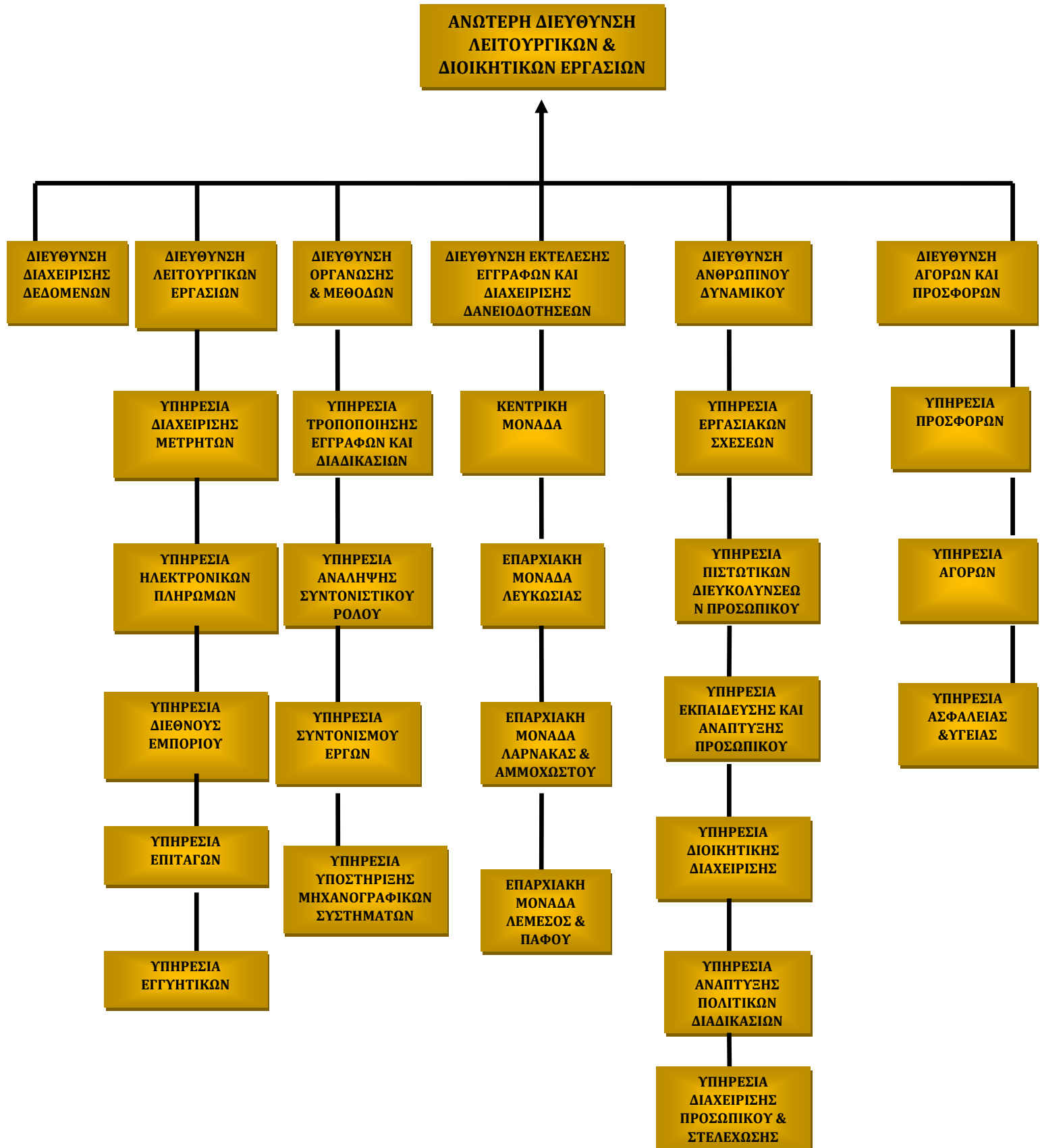
Η παρουσίαση της οργανωτικής δομής μας βοηθά να κατανοήσουμε τον τρόπο της εταιρικής διακυβέρνησης της ΣΚΤ Λτδ, τον τρόπο λειτουργίας και τον καταμερισμό της εργασίας. Η οργανωτική δομή επίσης συμβάλει στο να γνωρίζει το προσωπικό της ευκαιρίες ανέλιξης που υπάρχουν στον Οργανισμό που εργάζεται. Θα παρουσιάσουμε πιο κάτω ιεραρχικά την κεντρική οργανωτική δομή του Οργανισμού.



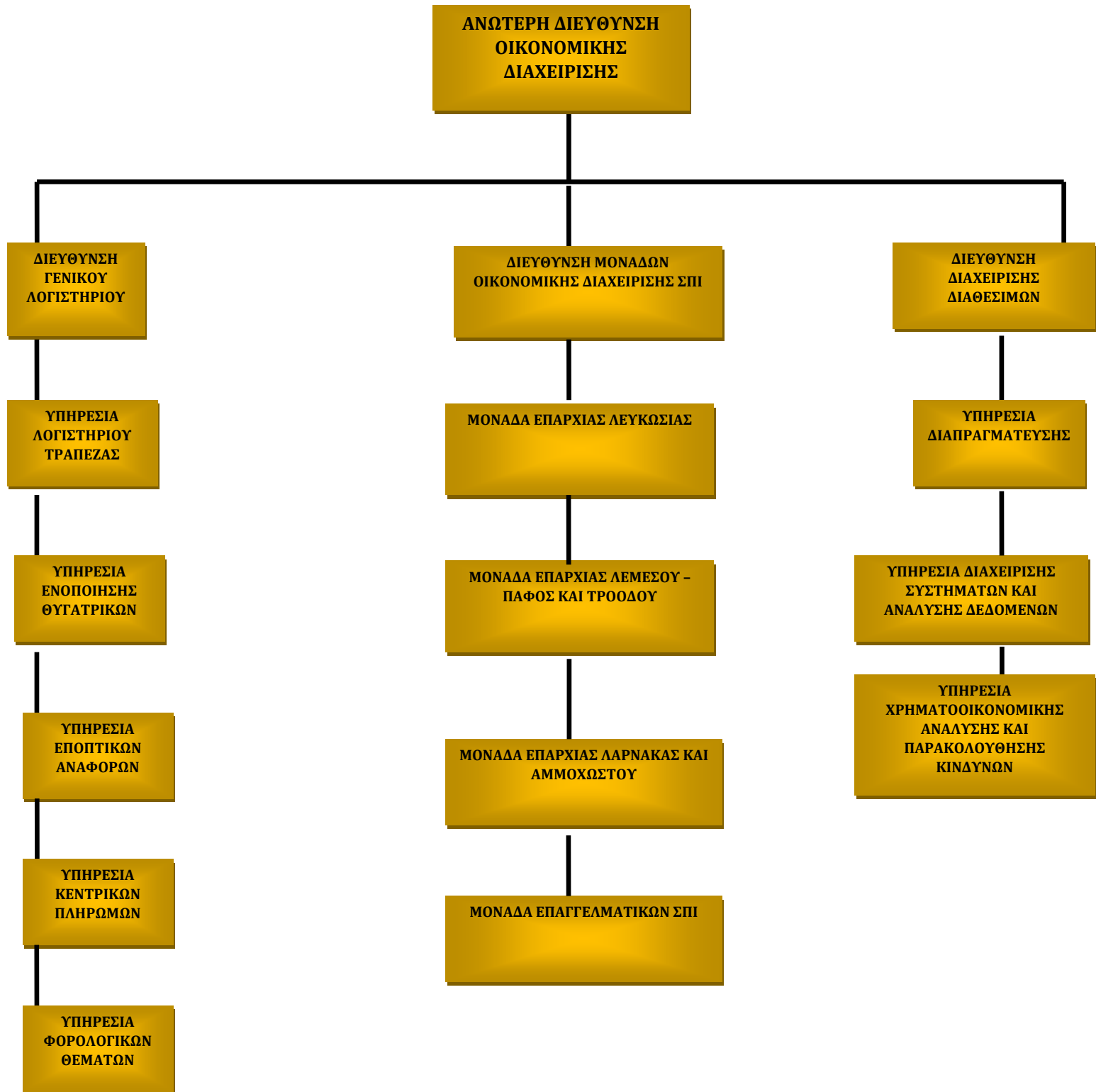
Σχήμα 1 : Εταιρική Διακυβέρνηση της ΣΚΤ Λτδ.



Σχήμα 2 : Τμήματα της Ανώτερης Διεύθυνσης Τραπεζικών Δραστηριοτήτων.

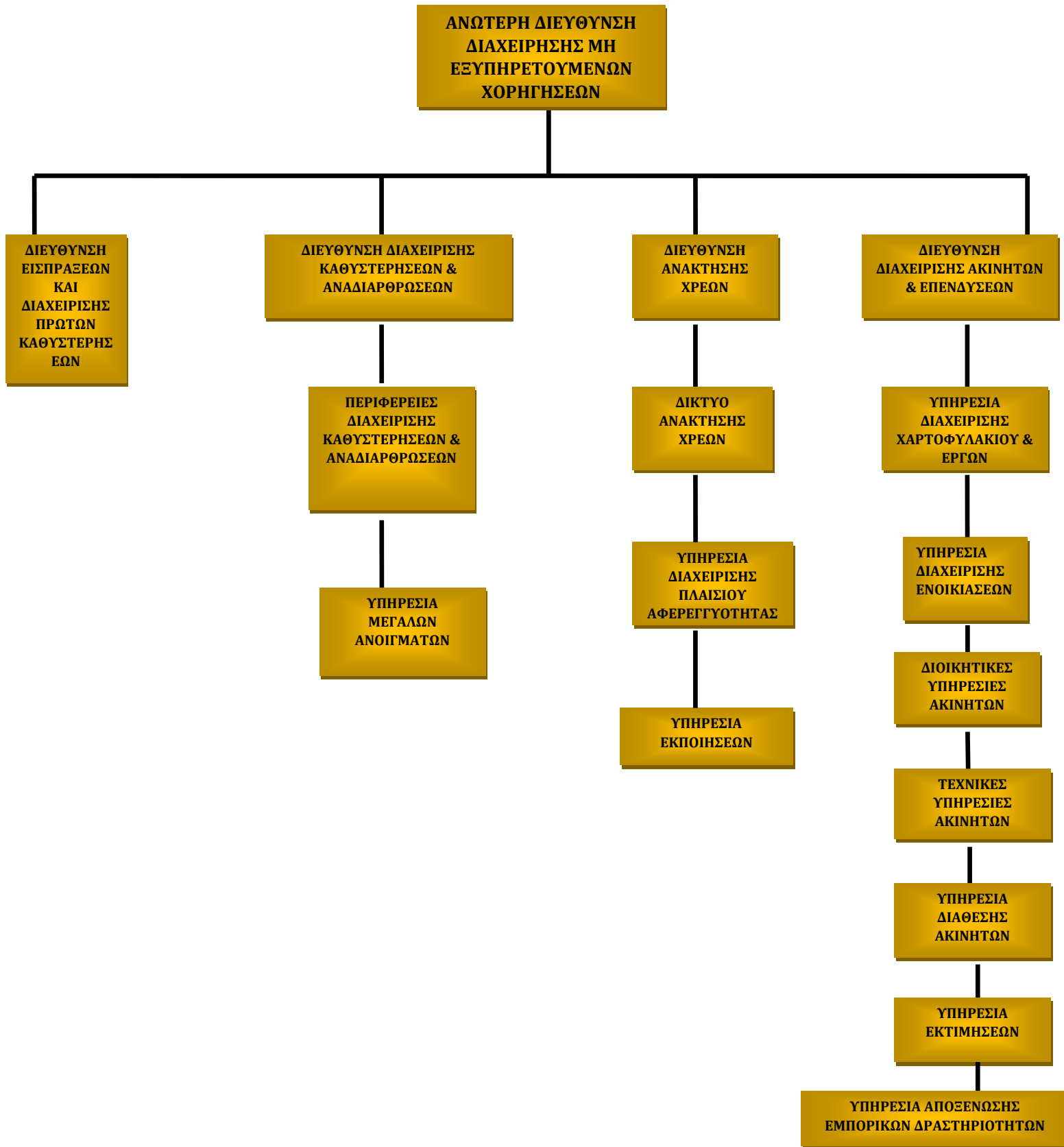


Σχήμα 3 : Τμήματα της Ανώτερης Διεύθυνσης Λειτουργικών και Διοικητικών Εργασιών.

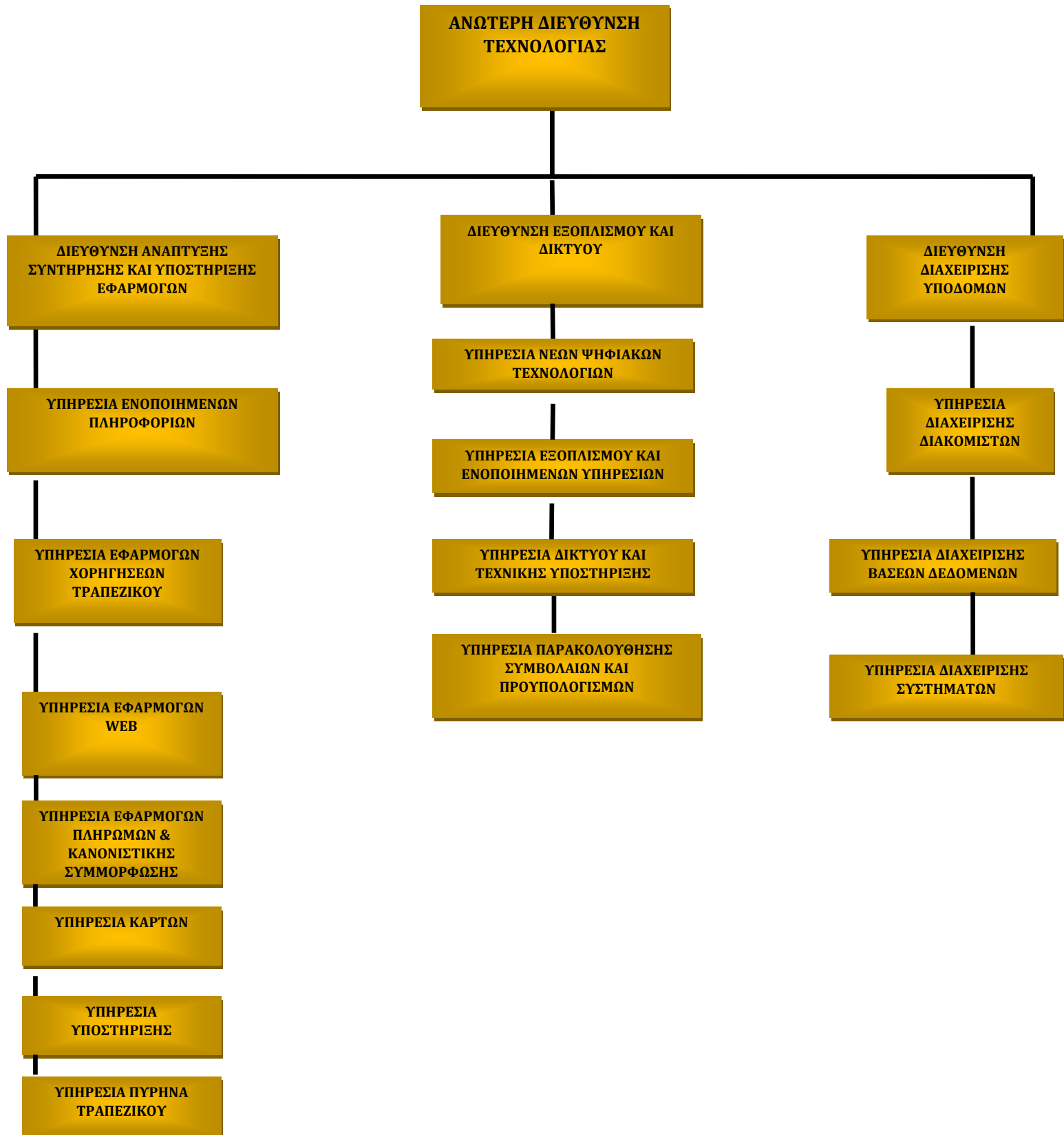


Σχήμα 4: Τμήματα της Ανώτερης Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης.





Σχήμα 5: Τμήματα της Ανώτερης Διεύθυνσης Μη Εξυπηρετούμενων Χορηγήσεων.



Σχήμα 6: Τμήματα της Ανώτερης Διεύθυνσης Τεχνολογίας .

## 2. Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ

Αγαπητή/έ συναδέλφισσα /συνάδελφε,

Ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μετρήσει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον Συνεργατισμό, ο εντοπισμός ιδιαίτερα των αδύνατων σημείων του οργανισμού όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και την περεταίρω βελτίωση της, όπου με τη σειρά της θα αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και θα καθιστά πραγματικά τον οργανισμό μας ως ένα σύγχρονο, ευρωπαϊκό και ανθρωποκεντρικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Η έρευνα γίνεται στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας για τον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Θα θέλαμε λοιπόν να μας εκφράσετε την γνώμη σας μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που επισυνάπτεται.

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέτετε και για την συμβολή σας στην έρευνα που διεξάγουμε.

Με εκτίμηση

Αντρέας Κουννής

Επαρχιακός Γραμματέας

ΠΑΣΕΥ-ΠΕΟ Αμμοχώστου

**Παρακαλούμε σημειώστε ✓ στο τετραγωνάκι της επιλογής σας σύμφωνα με τις παρακάτω βαθμίδες αξιολόγησης**

***\*Κατηγορία 1<sup>η</sup> Προσωπικά στοιχεία***

1) Φύλο

- Άρρεν  
 Θήλυ

2) Ηλικία

- 18-25 ετών  
 26-35 ετών  
 36-45 ετών  
 46-55 ετών  
 56 ετών και άνω

3) Μορφωτικό επίπεδο

- Μέση Εκπαίδευση  
 Ανώτερη εκπαίδευση (Δίπλωμα)  
 Ανώτατη εκπαίδευση (Πτυχίο)  
 Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (μεταπτυχιακό)

4) Επαρχία Εργασίας

- Λευκωσία  
 Λεμεσός  
 Λάρνακα  
 Αμμόχωστος  
 Πάφος

5) Θέση εργασίας που κατέχετε στον Οργανισμό

- Γραφειακό προσωπικό (Λειτουργοί εξυπηρέτησης,)
- Ανώτεροι Λειτουργοί (π.χ bankers, Λειτουργοί αναδιαρθρώσεων)
- Προϊστάμενοι τμημάτων ( Τμηματάρχες, Υπεύθυνοι Καταστημάτων)
- Διευθυντικό προσωπικό

6) Έτη προϋπηρεσίας

- μέχρι 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 -15 έτη
- 16-20 έτη
- 21 έτη και άνω

**\*Κατηγορία 2<sup>η</sup> Συνθήκες εργασίας , Μισθός και Παρεμφερή ωφελήματα**

7) Ο χώρος εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις ,γραφεία και εξοπλισμός) σας ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

8) Η Ασφάλεια και Υγεία στον χώρο εργασίας σας ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

9) Ο φόρτος εργασίας σας προκαλεί εργασιακό άγχος που επηρεάζει την απόδοσή σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

10) Η αβεβαιότητα για το μέλλον του οργανισμού επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11) Το ωράριο εργασίας σας ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12) Χρειάζεστε επιπλέον υπερωριακή απασχόληση για να καλύψετε τις ανάγκες της εργασίας σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13) Ο μισθός σας σε σχέση με την προσφερόμενη εργασία σας είναι ικανοποιητικός και δίκαιος

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14) Ο μισθός σας είναι δίκαιος σε σχέση με τους συναδέλφους σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15) Ο μισθός σας σε σχέση με συναδέλφους ανταγωνιστικών οργανισμών είναι δίκαιος και σωστός

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16) Είστε ικανοποιημένοι από το σχέδιο ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που σας παρέχει ο οργανισμός σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17) Το σχέδιο παραχώρησης χαμηλότοκων δανείων σας ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

18) Το σχέδιο για την ευημερία (συνεργατικό ταμείο ευημερίας ,διακοπές με χαμηλό κόστος) σας ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

19) Ο μηνιαίος ακάθαρτος μισθός σας σε ποια από τις πιο κάτω κατηγορίες εμπίπτει

- μέχρι 1200 ευρώ
- 1201 - 1700 ευρώ
- 1701 - 2200 ευρώ
- 2201 - 2700 ευρώ
- 2701 και άνω ευρώ

*\*Κατηγορία 3<sup>η</sup> Αντικείμενο εργασίας, διαδικασίες και ευκαιρίες ανέλιξης*

20) Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



21) Μου παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας μου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22) Ο όγκος εργασίας με βάση τις ώρες εργασίας μου είναι λογικός

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23) Οι διαδικασίες είναι απλές για την διευκόλυνση και εξυπηρέτηση των πελατών

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24) Υπάρχουν περιθώρια απλοποίησης και βελτίωσης της εργασίας μου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25) Η διαδικασία της εξέλιξης του προσωπικού στον Οργανισμό είναι δίκαιη

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26) Πιστεύετε ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται για κάλυψη των στόχων σας αναγνωρίζεται

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27) Εισακούεται η άποψη σας για βελτίωση και απλοποίηση της εργασίας σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

*\*Κατηγορία 4<sup>η</sup> Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων*

28) Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29) Μπορεί να βασιστώ σε κάποιους από τους συναδέλφους μου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

30) Η συλλογικότητα και ομαδικότητα στο χώρο εργασίας σας συμβάλει στο να γίνεται η εργασία πιο ευχάριστη

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

31) Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους είναι υγιής

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

*\*Κατηγορία 5<sup>η</sup> Προϊστάμενοι, Ηγεσία και Πολιτική του Οργανισμού*

32) Οι προϊστάμενοι μου έχουν τις γνώσεις ώστε να παρέχουν ικανοποιητική καθοδήγηση και να εμπνέουν εμπιστοσύνη

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

33) Οι προϊστάμενοι μου έχουν καλή συμπεριφορά και σέβονται την προσωπικότητα των υφιστάμενων τους

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

34) Η Διοίκηση του Οργανισμού ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

35) Ασπάζεστε τον στόχο και τον σκοπό του Οργανισμού σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

36) Η Διοίκηση του Οργανισμού παρέχει κίνητρα ώστε να δίνεται το μέγιστο των δυνατοτήτων σας

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

37) Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ο Οργανισμός σας είναι ανταγωνιστικά και ελκυστικά ώστε να μπορείτε να τα προωθήσετε με ευκολία

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ/ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

38) Τι πιστεύετε ότι είναι σημαντικότερο να αλλάξει προς το καλύτερο για την περαιτέρω εργασιακή ικανοποίηση σας

- Μισθοδοσία
- Ωράριο
- Σχέσεις με προϊσταμένους και διοίκηση
- Ασφάλεια, σταθερή και μόνιμη απασχόληση
- Αντικείμενο εργασίας

# Βιβλιογραφία

- Βασίλης Ν. Κεφής (2005), « Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ », Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Π. Φαναριώτης (2001), «Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Εισαγωγή στο Σύγχρονο Management, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Λεωνίδα Σ. Χυτηρής (2006), «Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- George J. Borjas (2003), «Τα Οικονομικά της Εργασίας», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Θεόδωρου Παν. Λιανού (1997), «Μαρξιστική Οικονομική Θεωρία», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Σωκράτης Μ. Κονιόρδος (2006), «Κείμενα Οικονομικής Κοινωνιολογίας», Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Στέλλα Βοσνιάδου ( 2003), «Εισαγωγή στην Ψυχολογία» Τόμος Α', Βιολογικές, Αναπτυξιακές, και Συμπεριφορικές προσεγγίσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Ελένη Γ. Νίνα-Παζαρζή (2003), «Κοινωνιολογία» Τόμος Α', Η Κοινωνιολογική Θεωρία, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Μύρων Μ. Ζαβλανός (2003), «Διδακτική & Αξιολόγηση» Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλης
- Ανδρέας Ηρακλέους (2006), «Συνεργατισμός 1909-2006» Λευκωσία : Έκδοση Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Λτδ.
- Γραφείο Τύπου και Επικοινωνίας Σ.Κ Τράπεζα (2010), «Συνεργατισμός πορεία 100 χρόνων» Λευκωσία : Έκδοση Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Λτδ.
- Ανδρέας Ηρακλέους (2008), « Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης» Λευκωσία : Έκδοση Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Λτδ.

- Γιώργος Γιωργής (2015), « Ιστορία του Κυπριακού Συνεργατικού Κινήματος » Λευκωσία : Έκδοση Παγκύπρια Συνεργατική Συνομοσπονδία Λτδ.
- Spector (1985), << Measurement of Human Service staff >> American Journal of Community Psychology, 13 , 693-713.
- Tim Balcon (2018), << How to love your job>>Training journal .
- Price, J.,& Mueller, C (1981) << A casual model of turnover for nurses>>, Academy of Management Journal, 34, 543-565.
- Jim Heskett (2010), <<Why are Fewer and Fewer U.S. Employees satisfied with their jobs>> Business research for business leaders.
- Peter Lok, John Crawford (2004) << The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison >> Journal of Management Development, Vol 23. Issue 4, pp 321-338.
- Bashir, U. , & Ramay, M.I. (2010) << Impact Of Stress On Employees Job Performance, A Study On Banking Sector Of Pakistan>> International Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No. 1, 2, pp. 122-126.
- Samuel, Ajayi (2018)<< Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Banking Industry>>.
- Vroom, V.H. (1964), << Work and Motivation >>, Wiley, New York.
- Herzberg, E (1966), << Work and the Nature of Man>> , New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mansour, B. & Synderman, B. (1959), << The motivation to work >> , Wiley, New York.
- Maslow, A. (1970), << Motivation and Personality >>, New York: Harper and Row.
- Pincus, J.D.(1986) << Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance>> Human Communication Research, 12, 395-419.
- Gagandeep Kaur (2015) << Perception of bank employees towards working environment of selected Indian universal banks>>, International Journal of Bank Marketing, Vol. 33 Issue: 1, pp.58-77.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) << The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes>> . Oxford, England: Rand McNally.
- [https://www.peo.org.cy/2012-10-31-10-38-46/2012-09-12-07-54-26/pasey/trapezikos\\_syn\\_tom/sinergatismos/ektakti\\_idiki\\_simfonia](https://www.peo.org.cy/2012-10-31-10-38-46/2012-09-12-07-54-26/pasey/trapezikos_syn_tom/sinergatismos/ektakti_idiki_simfonia)
- <http://www.ccb.coop.com.cy/>
- <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/global-wealth-report-2017-201711.html>
- [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main Page](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page)
- <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%A0%CF%81%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%AC](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%A0%CF%81%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%AC)