



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα »

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Εργασιακή Ικανοποίηση στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια  
Εταιρεία Λτδ. Ο ρόλος της Διοίκησης  
Ανθρώπινου Δυναμικού και οι αλλαγές που επέφερε  
η συγχώνευση με την Λαϊκή Τράπεζα το 2013**

ΑΝΤΡΗ ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2022

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εργασιακή Ικανοποίηση στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με την Λαϊκή Τράπεζα το 2013.**

**Άντρη Χατζηπαναγή**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Πέτρος Δημητρίου**

**Μάιος 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**  
**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εργασιακή Ικανοποίηση στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κα οι αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με την Λαϊκή Τράπεζα το 2013.**

**Άντρη Χατζηπαναγή**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Πέτρος Δημητρίου**

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

**Μάιος 2022**

**ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ**

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύπλοκο σύνολο συναισθημάτων, που αφορούν τις προσωπικές εμπειρίες του εργαζομένου από το χώρο εργασίας του και τις προσδοκίες του γύρω από τη φύση της εργασίας του. Συνήθως, η εργασιακή ικανοποίηση, σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ και να αναλυθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα. Μέσω του ερωτηματολογίου παρέχεται, η δυνατότητα σωστής ανάλυσης των αποτελεσμάτων, με στόχο να αναλυθούν οι λόγοι της ικανοποίησης, τυχόν απογοήτευσης ή του ενδιάμεσου αποτελέσματος των συμμετεχόντων. Παράλληλα, να εξαχθούν αποτελέσματα και να διαφανούν οι τομείς που υστερούν σε εργασιακή ικανοποίηση και τομείς που υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, αφού το ερωτηματολόγιο εξετάζει συνολικά εννέα παράγοντες.

Στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος έρευνας, η ποσοτική έρευνα. Η συγκέντρωση των δεδομένων, για την παρούσα μελέτη, υλοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου και πραγματοποιήθηκε μεταξύ Οκτωβρίου-Νοεμβρίου το 2021. Ετοιμάστηκαν συνολικά 160 ερωτηματολόγια και λήφθηκε δείγμα από 154 μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Job Satisfaction Survey (JSS) του Paul Spector μεταφρασμένο στα ελληνικά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Microsoft Office Excel. Μέσω της έρευνας, διαφάνηκε ότι, η εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ τοποθετείτε στο ενδιάμεσο αποτέλεσμα και αρκετά κοντά στο ποσοστό ικανοποίησης.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνεται ότι, οι παράγοντες που εντάσσονται στην κατηγορία της ικανοποίησης είναι οι παράγοντες Συνάδελφοι, Προϊστάμενοι και Φύσης της Εργασίας. Οι παράγοντες που χρίζουν βελτίωση στον βαθμό Εργασιακής Ικανοποίησης είναι οι παράγοντες που έχουν σχέση με τον ευρύτερο τομέα της αμοιβής των εργαζομένων, καθώς και οι παράγοντες Προαγωγές, οι Διαδικασίες Λειτουργίας και ο παράγοντα Επικοινωνίας.

## **Summary**

Job satisfaction is a complex set of emotions, which is related to the employee's personal experiences of his workplace and his expectations around the nature of his work. Usually, job satisfaction is related to employee performance.

The purpose of this research is to determine the degree of Job Satisfaction of the staff members of Bank of Cyprus Public Company Ltd and to analyze the role of Human Resources Management in the changes brought after the merge with Laiki Bank. The questionnaire provides the possibility of deep analysis of the results, in order to analyze the reasons for satisfaction, disappointment or the intermediate result of the participants.

In the present study, quantitative research was used as a research method. The data collection for the study was implemented through a questionnaire and took place between October-November 2021. A total of 160 questionnaires were prepared and a total of 154 staff members of Bank of Cyprus Public Company Ltd answered the questionnaire. The questionnaire used was Paul Spector's Job Satisfaction Survey (JSS) translated into Greek.

The results of the research were analyzed using Microsoft Office Excel. The results showed that the job satisfaction of the staff of Bank of Cyprus Public Company Ltd is placed as an intermediate result, but quite close to the satisfaction rate.

In conclusion, the factors that are included into the category of satisfaction are the factors of Colleagues, Bosses and the Nature of Work. Factors that need improvement are the factors related to the wider field of employee pay, as well Promotions, Operating Procedures and the Communication factor.

## **Ευχαριστίες**

Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν και ιδιαίτερα στον σύμβουλο μου, κ Πέτρο Δημητρίου, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση στην συγγραφή της διπλωματικής μου έρευνας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στο σύζυγο μου Λευτέρη, που με την συνεχή υποστήριξη τους κατέστησαν εφικτή την ολοκλήρωση της φοίτησης μου καθώς και της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
---------------	---

Summary .....	vii
Ευχαριστίες .....	vii
Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή .....	1
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Στόχος και Σημαντικότητα της έρευνας .....	2
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα της Έρευνας .....	3
1.4. Προφίλ Τράπεζας Κύπρου .....	3
1.4.1 Δομή και Λειτουργίες της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ .....	5
Κεφάλαιο 2 .....	7
Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....	7
2.1 Ρόλος Εργασιακής Ικανοποίησης.....	7
2.2 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	8
2.2.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow .....	9
2.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων - Υγιεινής – Παρακίνησης του F. Herzberg.....	10
2.2.3 Η θεωρία του ERG του Alderfer .....	10
2.2.4 Η θεωρία των Porter και Lawler .....	11
2.2.5 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom.....	11
2.2.6 Η θεωρία της τοποθέτησης στόχων του Locke .....	12
2.3 Ρόλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	12
2.4 Συγκωνεύσεις Επιχειρήσεων .....	15
2.4.1 Ορισμός Συγκωνεύσεων .....	15
2.4.2 Επιπτώσεις Συγκωνεύσεων στα μέλη του προσωπικού των επιχειρήσεων.....	15
2.4.3 Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Συγκωνεύσεις .....	16
Κεφάλαιο 3 .....	18
Μεθοδολογία .....	18
3.1 Εξασφάλιση Άδειας Διανομής του Ερωτηματολογίου .....	18
3.2 Δείγμα.....	18
3.3 Πληθυσμός.....	19

3.4 Ερωτηματολόγιο και Τρόπος Ανάλυσης .....	19
Κεφάλαιο 4 .....	22
Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	22
4.1 Κύρια Αποτελέσματα της Έρευνας .....	22
4.1.1 Δημογραφικά Αποτελέσματα .....	24
4.2 Αποτελέσματα Έρευνας ανά Παράγοντα .....	32
4.2.1 Παράγοντας «Απολαβές – Pay» .....	32
4.2.2 Παράγοντας «Προαγωγές – Promotions» .....	33
4.2.3 Παράγοντας «Προϊστάμενοι – Supervision» .....	34
4.2.4 Παράγοντας «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits» .....	35
4.2.5 Παράγοντας «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions» .....	36
4.2.6 Παράγοντας «Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions» .....	37
4.2.7 Παράγοντας «Συνάδελφοι – Co-Workers» .....	38
4.2.8 Παράγοντας «Φύση της Εργασίας – Nature of Work» .....	39
4.2.9 Παράγοντας «Επικοινωνία - Communication» .....	40
4.3 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση .....	41
4.3 Σύγκριση Αποτελεσμάτων .....	42
4.3.1 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με Συνολική Ικανοποίηση .....	43
4.3.2 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με τους εννέα(9) Παράγοντες Ικανοποίησης .....	44
4.3.3 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με φύλο ανά Παράγοντα Ικανοποίησης .....	46
4.3.4 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα ανά Παράγοντα Ικανοποίησης .....	49
4.3.7 Σύγκριση Φύλου με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα ανά Παράγοντα Ικανοποίησης .....	51
4.3.8 Σύγκριση Φύλου με Συνολική Ικανοποίηση .....	53
4.3.9 Σύγκριση με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα με Συνολική Ικανοποίηση .....	54
4.3.10 Σύγκριση Επιπέδου Μόρφωσης με Συνολική Ικανοποίηση .....	55
4.3.11 Σύγκριση Ηλικιακής Ομάδας με Συνολική Ικανοποίηση .....	55

4.3.12 Σύγκριση Χρόνια Υπηρεσίας με Συνολική Ικανοποίηση .....	56
Κεφάλαιο 5 .....	57
Συζήτηση Αποτελεσμάτων .....	57
Κεφάλαιο 6 .....	60
Συμπεράσματα .....	60
6.1 Συμπεράσματα .....	60
6.1.1 Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα .....	61
6.2 Εισηγήσεις βελτίωσης Εργασιακής Ικανοποίησης .....	62
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	64
Παράρτημα Α.....	65
Οργανωτική Δομή .....	65
Παράρτημα Β.....	66
Ερωτηματολόγιο .....	66
Β.1 Έγκριση για διεξαγωγή της έρευνας και διανομή του ερωτηματολογίου .....	66
Β.2 Συνοδευτική Επιστολή .....	68
Β.3 Ερωτηματολόγιο .....	69
Βιβλιογραφία .....	72

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1. Εισαγωγή

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ανθρώπου, όσον αφορά τους διάφορους τομείς της ζωής του και τις ασχολίες του, αναμφίβολα επηρεάζει τον ίδιο τον άνθρωπο, συμβάλλοντας έτσι στη διάθεση, τη ψυχική υγεία και την ευτυχία της ζωής. Συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύπλοκο σύνολο συναισθημάτων, όπου αφορούν τις προσωπικές εμπειρίες του εργαζομένου από το χώρο εργασίας του και τις προσδοκίες του γύρω από τη φύση της εργασίας του. Συνήθως, η εργασιακή ικανοποίηση, σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου. Ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση, είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός εργαζομένου σε σχέση με την εργασία του και κατά πόσο μπορεί να εκπληρώσει τις προσωπικές και επαγγελματικές του αξίες, μέσω της εργασίας του. (Locke, 1976)

Σε μια σύγχρονη εποχή, οι απαιτήσεις για την τεχνολογική και παραγωγική ανάπτυξη, είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με υψηλή ποιότητα, ώστε οι πελάτες ενός Οργανισμού να μένουν ικανοποιημένοι και ενθουσιασμένοι. Για την επίτευξη αυτών των απαιτήσεων, πολύ σημαντικό ρόλο, διαδραματίζουν οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται στο Οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να είναι ικανοί, έτσι ώστε να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες, με υψηλή απόδοση και εξειδικευμένη εκπαίδευση. Αυτές οι απαιτήσεις, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση, γιατί οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την αναγνώριση των προσπαθειών τους και την εξασφάλιση προοπτικών ανέλιξης. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί, πιο θετικοί, πιο υγιείς και περισσότερο αφοσιωμένοι απέναντι στον οργανισμό που εργάζονται. Αποτέλεσμα αυτού, είναι να αναπτύσσουν ευκολότερα θετικές σχέσεις με τους πελάτες τους, προσφέροντας τους ποιοτική εξυπηρέτηση, κερδίζοντας, έτσι, την εμπιστοσύνη τους και αφήνοντας τους συνάμα ικανοποιημένους. (Judge, 2017)

Βαρύνουσα σημασία προς τους εργαζομένους και την ικανοποίηση στην εργασία τους, αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης τους, έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τους στόχους της εργασίας τους και γενικότερα να επιτευχθούν οι στόχοι του Οργανισμού. Σύμφωνα με αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να υποστηρίζει την

ενδυνάμωση των εργαζομένων του Οργανισμού, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και εργαλείων ώστε να τους βοηθά, με αυτό τον τρόπο να παραμένουν το ζωτικό κύτταρο της λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα, να έχει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός περιβάλλου εργασίας με δεσμεύσεις, να προσφέρει ευκαιρίες δημιουργικότητας, να στεγάζει ισχυρές φιλοδοξίες και να δίνεται η ευκαιρία προσωπικής συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη του οράματος του Οργανισμού. Συνάμα, κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εσωτερικών της πελατών, αφήνοντας τους ευχαριστημένους και ικανοποιημένους.

Όλοι οι Οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, είτε διοικούνται από αυτούς είτε απλά εκτελούν τις διαδικασίες. Βάση αυτού συμπεραίνουμε, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος πυλώνας, ώστε ο Οργανισμός να πετύχει τους στόχους του και να υλοποιήσει το όραμα του. Οι εργαζόμενοι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί απλά εκτελούν τις διαδικασίες είτε βρίσκονται στη Διοίκηση και ασκούν διοικητικά καθήκοντα. (Χυτήρης, 2013α)

Στην παρούσα πρόταση διπλωματικής θα γίνει μια προσπάθεια αποτύπωσης και ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ αναλύοντας το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα το 2013.

## **1.2. Στόχος και Σημαντικότητα της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός εργασιακής Ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ και να αναλυθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα. Τα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν θα αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των μελών του προσωπικού σε σχέση με την εργασία τους, που οφείλονται αυτά τα αποτελέσματα και να εντοπιστούν τομείς που χρίζουν βελτίωσης για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού.

Μέσω του ερωτηματολογίου δίνεται η δυνατότητα σωστής ανάλυσης των αποτελεσμάτων, με στόχο να αναλυθούν οι λόγοι της ικανοποίησης, τυχόν απογοήτευσης ή του ενδιάμεσου αποτελέσματος των συμμετεχόντων. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα εξαγωγής αποτελεσμάτων, ώστε να διαφανούν οι τομείς που υστερούν σε εργασιακή ικανοποίηση και τομείς που υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, αφού το ερωτηματολόγιο εξετάζει συνολικά εννέα παράγοντες. Με τον τρόπο αυτό θα ερευνηθεί κατά πόσο υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ και θα εντοπιστούν τρόποι βελτίωσης με στόχο την αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης. Περαιτέρω, θα επιχειρηθεί ο

εντοπισμός παραγόντων που αφήνουν ικανοποιημένους τους εργαζόμενους και παράγοντες που προκαλούν έλλειψη ικανοποίησης, με απώτερο στόχο να εντοπιστούν τα αίτια ενδεχόμενης χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου αλλά παράλληλα και τρόποι αύξησης και διατήρησης του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης σε ψηλά επίπεδα.

### **1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα της Έρευνας**

Μερικά από τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι:

- 1) Πόσος είναι ο βαθμός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρείας Λτδ
- 2) Πόσος είναι ο βαθμός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων που προέρχονται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα.
- 3) Ποιοι είναι οι παράγοντες που αφήνουν ικανοποιημένους τους εργαζόμενους και οι παράγοντες που προκαλούν έλλειψη ικανοποίησης.
- 4) Ποιος είναι ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με την Λαϊκή Τράπεζα.
- 5) Ποια είναι τα αίτια ενδεχόμενης χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και
- 6) Ποιοι είναι οι τρόποι αύξησης και διατήρησης του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης σε ψηλά επίπεδα.

### **1.4. Προφίλ Τράπεζας Κύπρου**

Η Τράπεζα Κύπρου ιδρύθηκε το 1899, αρχικά ως ταμειυτήριο «Η Λευκωσία», το οποίο αποτέλεσε την αρχή για τη δημιουργία της εταιρείας με την ονομασία «Τράπεζα Κύπρου» το 1912. Στη συνέχεια, η Τράπεζα Κύπρου εξαπλώνεται σε όλο το νησί, όπου επιτυγχάνει συγχώνευση με Τραπεζικά Ιδρύματα άλλων πόλεων του νησιού. Αποτελώντας, έτσι, την Τράπεζα όλων των Κυπρίων, δημιουργήθηκε το «Κοινό Κυπρίων». Στη μετέπειτα πορεία της, αναπτύσσεται και επεκτείνεται σε διεθνείς αγορές, όπως Ελλάδα, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ρουμανία και εντάσσεται η μετοχή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Αναπόφευκτα με τον ερχομό της οικονομικής κρίσης το 2011, είχε επηρεαστεί και η Τράπεζα Κύπρου, οδηγώντας στην απόφαση πώλησης των Τραπεζών της διεθνούς αγοράς ώστε να συρρικνωθεί στην

εγχώρια αγορά. Ακολούθησε η συγχώνευση με την Λαϊκή Τράπεζα, το 2013, μεταφέροντας δάνεια, περιουσιακά στοιχεία και ασφαλισμένες καταθέσεις στην Τράπεζα Κύπρου. (BankofCyprusHistory, 2021)

Το Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου αποτελείται από την Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ, και τις θυγατρικές του Εταιρείες οι οποίες είναι οι Γενικές Ασφάλειες Κύπρου, Eurolife, BOC Asset Management, CISCO και το Πολιτιστικό Ίδρυμα της Τράπεζας Κύπρου. Η Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ παρέχει ένα μεγάλο φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Κύπρο. Παρέχει στους Ιδιώτες Τρεχούμενους, Καταθετικούς και Επενδυτικούς Λογαριασμούς, Στεγαστικά, Σπουδαστικά και Προσωπικά δάνεια και Δάνεια Αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, παρέχει ασφαλιστικά προϊόντα όπου προσφέρουν προστασία τόσο σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. (BankofCyprusProducts, 2021a)

Μέσω εξειδικευμένης μονάδας, παρέχονται υπηρεσίες Συγχώνευσης και Αγορών, Κεφαλαιακών Αγορών, διάρθρωση κεφαλαίων, Χρηματοδότησης Έργων και Εταιρικής Χρηματοδότησης. Επίσης, προσφέρονται λύσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης και αδειοδότησης σε εταιρείες και οργανισμούς. (BanckofCyprusProducts, 2021b)

Παράλληλα προσφέρονται και χρηματιστηριακές Υπηρεσίες, όπου μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου, στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και σε διεθνή αγορές για εκτέλεση πράξεων. (BankofCyprusProducts, 2021c)

Η θέση της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ στην εγχώρια αγορά είναι κορυφαία, αφού είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς Οργανισμούς στην Κύπρο. (BOCCorpSustainability, 2020) Η Τράπεζα Κύπρου, θεωρείται ο ηγέτης της τραπεζικής αγοράς στην Κύπρο, αφού κατάφερε να ξεπεράσει τους κινδύνους που αντιμετώπιζε στον ισολογισμό της μετά τη συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα, πουλώντας Μη εξυπηρετούμενα Δάνεια και μειώνοντας με αυτό τον τρόπο το δείκτη Μη εξυπηρετούμενων Δανείων σε μονοψήφιο αριθμό. (Βασιλείου, 2021) Ο αριθμός των υπαλλήλων της ανέρχεται στους 3.174 εργαζόμενους. (BankofCyprus-Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022α)

Όραμα της Τράπεζας Κύπρου είναι να κτίζονται σχέσεις ζωής με τους πελάτες της. Το ανθρώπινο δυναμικό της να βρίσκεται δίπλα στους πελάτες της σε κάθε επόμενη τους κίνηση, στηρίζοντας, εξηγώντας και καθοδηγώντας τους, ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους τους, να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις για τη ζωή τους και να κάνουν πράξη τα όνειρα τους. Ταυτόχρονα, μέσω της συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες της, επισημαίνονται οι ανάγκες τους και προσαρμόζονται ανάλογα οι λύσεις προς αυτές. Με αυτό τον τρόπο, κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών της, κρατώντας, έτσι, την Τράπεζα πελατοκεντρική. (Georgiadou, 2021)

### 1.4.1 Δομή και Λειτουργίες της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ

Αναφορικά με την Οργανωτική Δομή της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας, υπάρχουν οι πιο κάτω διαρθρωτικοί τομείς, όπου υπάγονται στον Διευθύνον Σύμβουλο της Εταιρείας: (BankofCyprusStructure, 2021) Η Οργανωτική Δομή διαφαίνεται στο Παράρτημα Α.

- Διοικητικές και Λειτουργικές δραστηριότητες
- Επιχειρηματικές δραστηριότητες και
- Δραστηριότητες Απομόχλευσης

Στον τομέα Διοικητικών και Λειτουργικών δραστηριοτήτων υπάγονται οι πιο κάτω Διευθύνσεις:

- Οικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Διαχείρισης διαθεσίμων
- Λειτουργικών Δραστηριοτήτων και Διαχείρισης Κόστους
- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διεύθυνση Πληροφορικής και Ψηφιακού Μετασχηματισμού και
- Νομική Υπηρεσία & Γραμματέας του διευθύνοντα Συμβούλου

Στον τομέα Επιχειρηματικών δραστηριοτήτων υπάγονται οι Διευθύνσεις:

- Λιανική Τραπεζική και Διεθνών Τραπεζικών Υπηρεσιών, Τομέας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ο Τομέας Επιχειρήσεων και η Διεύθυνση Εταιρικών Υποθέσεων, όπου ο επικεφαλής αυτών είναι ο Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος
- Αγορών Μεγάλων και Διεθνών Επιχειρήσεων και
- Διεύθυνση Ασφαλιστικών Εργασιών, όπου υπάγονται σε αυτή οι εταιρείες Eurolife και Γενικές Ασφάλειες Κύπρου

Στις Δραστηριότητες Απομόχλευσης υπάγονται:

- Διεύθυνση Εταιρικών Λύσεων Απομόχλευσης,
- Διεύθυνση Αναδιάρθρωσης Δανείων και Διαχείρισης Χρεών και
- Διεύθυνση του Τομέα Διαχείρισης Ακινήτων

Επιπρόσθετα , υπάρχουν τέσσερις(4) Διευθύνσεις όπου είναι παράλληλες με τον Διευθύνον

Σύμβουλο:

- Η Διεύθυνση Συμμόρφωσης όπου υπάγεται στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου
- Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας όπου αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων όπου αναφέρεται στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και
- Η Ασφάλεια Πληροφοριών όπου, επίσης, αναφέρεται στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων

Ο διευθύνων σύμβουλος της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρείας Λτδ, χαρακτηρίζεται ως δυναμικός. Προσαρμόζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εποχών, τις εξελίξεις στην οικονομία και στην τεχνολογία. Δίνει έμφαση στην τεχνολογική ανάπτυξη και την μείωση κόστους της εταιρείας. (InBusinessnews, 2021)

Στόχος του είναι να κρατά μια πελατοκεντρική πολιτική και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην ομαδική εργασία και να υποστηρίζει ένα κοινό στόχο. Επιπρόσθετα, υποστηρίζει τις καινοτόμες ιδέες ώστε να κρατά την Τράπεζα πρωτοπόρα. Υποστηρίζει την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα, τον επαγγελματισμό, ώστε να εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού και να είναι ενήμεροι όλοι οι εργαζόμενοι για τις εξελίξεις στον Τραπεζικό Τομέα. (BankofCyprusCulture, 2021)

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### 2.1 Ρόλος Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, αφορά τα συναισθήματα των εργαζομένων και επιπρόσθετα, προσδιορίζεται ως ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων της εργασίας τους. (Spector, 1997a) Εντούτοις, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, αγνοεί το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των μελών του προσωπικού τους. Συγκεκριμένα, το εργασιακό περιβάλλον έγκειται στην ασφάλεια των μελών του προσωπικού των επιχειρήσεων, στην ασφάλεια και υγεία στην εργασία, στην ενίσχυση της επικοινωνίας και τις σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού, στην αναγνώριση της καλής απόδοσης, στα κίνητρα για καλή απόδοση και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού. Επιπρόσθετα, έχει καταγραφεί, ότι όταν τα μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού αντιληφθούν ότι θεωρούνται σημαντικοί για την εταιρεία τους, θα αποκτήσουν το αίσθημα ιδιοκτησίας για τον οργανισμό τους και παράλληλα ισχυρή δέσμευση προς την εταιρεία τους. (Spector, 1997b)

Όμως, για την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων μιας εταιρείας συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη από τους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα ο παράγοντας των αμοιβών. Όταν μία εταιρεία προβεί σε αύξηση μισθού των εργαζομένων της, τα μέλη του προσωπικού της, πέρα του οικονομικού οφέλους, το εκλαμβάνουν και ως επιβράβευση, με αποτέλεσμα να επιδράσει σε αυτούς ψυχολογικά, αυξάνοντας τους την αυτοπεποίθησή τους. Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η δουλειά του έχει αναγνωρισθεί και καταβάλει περισσότερη προσπάθεια ώστε να γίνεται καλύτερος, ευελπιστώντας να του παραχωρηθεί, εκ νέου, αύξηση στο μισθό του. (Grund & Sliwka, 2001)

Ένας άλλος, σημαντικός, παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην θετική επίδραση των εργαζομένων, είναι οι ειδικές παροχές. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναζητά παροχές, οι οποίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και την προσωπικότητα των μελών του προσωπικού της. Ένα παράδειγμα, είναι η παροχή σταθμών φροντίδας παιδιών, όπου αυτή η παροχή έχει μεγάλη σημασία για τις γυναίκες εργαζόμενες, παρέχοντας το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας των παιδιών τους, βοηθώντας στην ενίσχυση της αφοσίωσης στην εργασία τους. (Artz, 2010) Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι,

οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας τους και το χώρο όπου εργάζονται, ταυτίζονται ευκολότερα με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να εργάζονται με περισσότερο ζήλο για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Επίσης, είναι πιθανότερο να προσθέτουν νέες ιδέες για βελτίωση της λειτουργικότητας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, όμως, δεν είναι εφικτό να εξαγοράσουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους, παρόλο που συνεχώς το επιδιώκουν. (Thomson, 1993)

## 2.2 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο Τραπεζικός Τομέας, τα τελευταία χρόνια, έχει καταφέρει να στελεχωθεί από πολύ ψηλού επιπέδου προσωπικό, το οποίο έχει τη δυνατότητα να παρέχει καινοτόμες και ποιοτικές υπηρεσίες στους Τραπεζικούς Οργανισμούς που εργοδοτείται. Παράλληλα, προσφέρει και αναπτύσσει τη θετική εικόνα και τους καθιστά πολύ κερδοφόρους Οργανισμούς. Οι παράγοντες που καθιστούν έναν εργαζόμενο ικανοποιημένο από την εργασία του αλλάζουν συνεχώς, όπως επίσης και η φύση της εργασίας τους. Βάση αυτού, σε ένα σύγχρονο Τραπεζικό Οργανισμό, καθιστά την εργασιακή ικανοποίηση ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες, ώστε να κρατήσει το καταξιωμένο αυτό προσωπικό προς όφελος του. (Islam, M. and Hasan, 2005)

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η διασύνδεση μεταξύ των θεωριών των κινήτρων και της εφαρμογής τους στο χώρο εργασίας. Οι θεωρίες των κινήτρων, χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι Θεωρίες Περιεχομένου και οι Διαδικαστικές Θεωρίες. (Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, 2005α)

### 1. Θεωρίες Περιεχομένου:

Στις θεωρίες Περιεχομένου προσδιορίζονται οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, εξετάζοντας τα κίνητρα και τις ανάγκες που παρακινούν τον άνθρωπο να εργασθεί, δηλαδή παρουσιάζεται το περιεχόμενο των κινήτρων. Οι θεωρίες που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία είναι η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του A. Maslow, η θεωρία ERG του Aldefer που αφορά την επέκταση της θεωρία του A.Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg και η θεωρία του McGregor. (Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, 2005β)

## 2. Διαδικαστικές Θεωρίες:

Οι Διαδικαστικές θεωρίες επιχειρούν να καθορίσουν τη διαδικασία κινήτρων. Συγκεκριμένα επικεντρώνονται στις συνθήκες και στις συμπεριφορές οι οποίες συμβάλουν ή όχι στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Οι θεωρίες που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία είναι η θεωρία του Porter και Lawler, η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom και η θεωρία της τοποθέτησης στόχων του Locke. (Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, 2005γ)

### 2.2.1 Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow διατύπωσε μια από τις πιο γνωστές θεωρίες αναφορικά με την παροχή κινήτρων, ικανοποίησης και την αποτελεσματική διοίκηση. Ο Α. Maslow ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε(5) βασικές κατηγορίες. (Μπουραντάς Δ. , 2015α). Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- 1) Φυσιολογικές ανάγκες
- 2) Ανάγκες σιγουριάς
- 3) Κοινωνικές Ανάγκες
- 4) Ανάγκες αναγνώρισης
- 5) Ανάγκες ολοκλήρωσης.

Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την ύπαρξη του ανθρώπου όπως φαγητό, οξυγόνο, ένδυση, νερό, υγεία. Οι ανάγκες αυτές, είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος. Είναι φανερό, ότι εάν δεν εξασφαλιστούν οι πιο πάνω βασικές ανάγκες, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για εκπλήρωση άλλων αναγκών. Ακολούθως, ο άνθρωπος έχει την ανάγκη της σιγουριάς και της ασφάλειας για τη διαβίωση του και της εξασφάλισης των φυσιολογικών του αναγκών, μένοντας μακριά από κινδύνους και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η εξασφάλιση αυτών, εφαρμόζεται μέσω εκπλήρωσης αναγκών όπως για παράδειγμα της μόνιμης κατοικίας, εργασίας, συνταξιοδότηση. Οι κοινωνικές ανάγκες, αφορούν τις ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να είναι αποδεκτός, να δημιουργεί φιλίες, να λαμβάνει και να προσφέρει αγάπη. Η ανάγκη αναγνώρισης, αντανακλάται στην ανάγκη του ανθρώπου για κύρος, αναγνώριση από άλλους ανθρώπους, απόκτηση φήμης και επιτυχία όπου οδηγούν στην αυτοεκτίμηση και τον αυτοσεβασμό. Οι ανάγκες αναγνώρισης, καθορίζονται ως κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, εφόσον οι υπόλοιπες ανάγκες έχουν ήδη ικανοποιηθεί. Η ανώτερη κατηγορία, αφορά τις ανάγκες ολοκλήρωσης, όπου αφορά τις ανάγκες του ανθρώπου να επιτύχει όλα όσα θέλει, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του και τα οράματα του, φτάνοντας στον ιδανικό για τον ίδιο εαυτό του. (Μπουραντάς Δ. , 2015β)

## 2.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων - Υγιεινής – Παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg θεωρείται ως μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του A. Maslow, η οποία είναι πιο αποδεκτή και συζητήσιμη στο χώρο της Διοίκησης. Ο Maslow, προσπάθησε να καθορίσει τις ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να καθορίσει τους παράγοντες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών στο χώρο εργασίας. Ο Herzberg ζήτησε από 200 μηχανικούς και λογιστές να του διηγηθούν ένα γεγονός στο χώρο εργασίας τους, τους οποίους να τους έκανε να αισθανθούν εξαιρετικά ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι και μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων προέκυψαν δυο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης οι οποίοι είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια και οι παράγοντες κινήτρων που είχαν δημιουργήσει ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση. Οι παράγοντες που εμπίπτουν στην κατηγορία υγιεινής ή διατήρησης είναι το περιβάλλον της εργασίας, όπου αφορά την πολιτική της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, η ασφάλεια της απασχόλησης, η κοινωνική θέση και ο μισθός. Οι παράγοντες στην κατηγορία παρακίνησης αποτελούν την καθαυτή φύση της δουλειάς και τον εργαζόμενο, αναφέρονται στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, την αναγνώριση που λάμβαναν, την προαγωγή, τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης, την ευθύνη καθώς και πόσο σημαντική και ενδιαφέρουσα θεωρούσαν την δουλειά τους. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες παρακίνησης ή κινήτρων δεν είναι εφικτό να υπάρξουν εάν δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής, καθώς δεν μπορεί να συνυπάρξει δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα παρακίνηση. (Μπουραντάς Δ. , 2015γ)

## 2.2.3 Η θεωρία του ERG του Alderfer

Η θεωρία του ERG του Alderfer θεωρείται ως μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow και του Herzberg. Ο Alderfer, ταξινόμησε τις ανάγκες των ανθρώπων σε τρεις κατηγορίες. (Μπουραντάς Δ. , 2015δ) Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- 1) Υπαρξιακές ανάγκες
- 2) Ανάγκες σχέσεων
- 3) Ανάγκες Ανάπτυξης

Οι υπαρξιακές ανάγκες αφορούν τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την ύπαρξη του ανθρώπου, όπου εντάσσονται οι ανάγκες σιγουριάς και οι φυσιολογικές ανάγκες, οι δύο πρώτες κατηγορίες του Maslow. Στις ανάγκες σχέσεων συμπεριλαμβάνονται οι κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και στις ανάγκες ανάπτυξης εντάσσεται η ανάγκη ανάπτυξης του ανθρώπου. (Μπουραντάς Δ. , 2015ε)

Βασική διαφορά από τη θεωρία Maslow είναι η ταξινόμηση των κατηγοριών, όπου χωρίζει τις ανάγκες του ανθρώπου σε τρεις κατηγορίες και όχι σε πέντε όπως ο Maslow, χωρίς να δίνεται σημασία στην ιεράρχηση τους. Μία άλλη διαφοροποίηση αυτής της θεωρίας, είναι ότι, για την ικανοποίηση των αναγκών δεν είναι αναγκαίο να ικανοποιηθούν πρώτα κατώτερες κατηγορίες αναγκών, ώστε να καταστεί απαραίτητο η παρακίνηση ανώτερων αναγκών. Για παράδειγμα, οι ανάγκες σχέσεων, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση πρώτα ικανοποίησης των αναγκών της παιδείας και του κοινωνικού περιβάλλον του ανθρώπου, πριν την ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών. Επίσης, ο Alderfer υποστηρίζει ότι με την ύπαρξη ευκαιριών ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών, υπάρχει πιθανότητα να αυξάνεται η ένταση τους, ενώ ο Maslow, πιστεύει ότι, η ένταση των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησης τους. Τέλος, ο Alderfer, θεωρεί ότι όταν δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθεί μία ανάγκη, τότε στρέφει τις προσπάθειες του για ικανοποίηση άλλων αναγκών, σε αντίθεση με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος καταβάλλει συνεχώς προσπάθειες στο να ικανοποιήσει την ανάγκη του. (Μπουραντάς Δ. , 2015στ)

#### **2.2.4 Η θεωρία των Porter και Lawler**

Η θεωρία των Porter – Lawler υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και εξηγείται η διαδικασία παρακίνησης σε σχέση με την ικανοποίηση και την απόδοση. Η θεωρία τους βασίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, βασίζεται, στην προσπάθεια, την ανταμοιβή, την απόδοση και την ικανοποίηση. Η προσπάθεια που καταβάλλεται από τον εργαζόμενο εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ της απόδοσης, προσπάθειας και των ανταμοιβών και επίσης, η αξία των ανταμοιβών που θα λάβει ο εργαζόμενος. Η απόδοση πέραν της παρακίνησης, εξαρτάται και από τις απαραίτητες ικανότητες που χρειάζονται για να αποδώσει, τα χαρακτηριστικά του, τα μέσα που διαθέτει ώστε να ασκήσει τα καθήκοντα του και να επιτύχει τους στόχους του και τέλος τον γενικό του ρόλο στον οργανισμό. Οι ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος, είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του και η ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι αποτέλεσμα των ανταμοιβών που λαμβάνει σε σχέση με το πόσο δίκαιη αντιλαμβάνεται την ανταμοιβή του σε συνάρτηση όμως με την ανταμοιβή που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι στην ίδια ή σε παρόμοια επιχείρηση ή οργανισμό. (Μπουραντάς Δ. , 2015ζ)

#### **2.2.5 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom**

Η θεωρία προσδοκιών του V.Vroom διαφοροποιείται από τις θεωρίες των Maslow και Herzberg, όπου προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης και όχι να περιγράψει τι παρακινεί τους εργαζόμενους. Την θεωρία του τη στηρίζει σε τρεις(3) βασικές υποθέσεις: (Μπουραντάς Δ. , 2015η)

- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν οι ανταμοιβές τους συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το επίπεδο απόδοσης τους.
- Οι εργαζόμενοι διακρίνουν αν μπορούν να φτάσουν στο αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία για αυτούς.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος πιστεύει ότι από την αύξηση των προσπαθειών του, η απόδοση του θα αυξηθεί και κατά συνέπεια αυτού θα αποκτήσει περισσότερες ανταμοιβές. Βάση αυτού, η διαδικασία της παρακίνησης χαρακτηρίζεται ως διαπραγμάτευση εργαζομένου και εργοδότη αφού η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση και από αυτά που αναμένει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει σε αντάλλαγμα. Επιπρόσθετα, υποστηρίζει τη σύνδεση των αμοιβών, οποιοδήποτε είδους, με τις αποδόσεις του εργαζομένου. (Μπουραντάς Δ. , 2015θ)

### **2.2.6 Η θεωρία της τοποθέτησης στόχων του Locke**

Η θεωρία της τοποθέτησης στόχων του Locke, υποστηρίζει ότι η ολοκλήρωση ενός στόχου επηρεάζεται άμεσα από τον προσδιορισμό στόχων, τα κίνητρα που παρέχονται στον εργαζόμενο και το πόσο καλά αντιλαμβάνεται τους στόχους του ο εργαζόμενος. Ο Locke, θεωρεί ότι, για να είναι εφικτή η επίτευξη ενός στόχου, πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί και να αναλυθεί ακριβώς ο στόχος. Θέτοντας ψηλούς στόχους, παρέχονται περισσότερα κίνητρα προς τον εργαζόμενο, γιατί για την ολοκλήρωση τους απαιτείται αυξημένη γνωστική ικανότητα, να καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια υλοποίησης και συνάμα οργανωμένη και διαδικαστική μεθοδολογία. Επιπρόσθετα, η υλοποίηση ψηλών στόχων εργασίας συνδέεται με μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, με τον αναλυτικό προσδιορισμό στόχων, καθιστάτε αναγκαίο η προσωπική ανάπτυξη και εκπαίδευση, ομαδικό πνεύμα και συμμετοχή του εργαζομένου για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων αλλά και γενικά των στόχων της επιχείρησης. Συνάμα, αναπτύσσεται το αίσθημα εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης των εργαζομένων. Εν κατακλείδι, μέσω αυτής της θεωρίας, ενισχύεται η αίσθηση της προσωπικής και ομαδικής αξίας. (Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, 2005δ)

## **2.3 Ρόλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σε μία σύγχρονη επιχείρηση, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και την ανάπτυξη των μελών του προσωπικού του Οργανισμού. Ως εκ τούτου, προτεραιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνται η επίτευξη υγιούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους εργαζόμενους, η επικράτηση του επαγγελματισμού, η ανάπτυξη ευκαιριών απασχόλησης, η αποτελεσματικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση. Ιδιαίτερη σημασία, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και η συνεχής ανάπτυξη του, αφού κατέχει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των εργασιακών του στόχων και γενικότερα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. (Dessler, 2015α)

Βασική προϋπόθεση σε ένα Οργανισμό, είναι η ανάδειξη του ανταγωνιστού του πλεονεκτήματος. Για την επίτευξη αυτού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο, αφού το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη του, μέσω της εκπαίδευσής του, τη σωστή κατάταξη των μελών του προσωπικού στην Οργανωτική Δομή, τις ανταμοιβές του, τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση του και τη συμμετοχή των μελών του προσωπικού στις αποφάσεις του Οργανισμού. (Dessler, 2015β)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει υποστηρικτικό ρόλο προς τα στελέχη του Οργανισμού, όπου επιβλέπει, εκτελεί και εξετάζει με σκοπό την αποτελεσματικότερη διοίκηση και ανάπτυξη των εργαζομένων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι βασικές υπευθυνότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- Να συμβουλεύει τα στελέχη του Οργανισμού, σε σχέση με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις σε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους της επιχείρησης. (Χυτηρής, 2013β)
- Να προσφέρει υπηρεσίες σε θέματα που αφορούν προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων υποψηφίων, ώστε να εφαρμόζονται σωστές προσλήψεις. (Χυτηρής, 2013γ) Σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής υποψηφίων μπορεί να κοστίσουν πολύ σε μια επιχείρηση, τόσο σε οικονομικό όσο και σε χρονικό κόστος. (Noe Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick, 2006) Η επιλογή υποψηφίων παίζει πολύ καθοριστικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει να ολοκληρώνεται με την εποπτεία των εκπαιδευμένων στελεχών του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Λαζαρίδη, 2006) Με βάση αυτό, τα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Συμπέρασμα αυτού, είναι ότι με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών του τμήματος Διοίκησης

Ανθρώπινου Δυναμικού και των προϊσταμένων των τμημάτων της επιχείρησης, επιτυγχάνεται καλύτερος χειρισμός στην επιλογή του υποψηφίου.

- Να εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε τα μέλη του προσωπικού να είναι σε θέση να επιτύχουν του εργασιακούς τους στόχους και συνάμα να υλοποιηθεί το όραμα του Οργανισμού. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό, θεωρείται ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη πορεία του και την επίτευξη των στόχων του. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες και αναπτύσσουν την ικανότητα της μάθησης, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της κριτικής τους σκέψης, ώστε να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες προς τον Οργανισμό. Επιπρόσθετα, αυξάνεται η ικανότητα της κατανόησης των διαφόρων προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν και είναι σε θέση στο να προσφέρει την καλύτερη λύση για την επίλυση τους και την αντιμετώπιση τους. Συνάμα, ενδυναμώνεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, συνειδητοποιώντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά στον Οργανισμό τους. (Μάρκου, 2018)
- Να ενημερώνει και να εξυπηρετεί τα μέλη του προσωπικού του Οργανισμού, παρέχοντας άμεση ενημέρωση για τις εξελίξεις, τα αποτελέσματα και τις πολιτικές του Οργανισμού. Μέσω της εξυπηρέτησης των μελών του προσωπικού, παρέχει βοήθεια προς αυτούς ώστε να αντιμετωπίσουν τα διάφορα εργασιακά προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους, αφού αντλούν άμεσα τις πληροφορίες που χρειάζονται, τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό όφελος. Σημαντικό ρόλο για τα μέλη του προσωπικού παίζει η επικοινωνία αυτή, γιατί τους παρέχεται η δυνατότητα, να εισακουστούν και να μεταφερθούν οι απαιτήσεις τους προς την Ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύει τις καλές εργασιακές σχέσεις, μειώνοντας ή και εξαλείφοντας το χάσμα μεταξύ Ανώτερης Διοίκησης και εργαζομένων. (Χυτηρής, 2013δ)
- Να προσφέρει κατάλληλες υπηρεσίες ανταμοιβών προς τα μέλη του προσωπικού. Μέσω μιας αποτελεσματικής διαδικασίας ανταμοιβής και αποζημίωσης προς τους εργαζομένους, ενισχύεται η παραγωγικότητα και αναπτύσσονται ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα. Συνάμα, αναπτύσσεται μια καλύτερη σχέση ανάμεσα στους υφισταμένους και το εργατικό δυναμικό βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοση του Οργανισμού. (Delaney, J.T. and Huselid, M.A, 1996)

Εν κατακλείδι, τα μέλη του προσωπικού ενός Οργανισμού, αποτελούν για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ένα σύνολο διαφορετικών ταλέντων, όπου μέσω της απόδοσης τους επιτυγχάνονται οι προσωπικοί και εργασιακοί τους στόχοι, ταυτίζοντας τους με τους επιχειρησιακούς στόχους του

Οργανισμού. Απώτερος σκοπός αυτού, είναι η επίτευξη του οράματος και η αποστολή της επιχείρησης. (Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2000)

## **2.4 Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων**

### **2.4.1 Ορισμός Συγχωνεύσεων**

Οι συγχωνεύσεις είναι η ενοποίηση δύο εταιριών, συνήθως, η απορρόφηση μιας μικρότερης επιχείρησης από μία δυνατότερη. Τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις της υπό πώλησης εταιρείας μεταφέρονται εξ ολοκλήρου στην εταιρεία την οποία την αγοράζει. (Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. , 2007) Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις, δημιουργείται μία καινούργια επιχείρηση, όπου μεταφέρονται τα περιουσιακά στοιχεία και των δύο επιχειρήσεων. (Κυριαζής, 2016α). Στην ουσία, στις συγχωνεύσεις, σταματά η νόμιμη ύπαρξη μιας εταιρείας και η καινούργια επιχείρηση που δημιουργείται, συνεχίζει τις λειτουργικές τις ενέργειες βάση της επωνυμίας της επιζώντος επιχείρησης. (Smirnova, 2014)

Μέσω των συγχωνεύσεων οι εταιρείες προχωρούν στον εντοπισμό λύσεων, χωρίς να προβούν στην εκκαθάριση τους. Οι συγχωνεύσεις, ολοκληρώνονται με χρηματικό αντάλλαγμα και με τη μεταφορά των συνολικών περιουσιακών στοιχείων. Επιπρόσθετα, μπορεί να ολοκληρώνεται με την ανταλλαγή τμήματος μετοχών μεταξύ των δύο επιχειρήσεων ή την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. (Κυριαζής, 2016β)

### **2.4.2 Επιπτώσεις Συγχωνεύσεων στα μέλη του προσωπικού των επιχειρήσεων**

Αναπόσπαστο μέρος των συγχωνεύσεων, αποτελούν τα μέλη του προσωπικού των επιχειρήσεων, αφού επηρεάζονται άμεσα. Ποικίλες είναι οι επιπτώσεις που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τους εργαζόμενους.

Μέσω των συγχωνεύσεων επηρεάζονται άμεσα οι θέσεις εργασίας των μελών του προσωπικού. Μερικές από αυτές καταργούνται, ενώ άλλες μπορεί να συρρικνωθούν. Επιπρόσθετα, λόγω των καινούργιων αναγκών που δημιουργούνται στον Οργανισμό και των αυτοματοποιήσεων των διαδικασιών, δημιουργούνται καινούργιες ανάγκες για δημιουργία καινούργιων θέσεων εργασίας με εξειδικευμένη εκπαίδευση. (E., Schuler R. and Jackson S., 2001α)

Μία άλλη επίπτωση που μπορεί να επιφέρουν οι συγχωνεύσεις είναι η αναδιάρθρωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας, με επακόλουθο τη μείωση του κόστους μισθοδοσίας. Απώτερος σκοπός αυτού, είναι να υπάρξει μια ισορροπία στην αμοιβή των εργαζομένων στην καινούργια επιχείρηση. (E., Schuler R. and Jackson S., 2001β)

Επίσης, επικρατεί μια διαφορετική κουλτούρα ανάμεσα στις δύο εταιρείες, όπου αναπόφευκτα δημιουργείται καινούργια βάση με τα καινούργια δεδομένα. Επικρατούν διαφορετικές αρχές και κανονισμοί, όπου θα πρέπει να δημιουργηθεί μία κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα με κοινές αξίες και κανονισμούς. (E., Schuler R. and Jackson S., 2001γ)

Τέλος, εφαρμόζεται αναδιάρθρωση της δομής, όπου τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης επανατοποθετούνται σε καινούργιες θέσεις εργασίας ώστε η καινούργια δομή της επιχείρησης να είναι ποιοτική βάση των καινούργιων απαιτήσεων. (E., Schuler R. and Jackson S., 2001δ)

### **2.4.3 Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Συγχωνεύσεις**

Οι συγχωνεύσεις, θεωρούνται μία από τις αιτίες που επηρεάζουν τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων. (Mitsakis, 2014). Μετά από μία συγχώνευση, απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση, είναι η διαχείριση των ταλέντων του Οργανισμού μέσω της διατήρησης, τον εντοπισμό, της ανταμοιβής και της παρακίνησης των ικανών εργαζομένων. (Ellis, K. M., Lamont, B. T., Reus, T. H., & Faifman, L., 2016) Βάση αυτού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συμβάλει στη σωστή εφαρμογή στρατηγικών διατήρησης και διαχείρισης των ικανών εργαζομένων του Οργανισμού.

Σε μία συγχώνευση, καθοριστικό ρόλο, διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού πρέπει να διαχειριστεί τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να λάβει υπόψη διάφορους παράγοντες διαχείρισης αναφορικά με τη ψυχολογία και τα προβλήματα που μπορεί να προκληθούν στα μέλη του προσωπικού του Οργανισμού από τις επιπτώσεις που προαναφερθήκαν στην προηγούμενη ενότητα. Με βάση τις επιπτώσεις αυτές, συμπεραίνεται ότι, οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Ο φόβος απώλειας εργασίας, όπου πηγάζει από την αύξηση του προσωπικού και στο γεγονός ότι υπήρχαν πολλοί εργαζόμενοι που εκτελούσαν τα ίδια καθήκοντα.
- Η ανασφάλεια ίσης μεταχείρισης και στο κατά πόσο τα μέλη του προσωπικού που προέρχονται από την εταιρεία που συγχωνεύθηκε θα γίνουν αποδεκτοί από τον νέο Οργανισμό.
- Η αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης.
- Οι μισθολογικές αλλαγές ώστε να καθοριστεί κοινό σχήμα αμοιβών.

- Η διαφορά «Κουλτούρας» των δύο εταιρειών, όπου θα έπρεπε να διαφοροποιηθεί και να διαμορφωθεί ένα νέο περιβάλλον για όλους τους εργαζόμενους.
- Αναδιάρθρωση της εταιρείας σύμφωνα με τα καινούργια δεδομένα, ώστε να είναι λειτουργική η νέα Οργανωτική Δομή για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- Επικοινωνίας, όπου πρέπει να προσαρμοστεί σε νέους τρόπους επικοινωνίας προς τους προϊσταμένους και των υφισταμένων τους αλλά και γενικά σε όλο τον Οργανισμό.

Εν κατακλείδι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα των εργαζομένων της, νέων και παλιών, με δίκαιη και ίση μεταχείριση, ως υπαλλήλους της καινούργιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, πρέπει να εντάξει μία δίκαια και σωστή πολιτική επικοινωνίας, δίκαιη πολιτική αξιολόγησης και σωστή επανατοποθέτηση των υπαλλήλων της σε νέο οργανόγραμμα και δημιουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης. (Joshi V.&Goyal K.A., 2012).

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία

### 3.1 Εξασφάλιση Άδειας Διανομής του Ερωτηματολογίου

Για την διεξαγωγή της έρευνας, εξασφαλίστηκε σχετική άδεια από τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ. Η εξασφάλιση της άδειας, ζητήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επισυνάπτοντας τη συνοδευτική επιστολή καθώς και αντίγραφο του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας. Στις 30/09/2021 λήφθηκε, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η έγκριση για διεξαγωγή της έρευνας και διανομή του ερωτηματολογίου σε μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ. Η σχετική έγκριση διαφάνεται στο Παράρτημα Β1.

### 3.2 Δείγμα

Στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος έρευνας, η ποσοτική έρευνα. Σε μια ποσοτική έρευνα ο ερευνητής (α) μένει σε απόσταση χωρίς να επηρεάζει τη συλλογή των δεδομένων, (β) συγκεντρώνει τα δεδομένα με διάφορα εργαλεία μέτρησης, για παράδειγμα το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται και (γ) χρησιμοποιεί στατιστικές τεχνικές για την ανάλυση των δεδομένων, όπου χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή των συμπερασμάτων. (Ζαφειρόπουλος, 2015)

Η συγκέντρωση των δεδομένων, για την παρούσα μελέτη, υλοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Στάλθηκαν συνολικά 160 ερωτηματολόγια και παραλήφθηκαν πίσω 154 ερωτηματολόγια από τα μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ. Το δείγμα θεωρείται ικανοποιητικό, καλύπτοντας και τις περιπτώσεις που κάποια μέλη του προσωπικού δεν συμπλήρωναν τελικά το ερωτηματολόγιο ή ήταν ελλιπής η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, γεγονός που θα το καθιστούσε άκυρο για την έρευνα.

Ο τρόπος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω του συστήματος εσωτερικής αλληλογραφίας της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας εταιρείας Λτδ σε διάφορα τμήματα. Κάθε τμήμα παρέλαβε ένα φάκελο μεγέθους Α4 ο

οποίος περιείχε μέσα τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια διανεμήθηκαν σε οποιοδήποτε μέλος τους προσωπικού του συγκεκριμένου τμήματος επιθυμούσε να λάβει μέρος στην έρευνα ανεξαρτήτου βαθμού. Ακολούθως αφού συμπληρώθηκαν, αποστάληκαν και πάλι μέσω του συστήματος εσωτερικής αλληλογραφίας με παραλήπτη τον ερευνητή διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

### 3.3 Πληθυσμός

Ο πληθυσμός του δείγματος είναι εν ενεργεία μέλη του προσωπικού που εργάζονται στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ, όπου αφορούσε άντρες και γυναίκες, ανεξάρτητου ηλικίας και βαθμού. Ένας σημαντικός παράγοντας που λήφθηκε υπόψη ήταν να επεκταθεί η έρευνα σε όσο το δυνατόν περισσότερα τμήματα/μονάδες/καταστήματα της Τράπεζας και να λάβουν μέρος στην έρευνα μέλη του προσωπικού που υπάγονται σε διάφορα τμήματα/μονάδες/καταστήματα της Τράπεζας από όλες τις επαρχίες. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε συνολικά 23 τμήματα/μονάδες/καταστήματα.

### 3.4 Ερωτηματολόγιο και Τρόπος Ανάλυσης

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Job Satisfaction Survey (JSS) του Paul Spector μεταφρασμένο στα ελληνικά, από τους Αντρέα Τσουνή και Παύλο Σαράφη, το οποίο αποτελεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο ερευνητικό εργαλείο, όπου αξιολογείται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε έναν Οργανισμό. Το ερωτηματολόγιο αυτό, αποτελεί ιδιαίτερο ερευνητικό εργαλείο με πολύ ψηλό ποσοστό εσωτερικής αξιοπιστίας. (Spector, 1985). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 36 ερωτήσεις, αξιολογώντας εννέα κατηγορίες. Σκοπός του, είναι να αξιολογηθεί η στάση των εργαζομένων, σε σχέση με τις πτυχές εργασίας τους και την εργασία τους. (Spector, 1994a)

Αναφορικά με την ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου, εφαρμόστηκε έλεγχος εγκυρότητας και ανάλυση εσωτερικής συνέπειας για δοκιμή της αξιοπιστίας. Τα αποτελέσματα των ελέγχων, έδειξαν ότι η μεταφρασμένη έκδοση αποτελεί ακριβή μετάφραση του πρωτότυπου και αποτελεί έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης στην ελληνική γλώσσα. (Tsounis & Sarafis, 2018)

Η κάθε κατηγορία αξιολογείται με τέσσερα στοιχεία και υπολογίζεται μια συνολική βαθμολογία από όλα τα στοιχεία. Χρησιμοποιείται μια εξαβαθμιαία αθροιστική μορφή κλίμακας, με επιλογές που κυμαίνονται από "διαφωνώ έντονα" έως "συμφωνώ απόλυτα". Οι εννέα κατηγορίες, του ερωτηματολογίου είναι, η επίβλεψη, η μισθοδοσία, οι προαγωγές, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές(βάσει της απόδοσης), τα γενικότερα

οφέλη, οι διαδικασίες λειτουργίας (πολιτικές και διαδικασίες), η επικοινωνία, οι συνάδελφοι και η φύση της εργασίας. (Spector, 1994β)

Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις με θετική κατεύθυνση και ερωτήσεις με αρνητική κατεύθυνση. Σύμφωνα με τις οδηγίες για αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τον κατασκευαστή του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να εφαρμοστεί αντιστροφή των αποτελεσμάτων. Κάθε στοιχείο στο ερωτηματολόγιο βαθμολογείται από το 1 ως το 6 εάν χρησιμοποιηθούν οι αρχικές επιλογές. Οι βαθμολογίες κοντά στο 6 στην κλίμακα αντιπροσωπεύουν εργασιακή ικανοποίηση. Μια απάντηση 6 που αντιπροσωπεύει την επιλογή «συμφωνώ απόλυτα» σε μια ερώτηση με αρνητική διατύπωση, θεωρείται ισοδύναμη με μια απάντηση 1 που αντιπροσωπεύει την επιλογή «διαφωνώ απόλυτα» σε μια ερώτηση με θετική διατύπωση. Ως εκ τούτου, οι βαθμολογίες στις ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση θα πρέπει να αντιστραφούν πριν αθροιστούν με την θετική ερώτηση σε μια πτυχή ή στην συνολική βαθμολογία του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις εκ των οποίων οι απαντήσεις θα πρέπει να αντιστραφούν είναι οι 2,4,6,8,10,12,14,16,18,19,21,23,24,26,29,31,32,34 και 36. Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις η απάντηση 1 θα γίνει 6, η 2 θα γίνει 5, η 3 θα γίνει 4, η 4 θα γίνει 3, η 5 θα γίνει 2 και η 6 θα γίνει 1. (Spector, 1994γ)

Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις που σχετίζονται ανά παράγοντα είναι ως πιο κάτω: (Spector, 1994δ)

Παράγοντες	Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Ερωτήσεις ερωτηματολογίου με θετική κατεύθυνση	Ερωτήσεις ερωτηματολογίου με αρνητική κατεύθυνση
Απολαβές(Pay)	1, 10,19,28	1,28	10,19
Προαγωγές(Promotion)	2,11,20,33	11,20,33	2
Προϊστάμενοι (Supervision)	3,12,21,30	3,3	12,21
Ωφελήματα (Fringe Benefits)	4,13,22,29	13,22	4,29
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards)	5,14,23,32	5	14,23,32
Διαδικασίες Λειτουργίας (Operating conditions)	6,15,24,31	15	6,24,31
Συνάδελφοι (Co-workers)	7,16,25,34	7,25	16,34
Φύση της Εργασίας (Nature of Work)	8,17,27,35	17,27,35	8
Επικοινωνία(Communication)	9,18,26,36	9	18,26,36

Οι συμμετέχοντες θα επιλέξουν τον αριθμό που τους αντιπροσωπεύει σε κάθε ερώτηση, με τις επιλογές μιας κλίμακας από το 1 που αντιπροσωπεύει την απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το 6 που αντιπροσωπεύει την απάντηση «συμφωνώ απόλυτα». Για κάθε παράγοντα ξεχωριστά γίνεται ως αποτέλεσμα μεταξύ του 4 μέχρι το 24. Το αποτέλεσμα μεταξύ 4 και 12 παρουσιάζεται απογοήτευση σχετικά με τον συγκεκριμένο παράγοντα, 12 ως 16 παρουσιάζεται ενδιάμεσο αποτέλεσμα και αποτέλεσμα

μεταξύ 16 ως 24 παρουσιάζεται ικανοποίηση. Το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης και για τους εννέα(9) παράγοντες μπορεί να καταλογιστεί αποτέλεσμα μεταξύ 36 με 216. Το αποτέλεσμα μεταξύ 36 και 108 σημαίνει απογοήτευση, 108 με 144 ενδιάμεσο αποτέλεσμα και 144 ως 216 εργασιακή ικανοποίηση. (Spector, 1994ε)

Επιπρόσθετα, στην αρχή του ερωτηματολογίου, προστεθήκαν έξι(6) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα ώστε να καταστεί εφικτή η σύγκριση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Δεν υπάρχουν ερωτήσεις με τις οποίες θα μπορεί να γίνει ταυτοποίηση του συμμετέχοντα όπως αριθμός ταυτότητας ή ο αριθμός μητρώου του μέλους του προσωπικού. Τα έξι(6) ερωτήματα αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει ο συμμετέχοντας αντί της ακριβούς ηλικίας για να αποφευχθεί ο εντοπισμός του συμμετέχοντα, τα χρόνια υπηρεσίας του στην Τράπεζα, βαθμίδα Ιεραρχίας του στην Τράπεζα, κατά πόσο προέρχεται από την Λαϊκή Τράπεζα η οποία συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Κύπρου το 2013 και το επίπεδο μόρφωσης του συμμετέχοντα. Η συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο διαφαίνονται στο Παράστημα Β2 και Β3 αντίστοιχα.

Τέλος, η στατιστική ανάλυση θα διεξαχθεί με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος Microsoft Office Excel. Με την χρήση του λογισμικού Microsoft Office Excel, αρχικά, θα καταχωρηθούν οι απαντήσεις ώστε να είναι εφικτή η καταγραφή και εξαγωγή συμπερασμάτων από τις απαντήσεις και στη συνέχεια εξαγωγή διάφορων περιγραφικών στατιστικών, ώστε να κατέστη δυνατή η περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση Αποτελεσμάτων

### 4.1 Κύρια Αποτελέσματα της Έρευνας

Με την ολοκλήρωση της καταγραφής των ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Microsoft Office Excel. Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα γίνει δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των μελών του προσωπικού που υπάγονται στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ από την εργασία τους αλλά και στα 9 επί μέρους θέματα που εξετάζει το ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 154 συμμετέχοντες οι οποίοι υπάγονταν σε διάφορα τμήματα/μονάδες/καταστήματα της Τράπεζας από όλες τις επαρχίες. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Paul Spector το οποίο, μέσα από 36 ερωτήσεις, ερευνά τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. (Spector, 1994στ)

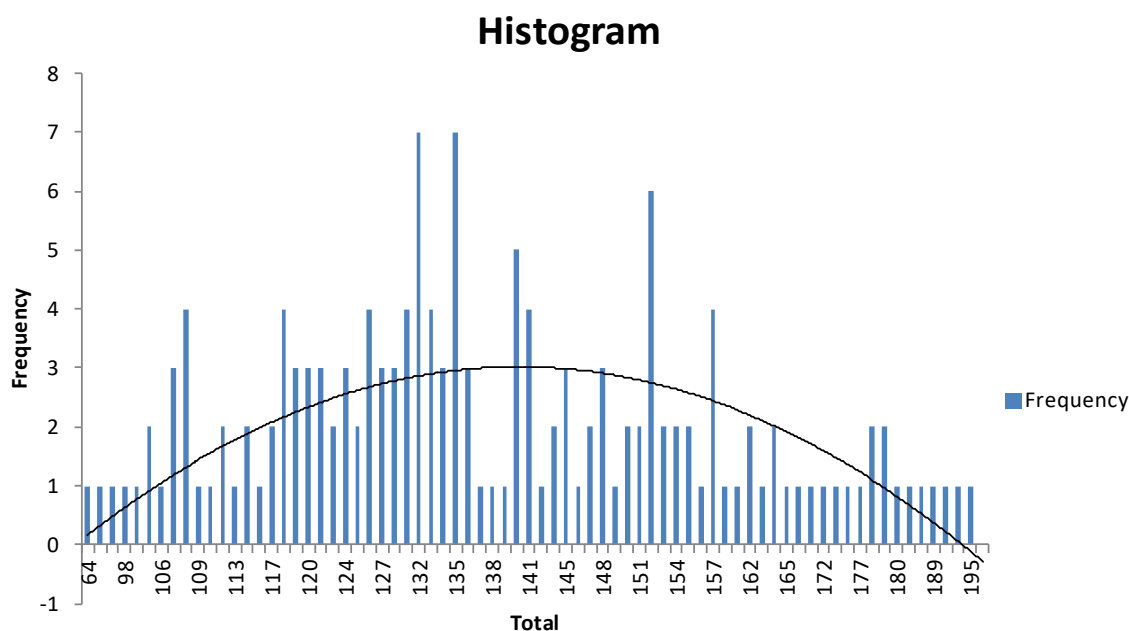
Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος Microsoft Office Excel, εξάχθηκαν περιγραφικά στατιστικά που αφορούν το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης από όλους τους συμμετέχοντες χωρίς κάποιο περιορισμό. Ο βαθμός ικανοποίησης των 154 συμμετεχόντων κυμαίνεται από 64 που είναι η χαμηλότερη τιμή μέχρι 195 που είναι η ψηλότερη. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο του Paul Spector, η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 216 και η ελάχιστη το 36. (Spector, 1994ζ) Ο μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης της έρευνας είναι 137,82 και η διάμεσος τιμή το 135. Η τιμή 137,82 που παρουσιάζεται ως ο μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης, τοποθετεί το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού που υπάγονται στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ ως ενδιάμεσο αποτέλεσμα και αρκετά κοντά στο ποσοστό ικανοποίησης, το οποίο κυμαίνεται από 144 μέχρι 216. (Πίνακας 1)

Ακολούθως, διεξήχθη έλεγχος κανονικότητας και ιστόγραμμα κανονικότητας. Η τιμή  $p$ , επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας θα πρέπει να είναι μικρότερη από 0,05 ή 5%, είναι μικρότερη του 0,05. Συγκεκριμένα, η τιμή  $p$  στην παρούσα έρευνα είναι ίση με 0,0016. Σύμφωνα με αυτό το αποτέλεσμα, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται αφού εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές και θα γίνει περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων για εντοπισμό και ανάλυση των διαφορών. Η καμπύλη στο ιστόγραμμα φαίνεται να

ακολουθεί μια κανονική πορεία, αφού τα περισσότερα αποτελέσματα βρίσκονται κοντά στο κέντρο της καμπύλης που δημιουργείται. (Διάγραμμα 1) Επίσης, αυτό επιβεβαιώνεται και από το Q-Q γράφημα, όπου οι τιμές είναι πάνω ή κοντά στην γραμμή. (Διάγραμμα 2)

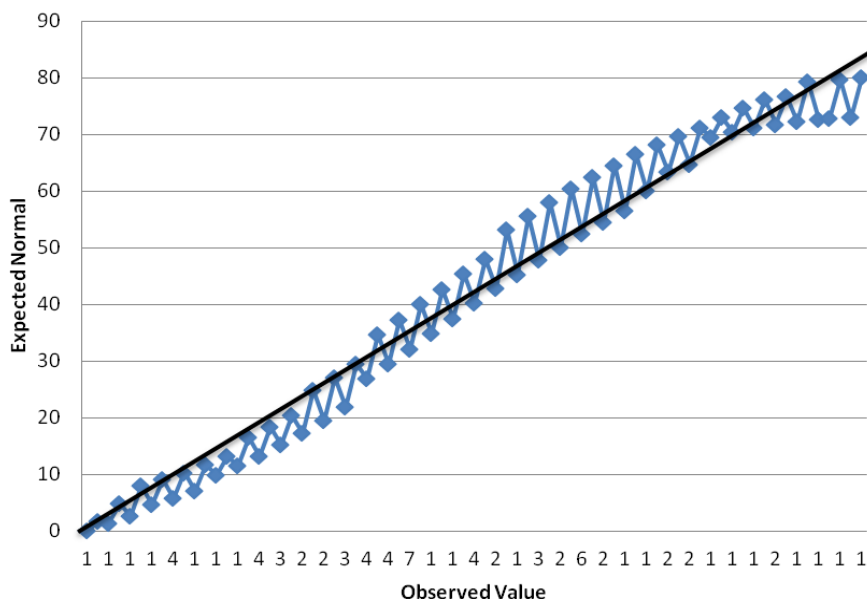
<b>Συνολικά Περιγραφικά Στατιστικά</b>	
Mean	137,8181818
Standard Error	1,847841857
Median	135
Mode	132
Standard Deviation	22,93111439
Sample Variance	525,8360071
Kurtosis	0,290327987
Skewness	0,197440431
Range	131
Minimum	64
Maximum	195
Sum	21224
Count	154
Largest(1)	195
Smallest(1)	64
Confidence Level(95,0%)	3,650578412

**Πίνακας 1:** Συνολικά Περιγραφικά Στατιστικά



**Διάγραμμα 1:** Ιστόγραμμα

### Normal Q-Q Plot of Total



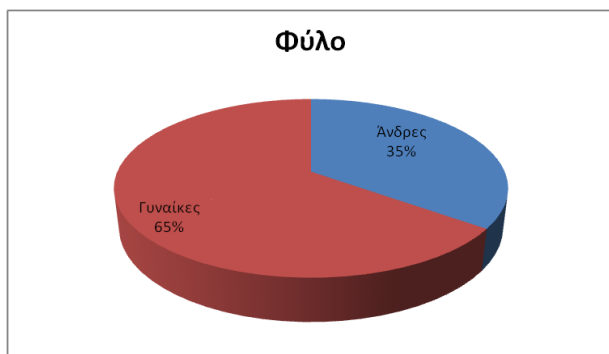
**Διάγραμμα 2:** Διάγραμμα Q-Q

#### 4.1.1 Δημογραφικά Αποτελέσματα

Στην παρούσα έρευνα, από τα 154 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα 54 ή ποσοστό 35,06% συμπληρώθηκαν από άντρες και τα 100 ή ποσοστό 64,94% από γυναίκες. (Πίνακας 2, Διάγραμμα 3). Το αποτέλεσμα κρίνεται ως αναμενόμενο, αφού με βάση την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης της Τράπεζας Κύπρου, από τα 3.174 μέλη του προσωπικού της, οι 1.259(39,7%) αφορούν άνδρες και 1.915(60,3%) αφορούν γυναίκες. (Bank of Cyprus- Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022β)

Φύλο		
Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	54	35,06%
Γυναίκες	100	64,94%
<b>Σύνολο</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>

**Πίνακας 2:** Πίνακας Φύλο Συμμετεχόντων

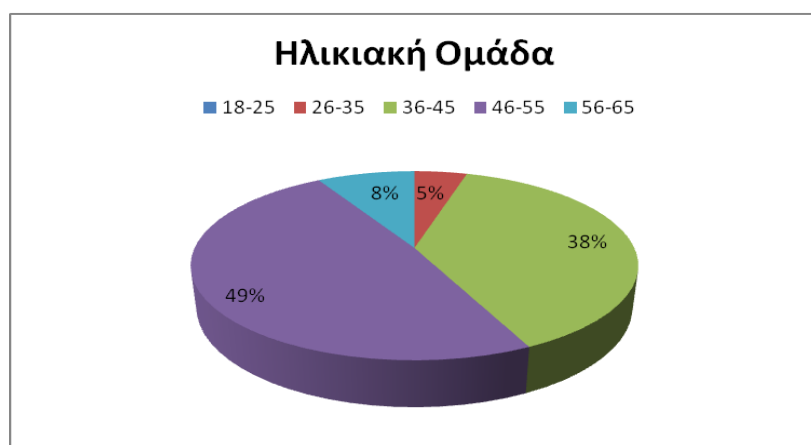


**Διάγραμμα 3:** Διάγραμμα Φύλο Συμμετεχόντων

Καλύφθηκαν όλες οι ηλικιακές ομάδες για τις οποίες θα μπορούσαν να ανήκουν οι συμμετέχοντες, αφού στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ, μπορούν να αιτηθούν για πρόσληψη άτομα μόνο άνω των δεκαοχτώ(18) ετών και η ηλικία αφυπηρέτησης δεν ξεπερνά τα 65 χρόνια. Όπως διαφαίνεται και στα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55 σε ποσοστό 48,70% και στη συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 38,31%. Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι η ηλικιακή ομάδα 18-25 βρίσκεται σε μηδενικά επίπεδα. (Πίνακας 3, Διάγραμμα 4)

Ηλικιακή ομάδα		
	Συχνότητα	Ποσοστό
18-25	0	0,00%
26-35	7	4,55%
36-45	59	38,31%
46-55	75	48,70%
56-65	13	8,44%
<b>Grand Total</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>

**Πίνακας 3:** Πίνακας Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων

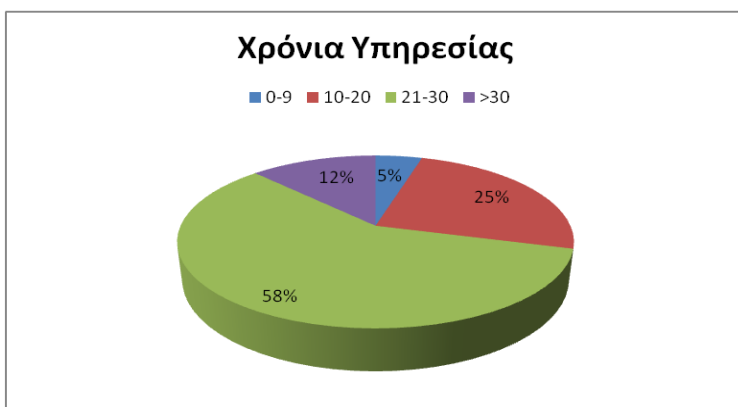


**Διάγραμμα 4:** Διάγραμμα Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων

Όπως ήταν αναμενόμενο, τα πιο πάνω αντικατοπτρίζονται και στα χρόνια υπηρεσίας των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει 21 με 30 χρόνια υπηρεσίας ή ποσοστό 58,44% και στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή 10 με 20 χρόνια σε ποσοστό 24,68%. Μόλις το 4,55% έχει η επιλογή 1 με 9 χρόνια υπηρεσίας και το 12,34% βρίσκεται κοντά στο όριο της συνταξιοδότησης έχοντας πέραν των 30 χρόνων υπηρεσίας.(Πίνακας 4,Διάγραμμα 5)

Χρόνια Υπηρεσίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό
0-9	7	4,55%
10-20	38	24,68%
21-30	90	58,44%
>30	19	12,34%
<b>Grand Total</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>

**Πίνακας 4:** Πίνακας Χρόνια Υπηρεσίας Συμμετεχόντων

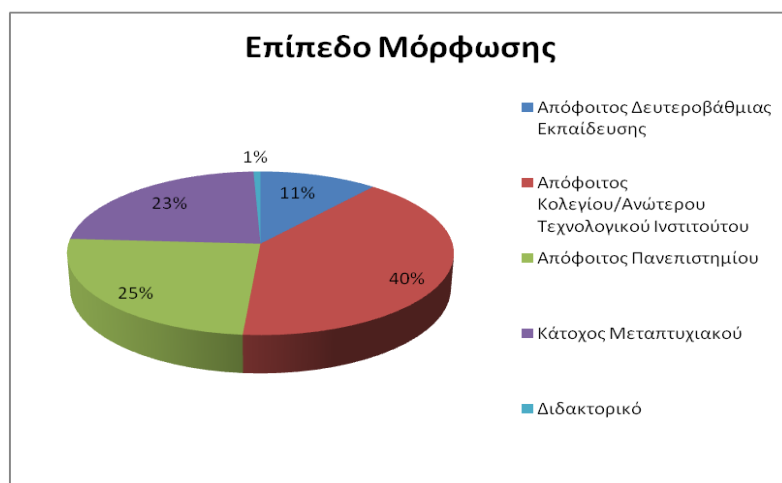


**Διάγραμμα 5:** Διάγραμμα Χρόνια Υπηρεσίας Συμμετεχόντων

Το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων είναι αρκετά ψηλό, αφού οι 74 από τους 154 συμμετέχοντες ή ποσοστό 48% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Ένας συμμετέχοντας είναι κάτοχος Διδακτορικού, οι 62 συμμετέχοντες ή ποσοστό 40% είναι απόφοιτοι κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου και οι υπόλοιποι 17 ή ποσοστό 11% συμμετέχοντες Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. (Πίνακας 5, Διάγραμμα 6)

Επίπεδο Μόρφωσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	17	11%
Απόφοιτος Κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου	62	40%
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	38	25%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	36	23%
Διδακτορικό	1	1%
Grand Total	154	100%

**Πίνακας 5:** Πίνακας Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων

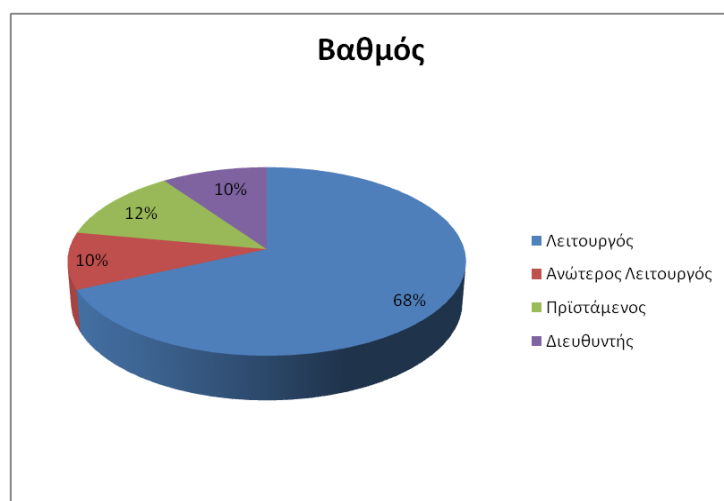


**Διάγραμμα 6:** Διάγραμμα Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων

Αναφορικά με την Ιεραρχική Βαθμίδα των μελών του προσωπικού Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρείας Λτδ, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι λειτουργοί. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το 68,18% είναι Λειτουργοί, το 9,74% είναι Ανώτεροι Λειτουργοί, το 12,34% είναι προϊστάμενοι και το υπόλοιπο 9,74% είναι Διευθυντές. (Πίνακας 6, Διάγραμμα 7)

Βαθμός		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Λειτουργός	105	68,18%
Ανώτερος Λειτουργός	15	9,74%
Προϊστάμενος	19	12,34%
Διευθυντής	15	9,74%
Grand Total	154	100,00%

**Πίνακας 5:** Πίνακας Βαθμός Συμμετεχόντων



**Διάγραμμα 7:** Διάγραμμα Βαθμός Συμμετεχόντων

Αναφορικά με τη δημογραφική ερώτηση κατά πόσο ο συμμετέχοντας προέρχεται από την πρώην Λαϊκή Τράπεζα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 28,57% προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα και το υπόλοιπο 71,43% δεν προέρχεται. (Πίνακας 7, Διάγραμμα 8)

Αν προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	44	28,57%
Όχι	110	71,43%
Grand Total	154	100,00%

**Πίνακας 6:** Πίνακας κατά πόσο οι Συμμετέχοντες προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα

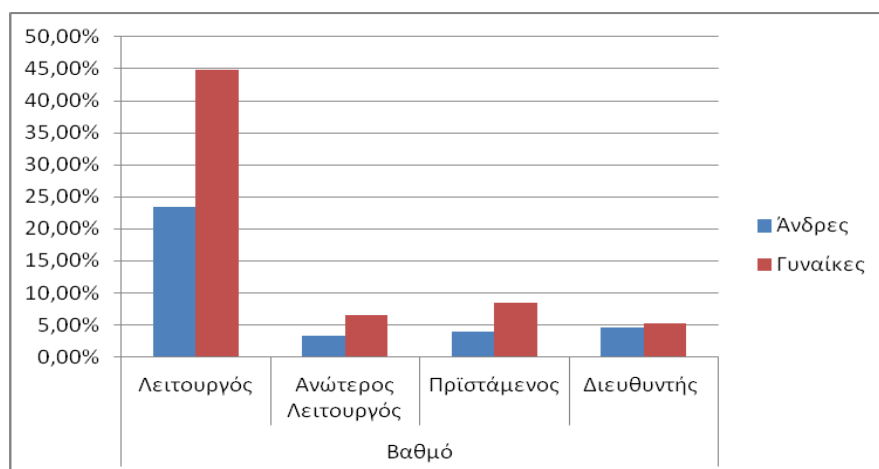


**Διάγραμμα 8:** Διάγραμμα κατά πόσο οι Συμμετέχοντες προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα

Αναφορικά με την κατανομή βαθμίδας Ιεραρχίας ανά φύλο, παρατηρείται ότι στη θέση Λειτουργός το 44,81% είναι γυναίκες και το 23,38% είναι άντρες, στη θέση Ανώτερος Λειτουργός το 6,49% είναι γυναίκες και 3,25% άντρες, στη θέση Προϊστάμενος το 8,44% είναι γυναίκες και 3,90% άντρες και το υπόλοιπο ποσοστό 4,55% άντρες και 5,19% γυναίκες είναι τοποθετημένοι στη θέση Διευθυντής. (Πίνακας 8, Διάγραμμα 9)

Φύλο	Βαθμό			
	Λειτουργός	Ανώτερος Λειτουργός	Προϊστάμενος	Διευθυντής
Άνδρες	23,38%	3,25%	3,90%	4,55%
Γυναίκες	44,81%	6,49%	8,44%	5,19%
Grand Total	68,18%	9,74%	12,34%	9,74%

**Πίνακας 8:** Πίνακας κατανομής βαθμίδας Ιεραρχίας ανά φύλο

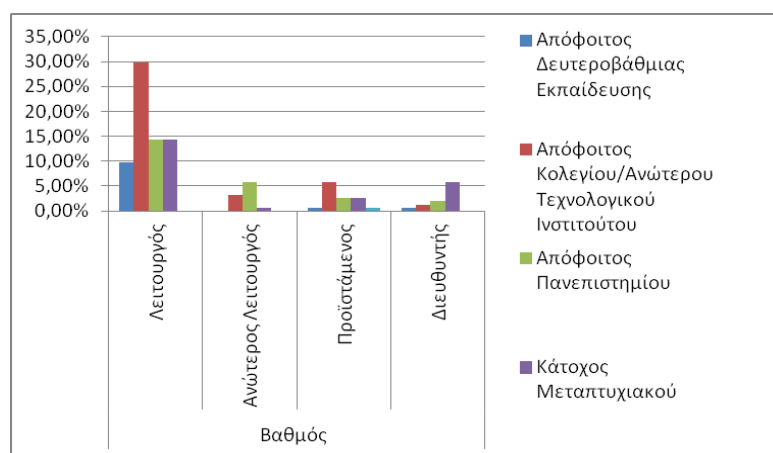


**Διάγραμμα 9:** Διάγραμμα κατανομής βαθμίδας Ιεραρχίας ανά φύλο

Αναφορικά με τη βαθμίδα Ιεραρχίας σε σχέση με το Επίπεδο Μόρφωσης, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρείται ότι ποσοστό 5,2% από τους προϊστάμενους συμμετέχοντες, είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Ποσοστό 0,65% ανήκει στον κάτοχο Διδακτορικού και απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 5,84% ανήκει στους απόφοιτους κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου. Στη θέση Διευθυντής, παρατηρείται ότι ποσοστό 7,79% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών και το υπόλοιπο ποσοστό των 1,95% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και απόφοιτοι κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου. Επιπρόσθετα, στη θέση Ανώτερος Λειτουργός, ποσοστό 6,49% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών και ποσοστό 3,25% είναι απόφοιτοι κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου. Τέλος, αναφορικά με τη θέση Λειτουργός, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι Απόφοιτοι Κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου. Ποσοστό 29,87% είναι Απόφοιτοι Κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου, ποσοστό 28,58% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το υπόλοιπο ποσοστό 9,74% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. (Πίνακας 10, Διάγραμμα 11)

Επίπεδο Μόρφωσης	Βαθμός				Grand Total
	Λειτουργός	Ανώτερος Λειτουργός	Προϊστάμενος	Διευθυντής	
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	9,74%	0,00%	0,65%	0,65%	11,04%
Κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου	29,87%	3,25%	5,84%	1,30%	40,26%
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	14,29%	5,84%	2,60%	1,95%	24,68%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	14,29%	0,65%	2,60%	5,84%	23,38%
Διδακτορικό	0,00%	0,00%	0,65%	0,00%	0,65%
Grand Total	68,18%	9,74%	12,34%	9,74%	100,00%

**Πίνακας 10:** Πίνακας βαθμίδας Ιεραρχίας σε σχέση με το Επίπεδο Μόρφωσης

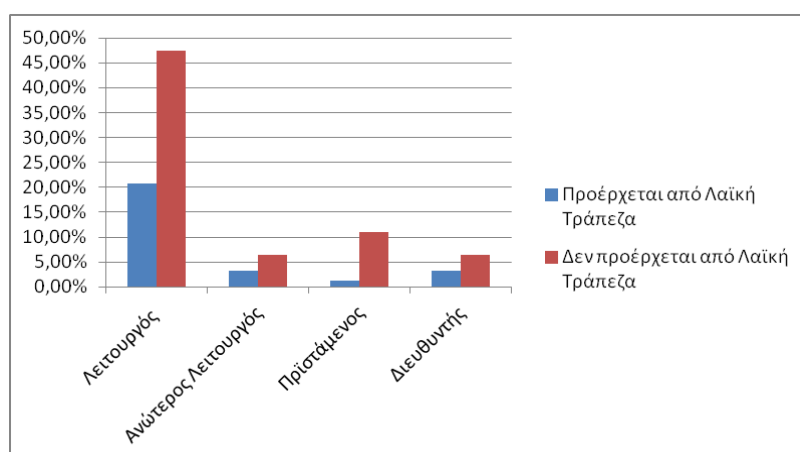


**Διάγραμμα 11:** Διάγραμμα βαθμίδας Ιεραρχίας σε σχέση με το Επίπεδο Μόρφωσης

Σχετικά με τη βαθμίδα Ιεραρχίας και το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία που προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα είναι τοποθετημένοι στη θέση Λειτουργός. Συγκεκριμένα, ποσοστό 20,78% συμμετέχοντες όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα είναι τοποθετημένοι στη θέση Λειτουργός, ποσοστό 6,50% είναι τοποθετημένοι στις θέσεις Ανώτερος Λειτουργός και Διευθυντής και το υπόλοιπο 1,30% είναι τοποθετημένοι στη θέση Προϊστάμενος. (Πίνακας 9, Διάγραμμα 10)

Βαθμός	Αν προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα		
	Ναι	Όχι	Grand Total
Λειτουργός	20,78%	47,40%	68,18%
Ανώτερος Λειτουργός	3,25%	6,49%	9,74%
Προϊστάμενος	1,30%	11,04%	12,34%
Διευθυντής	3,25%	6,49%	9,74%
Grand Total	28,57%	71,43%	100,00%

**Πίνακας 9:** Πίνακας βαθμίδας Ιεραρχίας σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα

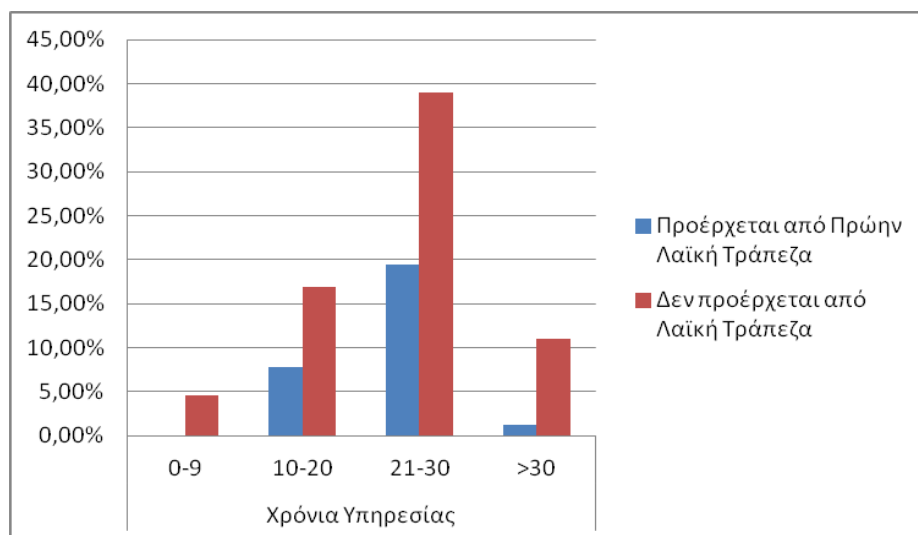


**Διάγραμμα 10:** Διάγραμμα βαθμίδας Ιεραρχίας σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα

Επίσης, σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας και κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία που προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα είναι έμπειροι και ανήκουν στην κατηγορία των 21-30 χρόνων υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, ποσοστό 19,48% συμμετέχοντες όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα ανήκουν στην κατηγορία 21-30 χρόνων υπηρεσίας, ποσοστό 7,79% ανήκουν στην κατηγορία 10-20 χρόνων υπηρεσίας και πέραν των 30 χρόνων υπηρεσίας ανήκει ποσοστό 1,30%. (Πίνακας 11, Διάγραμμα 12)

Κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα	Χρόνια Υπηρεσίας				Grand Total
	0-9	10-20	21-30	>30	
Πρώην Λαϊκή Τράπεζα	0,00%	7,79%	19,48%	1,30%	28,57%
Τράπεζα Κύπρου	4,55%	16,88%	38,96%	11,04%	71,43%
Grand Total	4,55%	24,68%	58,44%	12,34%	100,00%

**Πίνακας 11:** Πίνακας Χρόνια Υπηρεσίας σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα

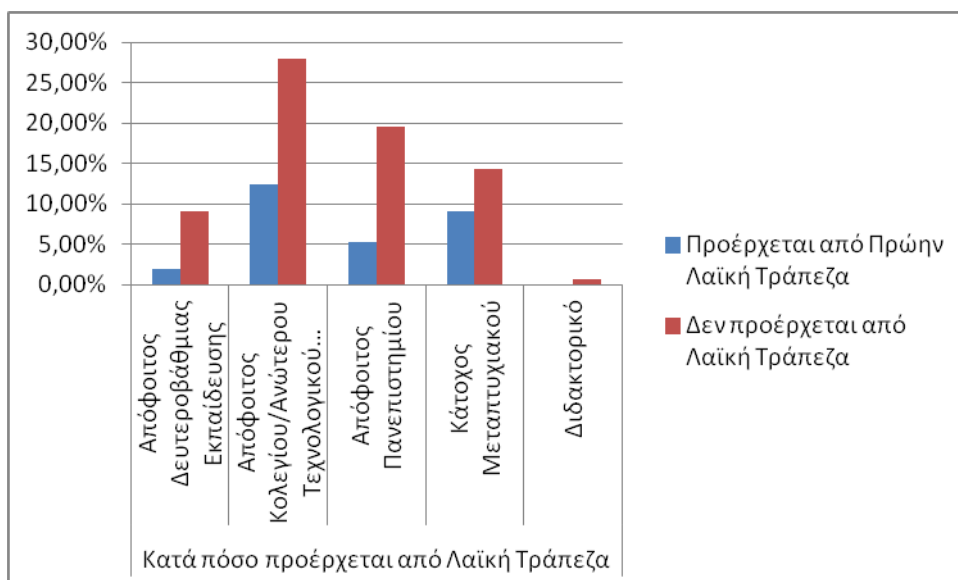


**Διάγραμμα 12:** Διάγραμμα Χρόνια Υπηρεσίας σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα

Τέλος, αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης και κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα, παρατηρείται ότι το επίπεδο μόρφωσης των μελών του προσωπικού που προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα είναι αρκετά ψηλό, αφού ποσοστό 14,29% είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακού και Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Ποσοστό 12,34% από τους συμμετέχοντες όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα είναι απόφοιτοι Κολεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου και το υπόλοιπο 1,95% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. (Πίνακας 12, Διάγραμμα 13)

Κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα	Επίπεδο Μόρφωσης					Grand Total
	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Κολεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Διδακτορικό	
Προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα	1,95%	12,34%	5,19%	9,09%	0,00%	28,57%
Δεν προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα	9,09%	27,92%	19,48%	14,29%	0,65%	71,43%
Grand Total	11,04%	40,26%	24,68%	23,38%	0,65%	100,00%

**Πίνακας 12:** Πίνακας Επίπεδο Μόρφωσης σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα



**Διάγραμμα 13:** Διάγραμμα Επίπεδο Μόρφωσης σε σχέση με το κατά πόσο προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα

## 4.2 Αποτελέσματα Έρευνας ανά Παράγοντα

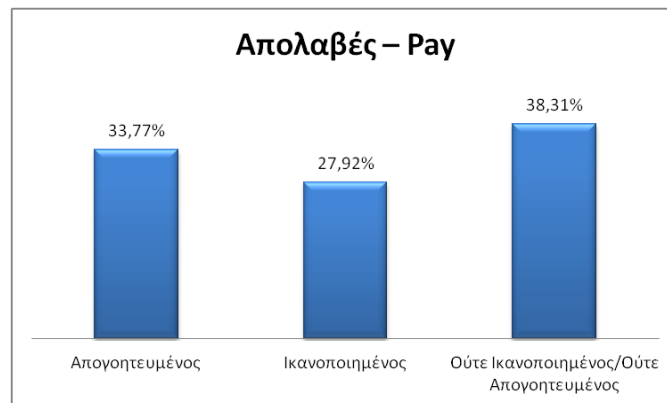
Με βάση τη μελέτη των αποτελεσμάτων, μπορούν να εξαχθούν πολύ σημαντικά δεδομένα που αφορούν τον κάθε ένα από τους εννέα συνολικά παράγοντες που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο, έχοντας σκοπό να εντοπιστούν παράγοντες που χρήζουν βελτίωση και γενικά να εντοπιστούν οι αιτίες στις οποίες μπορεί να αποδοθεί η εμφάνιση των σχετικά χαμηλών αποτελεσμάτων ικανοποίησης. Αναφορικά με τον κάθε παράγοντα που εξετάζεται στο ερωτηματολόγιο, αποτέλεσμα 4 και 12 παρουσιάζεται απογοήτευση, αποτέλεσμα 12 ως 16 παρουσιάζεται ενδιάμεσο αποτέλεσμα και αποτέλεσμα μεταξύ 16 ως 24 παρουσιάζεται ικανοποίηση. (Spector, 1994η)

### 4.2.1 Παράγοντας «Απολαβές – Pay»

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας «Απολαβές - Pay» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 13,71 και διάμεσο 14. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 4. Το αποτέλεσμα 13,71 τοποθετεί τον παράγοντα «Απολαβές - Pay» στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος αφού βρίσκεται μεταξύ 12 με 16. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 38,31% από τους συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι, ποσοστό 33,77% είναι απογοητευμένοι και το υπόλοιπο 27,92% ικανοποιημένοι. (Πίνακας 13, Διάγραμμα 14)

Απολαβές - Pay	
Mean	13,70779221
Standard Error	0,348755208
Median	14
Mode	14
Standard Deviation	4,327938308
Sample Variance	18,73105
Kurtosis	-0,530557521
Skewness	-0,107896622
Range	20
Minimum	4
Maximum	24
Sum	2111
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,688997398

**Πίνακας 13:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Απολαβές - Pay»



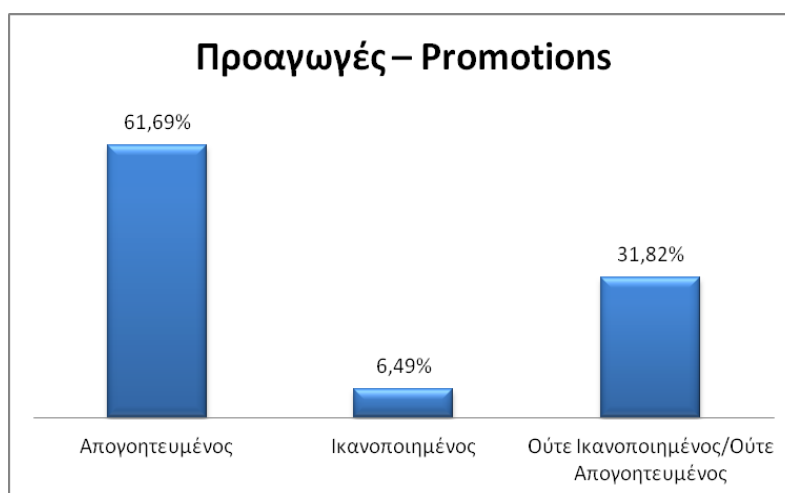
**Διάγραμμα 14:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Απολαβές - Pay»

#### 4.2.2 Παράγοντας «Προαγωγές - Promotions»

Με βάση την έρευνα που διεξήχθη, ο παράγοντας «Προαγωγές-Promotions» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 10,28 και διάμεσο 10. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 21 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 4. Το αποτέλεσμα 10,28 τοποθετεί τον παράγοντα «Προαγωγές-Promotions» στην κατηγορία απογοήτευσης αφού βρίσκεται μεταξύ 4 με 12. Επιπρόσθετα, διακρίνεται ότι ποσοστό 61,69% από τους συμμετέχοντες είναι απογοητευμένοι, ποσοστό 31,82% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι και το υπόλοιπο 6,49% ικανοποιημένοι. (Πίνακας 14, Διάγραμμα 15)

Προαγωγές – Promotions	
Mean	10,27922078
Standard Error	0,317753653
Median	10
Mode	12
Standard Deviation	3,943219138
Sample Variance	15,54897717
Kurtosis	-0,28959349
Skewness	0,415037061
Range	17
Minimum	4
Maximum	21
Sum	1583
Count	154
Largest(1)	21
Smallest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,627751029

**Πίνακας 14:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Προαγωγές-Promotions»



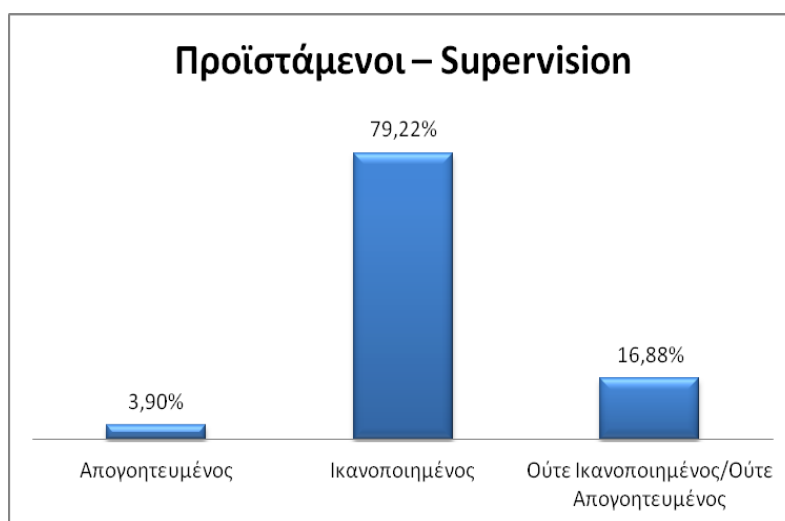
**Διάγραμμα 15:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Προαγωγές-Promotions»

#### 4.2.3 Παράγοντας «Προϊστάμενοι – Supervision»

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας «Προϊστάμενοι - Supervision» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 19,71 και διάμεσο 21. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 5. Το αποτέλεσμα 19,71 τοποθετεί τον παράγοντα «Προϊστάμενοι - Supervision» στην κατηγορία ικανοποίησης αφού βρίσκεται μεταξύ 16 με 24. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 79,22% από τους συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι, ποσοστό 16,88% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι και το υπόλοιπο ποσοστό 3,90% απογοητευμένοι. (Πίνακας 15, Διάγραμμα 16)

Προϊστάμενοι – Supervision	
Mean	19,71428571
Standard Error	0,325175745
Median	21
Mode	24
Standard Deviation	4,035324878
Sample Variance	16,28384687
Kurtosis	1,24450381
Skewness	-1,140251965
Range	19
Minimum	5
Maximum	24
Sum	3036
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	5
Confidence Level(95,0%)	0,642414042

**Πίνακας 15:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Προϊστάμενοι - Supervision»



**Διάγραμμα 16:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Προϊστάμενοι - Supervision»

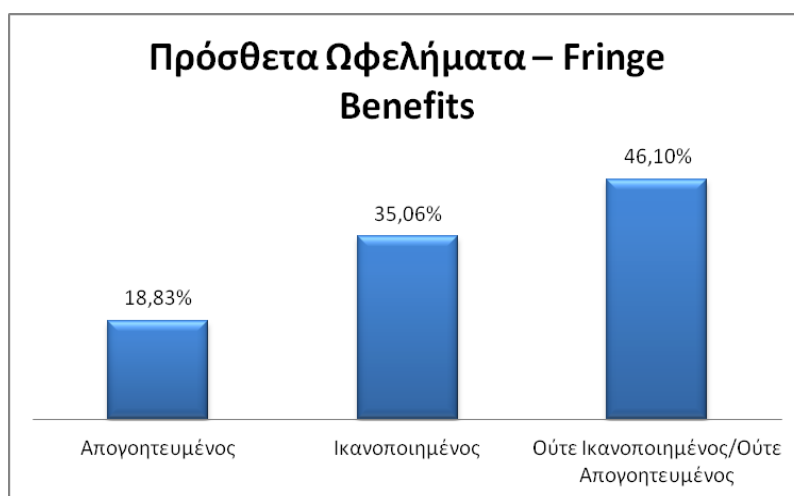
#### 4.2.4 Παράγοντας «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits»

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, ο παράγοντας «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 15,13 και διάμεσο 15. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 6. Το αποτέλεσμα 15,13 τοποθετεί τον παράγοντα «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits» στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος αφού βρίσκεται μεταξύ 12 με 16. Επιπρόσθετα, διακρίνεται ότι ποσοστό 46,10% από τους συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε

απογοητευμένοι, ποσοστό 35,06% είναι ικανοποιημένοι και το υπόλοιπο ποσοστό 18,83% είναι απογοητευμένοι. (Πίνακας 16, Διάγραμμα 17)

Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits	
Mean	15,12987013
Standard Error	0,31590567
Median	15
Mode	14
Standard Deviation	3,920286269
Sample Variance	15,36864443
Kurtosis	-0,10195682
Skewness	0,232515503
Range	18
Minimum	6
Maximum	24
Sum	2330
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	6
Confidence Level(95,0%)	0,624100171

**Πίνακας 16:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits»



**Διάγραμμα 17:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits»

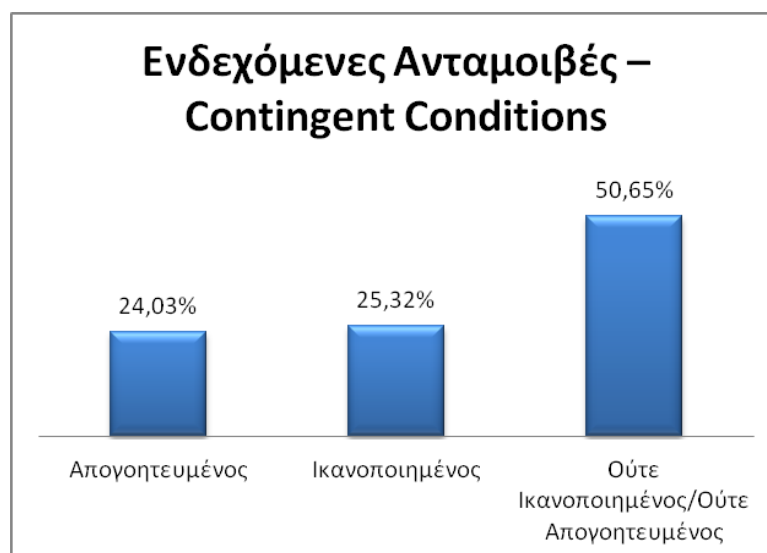
#### 4.2.5 Παράγοντας «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions»

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 14,21 και διάμεσο 14. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 4. Το αποτέλεσμα 14,21 τοποθετεί τον παράγοντα «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions» στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος αφού βρίσκεται μεταξύ

12 με 16. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 50,65% από τους συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι, ποσοστό 25,32% είναι ικανοποιημένοι και το υπόλοιπο ποσοστό 24,03% είναι απογοητευμένοι. (Πίνακας 17, Διάγραμμα 18)

Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions	
Mean	14,20779221
Standard Error	0,32919191
Median	14
Mode	14
Standard Deviation	4,085164175
Sample Variance	16,68856634
Kurtosis	0,076134797
Skewness	-0,011177894
Range	20
Minimum	4
Maximum	24
Sum	2188
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,650348339

**Πίνακας 17:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions»



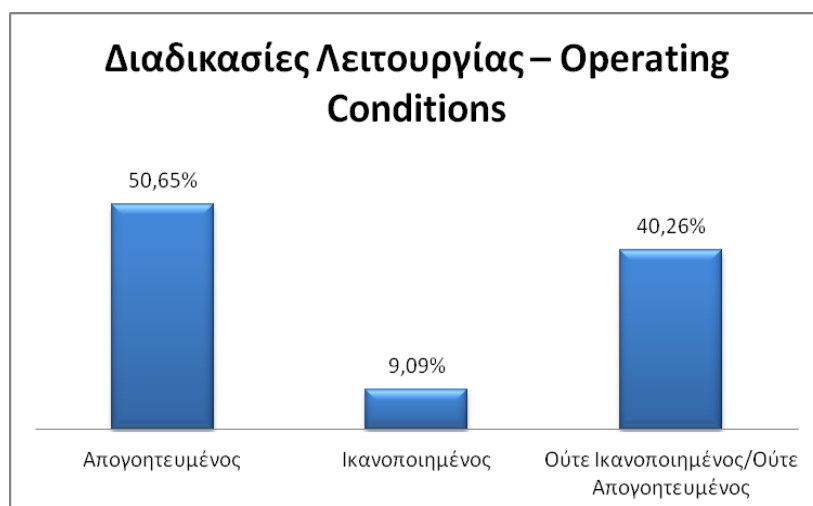
**Διάγραμμα 18:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions»

#### 4.2.6 Παράγοντας «Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions»

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, ο παράγοντας «Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 11,49 και διάμεσο 11. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 21 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 4. Το αποτέλεσμα 11,49 τοποθετεί τον παράγοντα «Λειτουργίας – Operating Conditions» στην κατηγορία απογοήτευσης αφού βρίσκεται μεταξύ 4 με 12. Επιπρόσθετα, διακρίνεται ότι ποσοστό 50,65% από τους συμμετέχοντες δεν είναι ικανοποιημένοι, ποσοστό 40,26% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι και μόλις το 9,09% είναι ικανοποιημένοι. (Πίνακας 18, Διάγραμμα 19)

Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions	
Mean	11,49350649
Standard Error	0,294136277
Median	11
Mode	12
Standard Deviation	3,650135199
Sample Variance	13,32348697
Kurtosis	-0,299201972
Skewness	0,267622899
Range	17
Minimum	4
Maximum	21
Sum	1770
Count	154
Largest(1)	21
Smallest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,581092769

**Πίνακας 18:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions»



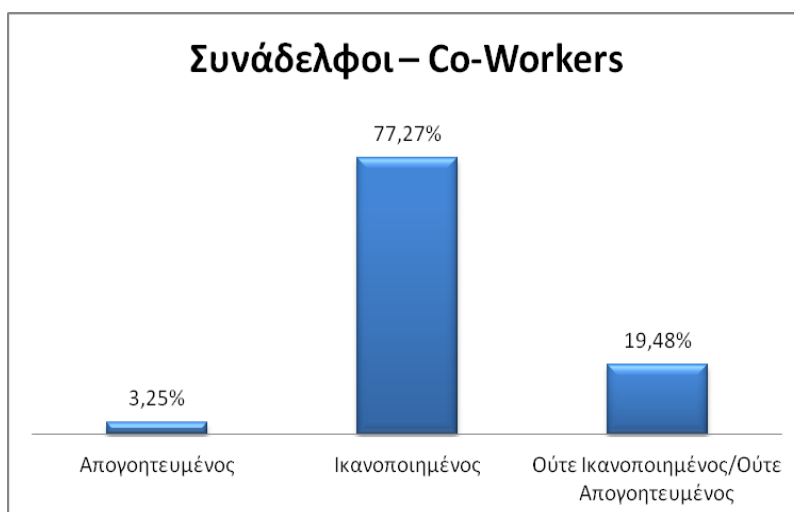
**Διάγραμμα 19:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions»

#### 4.2.7 Παράγοντας «Συνάδελφοι – Co-Workers»

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας «Συνάδελφοι – Co-Workers» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 19,04 και διάμεσο 19. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 7. Το αποτέλεσμα 19,04 τοποθετεί τον παράγοντα «Συνάδελφοι – Co-Workers» στην κατηγορία ικανοποίησης αφού βρίσκεται μεταξύ 16 με 24. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 77,27% από τους συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι, ποσοστό 19,48% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι και μόλις το 3,25% δεν είναι ικανοποιημένοι. (Πίνακας 19, Διάγραμμα 20)

Συνάδελφοι – Co-Workers	
Mean	19,03896104
Standard Error	0,283053175
Median	19
Mode	19
Standard Deviation	3,512597528
Sample Variance	12,3383414
Kurtosis	0,561290001
Skewness	-0,743280539
Range	17
Minimum	7
Maximum	24
Sum	2932
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	7
Confidence Level(95,0%)	0,559197102

**Πίνακας 19:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Συνάδελφοι – Co-Workers»



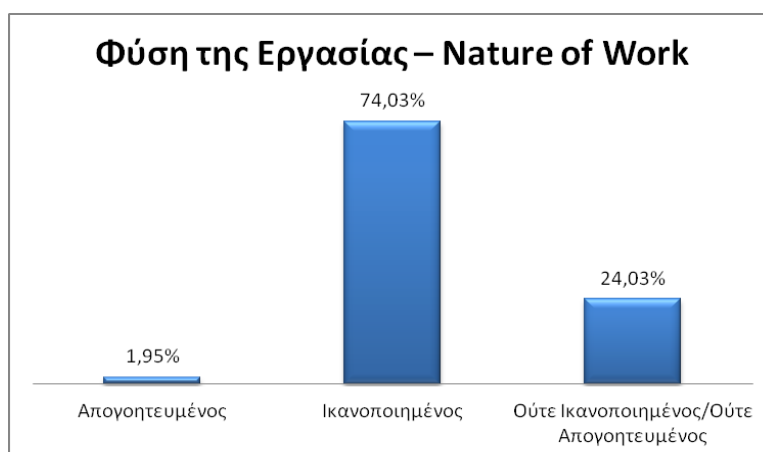
**Διάγραμμα 20:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Συνάδελφοι – Co-Workers»

#### 4.2.8 Παράγοντας «Φύση της Εργασίας – Nature of Work»

Με βάση την έρευνα που διεξήχθη, ο παράγοντας «Φύση της Εργασίας – Nature of Work» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 18,55 και διάμεσο 19. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 4. Το αποτέλεσμα 18,55 τοποθετεί τον παράγοντα «Φύση της Εργασίας – Nature of Work» στην κατηγορία ικανοποίησης αφού βρίσκεται μεταξύ 16 με 24. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 74,03% από τους συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι, ποσοστό 24,03% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε ικανοποιημένοι και μόλις το 1,95% δεν είναι ικανοποιημένοι. (Πίνακας 20, Διάγραμμα 21)

<b>Φύση της Εργασίας – Nature of Work</b>	
Mean	18,55194805
Standard Error	0,280365333
Median	19
Mode	19
Standard Deviation	3,479242288
Sample Variance	12,1051269
Kurtosis	0,88970649
Skewness	-0,642696963
Range	20
Minimum	4
Maximum	24
Sum	2857
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,553887028

**Πίνακας 20:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Φύση της Εργασίας – Nature of Work»



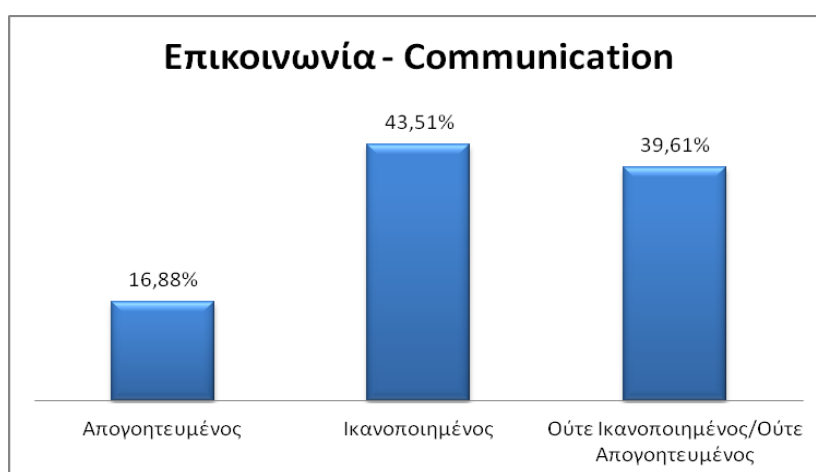
**Διάγραμμα 21:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Φύση της Εργασίας – Nature of Work»

#### 4.2.9 Παράγοντας «Επικοινωνία - Communication»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο παράγοντας «Επικοινωνία - Communication» έχει ως μέσο όρο αποτέλεσμα 15,69 και διάμεσο 15. Η μέγιστη τιμή ικανοποίησης είναι το 24 και η ελάχιστη τιμή ικανοποίησης το 6. Το αποτέλεσμα 15,69 τοποθετεί τον παράγοντα «Επικοινωνία - Communication» στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος αφού βρίσκεται μεταξύ 12 με 16, πολύ κοντά στο ποσοστό ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι ποσοστό 43,51% από τους συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι, ποσοστό 39,61% δεν είναι ικανοποιημένοι αλλά ούτε απογοητευμένοι και το 16,88% δεν είναι ικανοποιημένοι. (Πίνακας 21, Διάγραμμα 22)

Επικοινωνία - Communication	
Mean	15,69480519
Standard Error	0,325647048
Median	15
Mode	15
Standard Deviation	4,041173586
Sample Variance	16,33108395
Kurtosis	-0,685980729
Skewness	0,02419218
Range	18
Minimum	6
Maximum	24
Sum	2417
Count	154
Largest(1)	24
Smallest(1)	6
Confidence Level(95,0%)	0,643345142

**Πίνακας 21:** Πίνακας Περιγραφικά Στατιστικά στον παράγοντα «Επικοινωνία - Communication»



**Διάγραμμα 22:** Διάγραμμα Ικανοποίησης στον παράγοντα «Επικοινωνία - Communication»

### 4.3 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων είναι 137,82 το οποίο κατατάσσει την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην κατηγορία Ενδιάμεσου αποτελέσματος, όμως, αρκετά κοντά στο ποσοστό ικανοποίησης, το οποίο κυμαίνεται από 144 μέχρι 216. Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, βαθμολογία μεταξύ 16 με 24 που υποδηλώνει εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν τρεις από τους εννέα παράγοντες. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας Προϊστάμενοι που συγκεντρώνει την ψηλότερη βαθμολογία με 19,71, ο παράγοντας Συνάδελφοι με βαθμολογία 19,04 και ο παράγοντας Φύση Εργασίας με βαθμολογία 18,55. Ως ενδιάμεσο αποτέλεσμα χαρακτηρίζονται τέσσερις παράγοντες, οι παράγοντες Απολαβές με αποτέλεσμα 13,71, ο παράγοντας Πρόσθετα Ωφελήματα με αποτέλεσμα 15,13, ο παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές με αποτέλεσμα 14,21 και ο παράγοντας Επικοινωνία με αποτέλεσμα 15,69. Βαθμολογία μεταξύ 4 με 12 συγκεντρώνουν δύο από τους εννέα παράγοντες με αποτέλεσμα να τοποθετούνται στην κατηγορία Απογοήτευση. Ο παράγοντας Προαγωγές συγκεντρώνει την χαμηλότερη βαθμολογία από τους εννέα παράγοντες με αποτέλεσμα 10,28. Τέλος, ο παράγοντας Διαδικασίες Λειτουργίας με αποτέλεσμα 11,49. (Πίνακας 22)

<b>Παράγοντας</b>	<b>Βαθμός Ικανοποίησης</b>	<b>Αποτέλεσμα</b>
Απολαβές – Pay	13,71	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα
Προαγωγές – Promotions	10,28	Απογοήτευση
Προϊστάμενοι – Supervision	19,71	Ικανοποίηση
Πρόσθετα Ωφελήματα – Fringe Benefits	15,13	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές – Contingent Conditions	14,21	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα
Διαδικασίες Λειτουργίας – Operating Conditions	11,49	Απογοήτευση
Συνάδελφοι – Co-Workers	19,04	Ικανοποίηση
Φύση της Εργασίας – Nature of Work	18,55	Ικανοποίηση
Επικοινωνία - Communication	15,69	Ενδιάμεσο αποτέλεσμα
<b>Σύνολο</b>	<b>137,82</b>	<b>Ενδιάμεσο αποτέλεσμα</b>

**Πίνακας 22:** Πίνακας Συνολική Ικανοποίησης

### 4.3 Σύγκριση Αποτελεσμάτων

### 4.3.1 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με Συνολική Ικανοποίηση

Με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος EXCEL έγιναν αναλύσεις των αποτελεσμάτων. Αρχικά έγινε δοκιμή συσχέτισης μεταξύ της Ιεραρχικής Βαθμίδας ενός μέλους του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ με τη Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση του. Βάση του αποτελέσματος της ανάλυσης μπορούμε με ασφάλεια να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση και να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με την Ιεραρχική Βαθμίδα που κατέχει ένα μέλος του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ και της Συνολικής Εργασιακής του Ικανοποίησης. Από τους συμμετέχοντες, διακρίνεται ότι οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν την ψηλότερη μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης από τα υπόλοιπα μέλη της του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου με 154,40 όπου κατατάσσονται στην κατηγορία Ικανοποίησης. (Πίνακας 23, Διάγραμμα 23)

Το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης και για τους εννέα(9) παράγοντες μπορεί να δώσει ως αποτέλεσμα μεταξύ 36 με 216. Ένα αποτέλεσμα μεταξύ 36 και 108 υποδηλώνει απογοήτευση, 108 με 144 υποδηλώνει ενδιάμεσο αποτέλεσμα και 144 ως 216 υποδηλώνει εργασιακή ικανοποίηση. (Spector, 1994θ)

Ακολούθως, παρουσιάζεται αναλυτικά ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των μελών της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ σε σχέση με την Ιεραρχική Βαθμίδα που κατέχουν στην Τράπεζα. Η Ιεραρχική Βαθμίδα που κατέχει κάθε μέλος του προσωπικού της Τράπεζα ορίζει σε μεγάλο βαθμό τις απολαβές που λαμβάνει το μέλος της Τράπεζας, καθώς και τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του κάθε μέλους του προσωπικού της Τράπεζας.

Οι Λειτουργοί που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν την χαμηλότερη μέση τιμή συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με 135,33 και ως εκ τούτου τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή ικανοποίησης εμφανίζεται η τιμή 64 και ως η μέγιστη τιμή εργασιακής ικανοποίησης που εμφανίζεται είναι η τιμή 195. (Πίνακας 24)

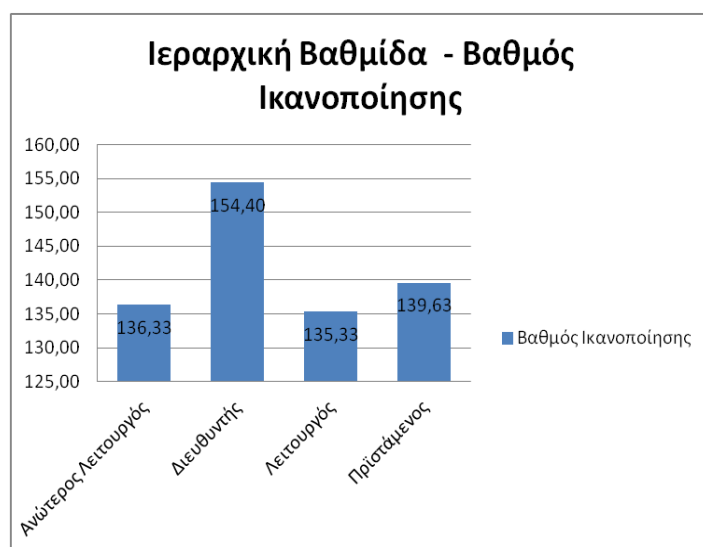
Οι Ανώτεροι Λειτουργοί που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν ως μέση τιμή συνολικής εργασιακής ικανοποίησης 136,33 και ως εκ τούτου τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή ικανοποίησης εμφανίζεται η τιμή 108 και ως η μέγιστη τιμή εργασιακής ικανοποίησης που εμφανίζεται είναι η τιμή 178. (Πίνακας 24)

Οι Προϊστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν ως μέση τιμή συνολικής εργασιακής ικανοποίησης 139,63 και ως εκ τούτου τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή ικανοποίησης εμφανίζεται η τιμή 113 και ως η μέγιστη τιμή εργασιακής ικανοποίησης που εμφανίζεται είναι η τιμή 163. (Πίνακας 24)

Οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν τη ψηλότερη μέση τιμή συνολικής εργασιακής ικανοποίησης 154,40 και ως εκ τούτου τοποθετούνται στην κατηγορία εργασιακής Ικανοποίησης. Ως ελάχιστη τιμή ικανοποίησης εμφανίζεται η τιμή 100 και ως η μέγιστη τιμή εργασιακής ικανοποίησης που εμφανίζεται είναι η τιμή 192. (Πίνακας 24)

	Coefficient	Standard Err	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	129,89	3,394195	38,26828	6,32E-80	123,1841	136,5959	123,1841104	136,5958896
Βαθμός	4,845	1,755035	2,760628	0,00648	1,377587	8,312413	1,377587444	8,312412556

**Πίνακας 23:** Πίνακας Σχέση Ιεραρχικής Βαθμίδας με Συνολική Ικανοποίησης



**Διάγραμμα 23:** Διάγραμμα Βαθμός Ικανοποίησης με Ιεραρχική Βαθμίδα

Λειτουργός	
Mean	135,33
Median	133
Minimum	64
Maximum	195
Count	105

Πριστάμενος	
Mean	139,6315789
Median	140
Minimum	113
Maximum	163
Count	19

Ανώτερος Λειτουργός	
Mean	136,3333333
Median	132
Minimum	108
Maximum	178
Count	15

Διευθυντής	
Mean	154,4
Median	156
Minimum	100
Maximum	192
Count	15

**Πίνακας 24:** Πίνακας Περιγραφικών Στατιστικών Στοιχείων Ιεραρχικής Βαθμίδας με Συνολική Ικανοποίηση

#### 4.3.2 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με τους εννέα(9) Παράγοντες Ικανοποίησης

Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εννέα υπό εξέταση παραγόντων του ερωτηματολογίου ανά Ιεραρχική Βαθμίδα. Όπως προαναφέρθηκε, αποτέλεσμα μεταξύ 4 με 12 δείχνει απογοήτευση, αποτέλεσμα 12 με 16 ενδιάμεσο αποτέλεσμα και αποτέλεσμα 16 με 24 ικανοποίηση σχετικά με τον υπό εξέταση παράγοντα.

Αναφορικά με τον παράγοντα Απολαβές(Pay), όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες ανήκουν στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Οι Διευθυντές, με αποτέλεσμα 15,60 βρίσκονται πολύ κοντά στην κατηγορία της ικανοποίησης και οι Προϊστάμενοι με αποτέλεσμα 12,32 βρίσκονται πολύ κοντά στην κατηγορία της απογοήτευσης.

Ο Παράγοντας Προαγωγές(Promotions), παρόλο που ο συνολικός μέσος όρος του βρίσκεται την κατηγορία απογοήτευσης, τα μέλη του προσωπικού που ευεργετήθηκαν έστω και μία φορά με προαγωγή, δηλαδή Προϊστάμενοι και Διευθυντές, έχουν ψηλότερα αποτελέσματα από τους Λειτουργούς και Ανώτερους Λειτουργούς. Όπως είναι φυσικό, οι Διευθυντές έχουν το υψηλότερο αποτέλεσμα στον παράγοντα προαγωγές εντάσσοντας τους στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος, ακολουθούμενοι από τους Προϊστάμενους. Παρόλα αυτά, κανένας δεν εμπίπτει στα όρια της ικανοποίησης στον παράγοντα Προαγωγές εντάσσοντας τις υπόλοιπες Ιεραρχικές βαθμίδες στα όρια της απογοήτευσης. Ο παράγοντας προαγωγές είναι και ο παράγοντας με την χαμηλότερη βαθμολογία του δείγματος με συνολικός μέσο αποτέλεσμα μόλις 10,28.

Ο παράγοντας Προϊστάμενοι(Supervision), έχει συγκεντρώσει την ψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες και την ψηλότερη βαθμολογία σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παράγοντες που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο. Όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης, συγκεκριμένα, οι Λειτουργοί συγκέντρωσαν αποτέλεσμα 19,60, οι Ανώτεροι Λειτουργοί 19,27, οι Προϊστάμενοι 20,58 και οι Διευθυντές 19,87.

Αναφορικά με τον παράγοντα Πρόσθετα Ωφελήματα(Fringe Benefits), οι Λειτουργοί τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος συγκεντρώνοντας αποτέλεσμα 14,43 και οι υπόλοιπες Ιεραρχικές Βαθμίδες τοποθετούνται στο επίπεδο ικανοποίησης. Οι Ανώτεροι Λειτουργοί συγκέντρωσαν αποτέλεσμα 16,33, οι Προϊστάμενοι 16,42 και οι Διευθυντές συγκέντρωσαν το υψηλότερο αποτέλεσμα 17,20.

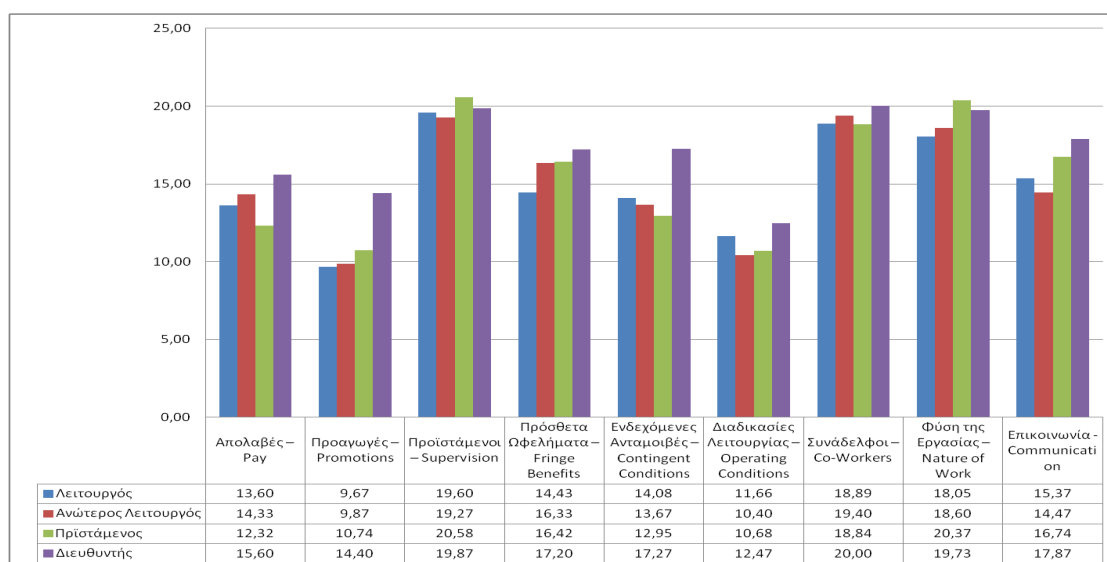
Ο παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards), ανήκει στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος με συνολική τιμή ικανοποίησης 15,60 και με εξαίρεση τους Διευθυντές, οι υπόλοιπες Ιεραρχικές Βαθμίδες βρίσκονται στα πλαίσια τους ενδιάμεσου αποτελέσματος. Συγκεκριμένα οι Λειτουργοί με 14,08, οι Ανώτεροι Λειτουργοί 13,67 και οι Προϊστάμενοι με 12,95 τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Οι Διευθυντές, κατ' εξαίρεση εντάσσονται στη κατηγορία ικανοποίησης με αποτέλεσμα 17,27.

Ο παράγοντας Διαδικασίες Λειτουργίας(Operating Conditions), είναι ο δεύτερος χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης με τιμή 11,49. Στον συγκεκριμένο παράγοντα, όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες βρίσκονται στην κατηγορία της απογοήτευσης εκτός από τους Διευθυντές, όπου παρουσιάζεται στην κατηγορία του ενδιάμεσου αποτελέσματος. Συγκεκριμένα οι Λειτουργοί, οι Ανώτεροι Λειτουργοί και οι Προϊστάμενοι έχουν αποτέλεσμα 11,66, 10,40 και 10,68 αντίστοιχα με εξαίρεση τους Διευθυντές να ξεπερνούν κατά πολύ λίγο τα όρια της απογοήτευσης με αποτέλεσμα 12,47.

Ο παράγοντας Συνάδελφοι(Co Workers), συγκεντρώνει τη δεύτερη καλύτερη βαθμολογία με 19,04, εντάσσοντας τον εν λόγω παράγοντα στην κατηγορία της ικανοποίησης. Όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες εντάσσονται στην κατηγορία Ικανοποίησης, βρίσκοντας τους Λειτουργούς, Ανώτερους Λειτουργούς, Προϊσταμένους και Διευθυντές με αποτέλεσμα 18,89, 19,40, 18,84 και 20,00 αντίστοιχα.

Ο παράγοντας Φύση της Εργασίας(Nature of Work), συγκεντρώνει την τρίτη καλύτερη βαθμολογία με 18,55, εντάσσοντας τον εν λόγω παράγοντα στην κατηγορία της ικανοποίησης. Όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες εντάσσονται στην κατηγορία Ικανοποίησης, βρίσκοντας τους Λειτουργούς, Ανώτερους Λειτουργούς, Προϊσταμένους και Διευθυντές με αποτέλεσμα 18,05, 18,60, 20,37 και 19,73 αντίστοιχα.

Ο παράγοντας Επικοινωνία(Communication), συγκεντρώνει βαθμολογία με 15,69, εντάσσοντας τον στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Σε σχέση με τις Ιεραρχικές Βαθμίδες, οι Λειτουργοί και οι Ανώτεροι Λειτουργοί βρίσκονται στα όρια του ενδιάμεσου αποτελέσματος με αποτέλεσμα 15,37 και 14,47 αντίστοιχα. Στα πλαίσια της ικανοποίησης παρουσιάζονται οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι με αποτέλεσμα 16,74 και 17,87 αντίστοιχα.



**Διάγραμμα 24:** Διάγραμμα Βαθμός Ικανοποίησης Ιεραρχικής Βαθμίδας ανά Παράγοντα

### 4.3.3 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με φύλο ανά Παράγοντα Ικανοποίησης

Συγκρίνοντας την Ιεραρχική Βαθμίδα ανά φύλο σε σχέση με τους Παράγοντες, από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας μικρές διαφορές. Φαίνεται ότι οι άνδρες και γυναίκες Λειτουργοί και Ανώτεροι Λειτουργοί παρουσιάζουν πολύ λίγες διαφορές. Αντίθετα, οι άνδρες Προϊστάμενοι σε σύγκριση και με τις γυναίκες Προϊστάμενοι παρουσιάζουν αρκετές διαφορές αφού οι άντρες Προϊστάμενοι από τους εννέα(9) παράγοντες στους έξι(6) παρουσιάζονται σε ψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τις ομοίβαθμες τους γυναίκες. Το ίδιο ισχύει και για τους άντρες Διευθυντές σε σύγκριση με τις γυναίκες Διευθυντές.

Αναφορικά με τον παράγοντα Απολαβές(Pay), όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες ανά φύλο ανήκουν στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος εκτός από τους άνδρες Προϊστάμενους, αφού με αποτέλεσμα 11,50 κατατάσσονται στην κατηγορία απογοήτευσης.

Ο Παράγοντας Προαγωγές(Promotions), παρόλο που ο συνολικός μέσος όρος του βρίσκεται την κατηγορία απογοήτευσης, οι Διευθυντές άνδρες και γυναίκες, έχουν ψηλότερα αποτελέσματα από τις υπόλοιπες Ιεραρχικές Βαθμίδες ανά φύλο. Από τα αποτελέσματα διαφαίνεται, ότι άνδρες και γυναίκες Διευθυντές, εντάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Επίσης, από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι, την χαμηλότερη τιμή ικανοποίησης έχουν οι γυναίκες Λειτουργοί με αποτέλεσμα 9,12 και οι άνδρες Ανώτεροι Λειτουργοί με αποτέλεσμα 7,40. Ο παράγοντας προαγωγές είναι και ο παράγοντας με την χαμηλότερη βαθμολογία τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες.

Ο παράγοντας Προϊστάμενοι(Supervision), έχει συγκεντρώσει την ψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες και την ψηλότερη βαθμολογία σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παράγοντες που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες.

Αναφορικά με τον παράγοντα Πρόσθετα Ωφελήματα(Fringe Benefits), οι Λειτουργοί άνδρες και γυναίκες τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Όσο αφορά τους άνδρες Ανώτερους Λειτουργούς εντάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος ενώ οι γυναίκες ισόβαθμες τους στην τοποθετούνται στην κατηγορία ικανοποίησης. Οι Προϊστάμενοι άνδρες και γυναίκες τοποθετούνται στο επίπεδο ικανοποίησης. Σημαντική διαφορά διακρίνεται στους Διευθυντές, όπου οι άνδρες τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης με αποτέλεσμα 19,00 ενώ οι γυναίκες ισόβαθμες εντάσσονται στην κατηγορία Ενδιάμεσου αποτελέσματος με 15,63.

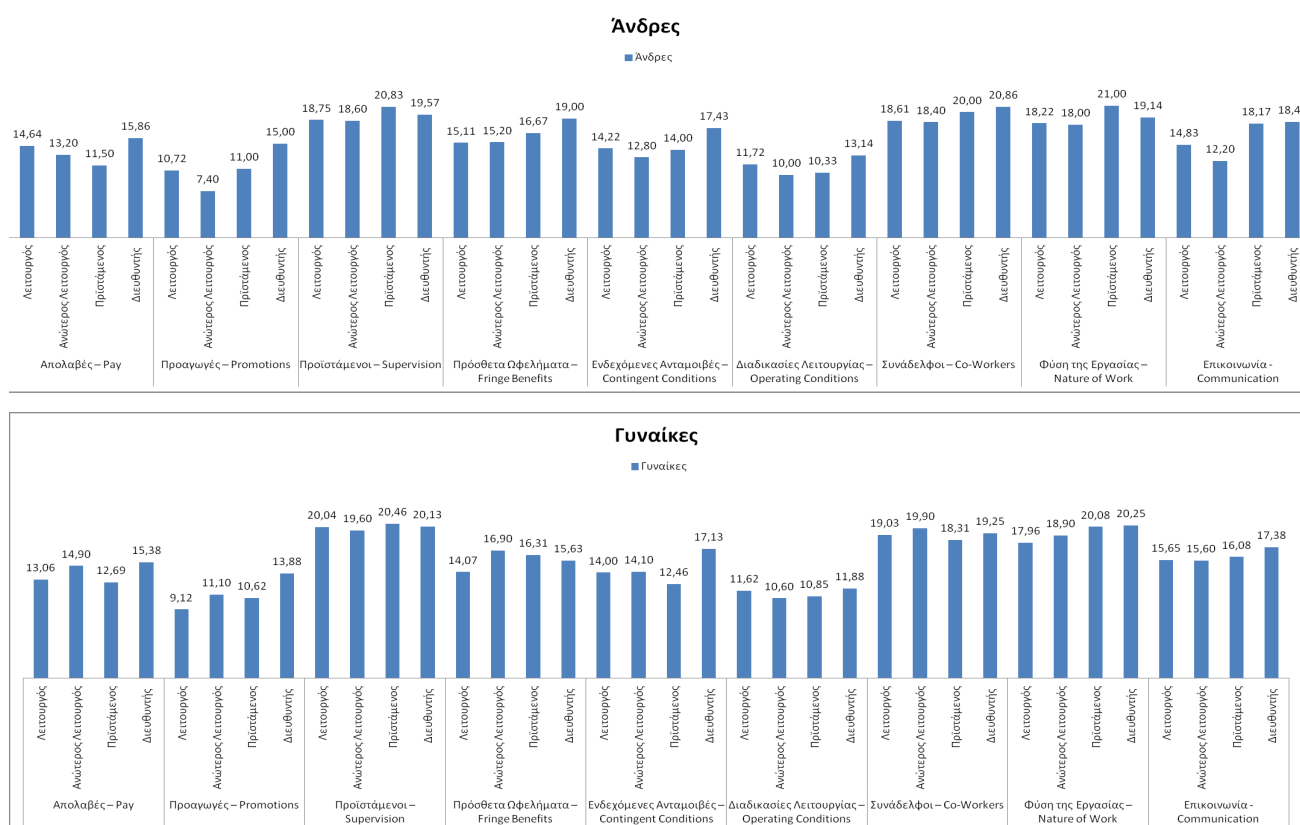
Ο παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards), ανήκει στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες, άνδρες και γυναίκες εκτός από Διευθυντές άνδρες και γυναίκες. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες Διευθυντές, τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης αφού έχουν συγκεντρώσει αποτέλεσμα 17,43 και 17,13 αντίστοιχα .

Ο παράγοντας Διαδικασίες Λειτουργίας(Operating Conditions), είναι ο δεύτερος χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης όπου όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες άνδρες και γυναίκες βρίσκονται στην κατηγορία της απογοήτευσης εκτός από τους άνδρες Διευθυντές, όπου παρουσιάζεται στην κατηγορία του ενδιάμεσου αποτελέσματος με τιμή 13,14.

Ο παράγοντας Συνάδελφοι(Co Workers), συγκεντρώνει τη δεύτερη καλύτερη βαθμολογία όπου όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες άνδρες και γυναίκες εντάσσονται στην κατηγορία Ικανοποίησης. Οι άνδρες Προϊστάμενοι και Διευθυντές παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες τιμές ικανοποίησης με αποτέλεσμα 20,00 και 20,86 αντίστοιχα.

Ο παράγοντας Φύση της Εργασίας(Nature of Work), συγκεντρώνει την τρίτη καλύτερη βαθμολογία σε όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες άνδρες και γυναίκες, εντάσσοντας την στην κατηγορία Ικανοποίησης. Οι άνδρες Προϊστάμενοι, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη τιμή ικανοποίησης με αποτέλεσμα 21,00.

Ο παράγοντας Επικοινωνία(Comunication), κατατάσσεται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες εκτός από τους άνδρες Προϊστάμενους και άνδρες Διευθυντές. Οι άνδρες Προϊστάμενοι και άνδρες Διευθυντές, έχουν αποτέλεσμα 18,17 και 18,43 αντίστοιχα τοποθετώντας τους στην κατηγορία Ικανοποίησης.



Διάγραμμα 25: Διάγραμμα Βαθμός Ικανοποίησης Ιεραρχικής Βαθμίδας ανά φύλο ανά Παράγοντα

#### 4.3.4 Σύγκριση Ιεραρχικής Βαθμίδας με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα ανά Παράγοντα Ικανοποίησης

Συγκρίνοντας την Ιεραρχική Βαθμίδα με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα ανά Παράγοντα, από τα αποτελέσματα, διαφαίνεται ότι βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας μικρές διαφορές. Φαίνεται ότι οι Λειτουργοί, Ανώτεροι Λειτουργοί και Προϊστάμενοι παρουσιάζουν μικρές διαφορές. Αντίθετα, οι Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα από τους εννέα(9) παράγοντες στους έξι(6) παρουσιάζονται σε ψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τα μέλη του προσωπικού που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα.

Αναφορικά με τον παράγοντα Απολαβές(Pay), όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες ανεξάρητος από πού προέρχονται ανήκουν στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος εκτός από τους Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, αφού με αποτέλεσμα 16,80 κατατάσσονται στην κατηγορία ικανοποίησης.

Ο Παράγοντας Προαγωγές(Promotions), παρόλο που ο συνολικός μέσος όρος του βρίσκεται την κατηγορία απογοήτευσης, οι Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα , έχουν ψηλότερα αποτελέσματα από τις υπόλοιπες Ιεραρχικές Βαθμίδες. Από τα αποτελέσματα διαφαίνεται, ότι οι Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης με αποτέλεσμα 16,80 και οι Διευθυντές οι οποίοι δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα τοποθετούνται στο ενδιάμεσο αποτέλεσμα με τιμή 13,20. Όσο αφορά τις υπόλοιπες Ιεραρχικές Βαθμίδες, ανεξάρητος από πού προέρχονται, τοποθετούνται στην κατηγορία απογοήτευσης.

Ο παράγοντας Προϊστάμενοι(Supervision), έχει συγκεντρώσει την ψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες. Ο ψηλότερος βαθμός ικανοποίησης, βρίσκεται στους Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα με τιμή 22,60.

Αναφορικά με τον παράγοντα Πρόσθετα Ωφελήματα(Fringe Benefits), οι Λειτουργοί ανεξαιρέτως από πού προέρχονται και οι Προϊστάμενοι οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, ανήκουν στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος. Οι Ανώτεροι Λειτουργοί, Προϊστάμενοι οι οποίοι δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και οι Διευθυντές εντάσσονται στην κατηγορία Ικανοποίησης. Ο ψηλότερος βαθμός ικανοποίησης, βρίσκεται στους Διευθυντές οι οποίοι δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα με τιμή 17,80.

Ο παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards), ανήκει στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες, είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, εκτός από τους Διευθυντές. Οι Διευθυντές είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα τοποθετούνται στην

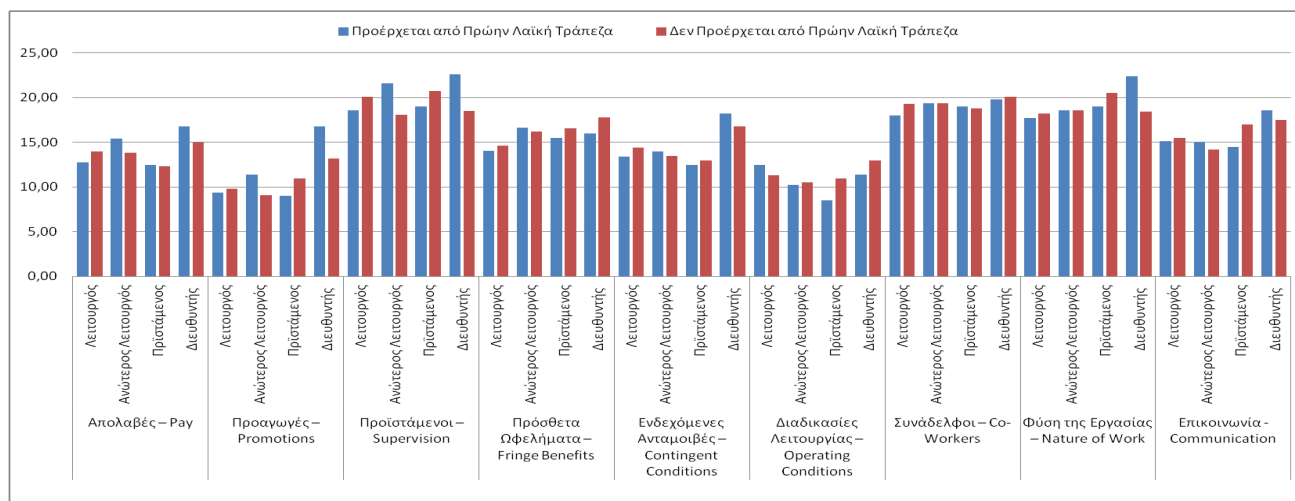
κατηγορία Ικανοποίησης με τιμές 18,20 και 16,80 αντίστοιχα. Αντίθετα, οι Προϊστάμενοι όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα έχουν τιμή 12,50, πολύ κοντά στα όρια της απογοήτευσης.

Ο παράγοντας Διαδικασίες Λειτουργίας(Operating Conditions), είναι ο δεύτερος χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης όπου όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, τοποθετούνται στην κατηγορία απογοήτευσης εκτός από τους Λειτουργούς όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και Διευθυντές που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα. Ο χαμηλότερος βαθμός Ικανοποίησης παρουσιάζεται στους Προϊστάμενους όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα με τιμή 8,5.

Ο παράγοντας Συνάδελφοι(Co Workers), συγκεντρώνει τη δεύτερη καλύτερη βαθμολογία όπου όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες είτε προέρχονται ή όχι από Λαϊκή Τράπεζα τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης. Οι Διευθυντές όπου προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και οι Διευθυντές που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες τιμές ικανοποίησης με τιμές 19,80 και 20,10 αντίστοιχα.

Ο παράγοντας Φύση της Εργασίας(Nature of Work), συγκεντρώνει την τρίτη καλύτερη βαθμολογία σε όλες οι Ιεραρχικές Βαθμίδες είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, εντάσσοντας την στην κατηγορία Ικανοποίησης. Οι Διευθυντές που προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη τιμή ικανοποίησης με αποτέλεσμα 22,40.

Ο παράγοντας Επικοινωνία(Comunication), κατατάσσεται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος σε όλες τις Ιεραρχικές Βαθμίδες είτε προέρχεται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, εκτός από τους Προϊστάμενους που δεν προέρχονται Λαϊκή Τράπεζα και Διευθυντές. Οι Προϊστάμενοι οι οποίοι δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα έχουν τιμή ικανοποίησης 17 και οι Διευθυντές είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, έχουν αποτέλεσμα 18,60 και 17,50 αντίστοιχα, τοποθετώντας τους στην κατηγορία Ικανοποίησης.



**Διάγραμμα 26:** Διάγραμμα Βαθμός Ικανοποίησης Ιεραρχικής Βαθμίδας σε σχέση από πού προέρχονται ανά Παράγοντα

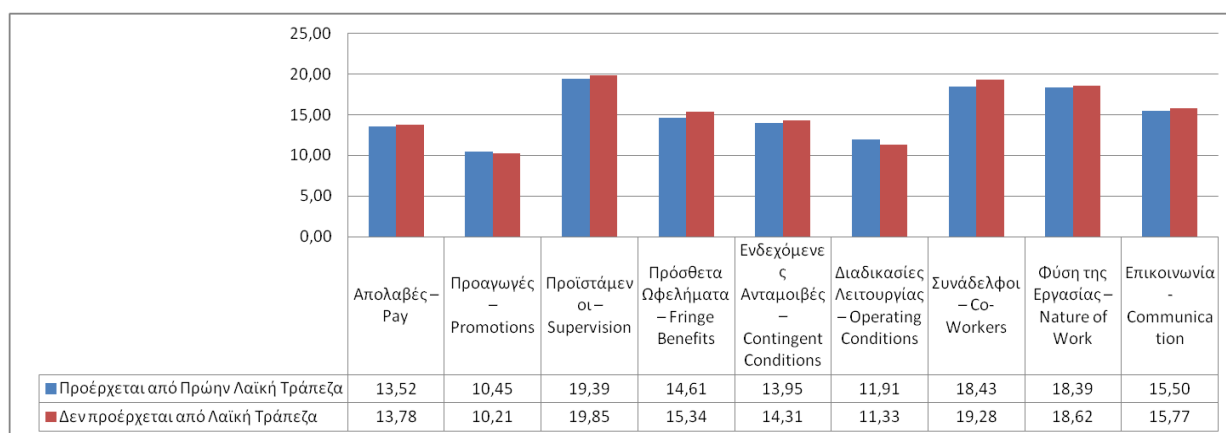
### 4.3.5 Σύγκριση με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα σε σχέση με τους εννέα(9) Παράγοντες Ικανοποίησης

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εννέα(9) υπό εξέταση παραγόντων του ερωτηματολογίου σε σχέση με το από πού προέρχονται τα μέλη του προσωπικού. Από τα αποτελέσματα, διαφαίνεται ότι βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας ελάχιστες διαφορές.

Στην κατηγορία Ενδιάμεσου Αποτελέσματος, ανήκουν τα μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου, είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, για τους παράγοντες Απολαβές(Pay), Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards), Πρόσθετα Ωφελήματα(Fringe Benefits) και Επικοινωνία(Communication).

Τα μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου, είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία απογοήτευσης, αφορούν τους παράγοντες Προαγωγές(Promotions) και Διαδικασίες Λειτουργίας(Operating Conditions). Από τα αποτελέσματα, διαπιστώνεται, ότι ο παράγοντας ο οποίος έχει το χαμηλότερο βαθμό Ικανοποίησης είναι ο παράγοντας Προαγωγές(Promotions) με αποτελέσματα 10,45 για τα μέλη του προσωπικού που προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και 10,21 για τα μέλη του προσωπικού που δεν προέρχονται .

Τέλος, στην κατηγορία Ικανοποίησης, εντάσσονται τα μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου, είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα, για τους παράγοντες Προϊστάμενοι(Supervision), Συνάδελφοι(Co Workers) και Φύση της Εργασίας(Nature of Work). Τη ψηλότερη βαθμολογία Ικανοποίησης, την έχει συγκεντρώσει ο παράγοντας Προϊστάμενοι(Supervision), με αποτελέσματα 19,39 για τα μέλη του προσωπικού που προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και 19,85 για τα μέλη του προσωπικού που δεν προέρχονται.



**Διάγραμμα 27:** Διάγραμμα Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση από πού προέρχονται ανά Παράγοντα

### 4.3.7 Σύγκριση Φύλου με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα ανά Παράγοντα Ικανοποίησης

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των εννέα(9) υπό εξέταση παραγόντων του ερωτηματολογίου σε σχέση με το από πού προέρχονται τα μέλη του προσωπικού και ανά φύλο, από τα αποτελέσματα, διαφαίνεται ότι βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας μικρές διαφορές. Φαίνεται ότι οι άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα σε σύγκριση με τους άνδρες που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και τις γυναίκες είτε προέρχονται ή όχι από Λαϊκή Τράπεζα παρουσιάζονται σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε επτά(7) από τους εννέα(9) Παράγοντες.

Αναφορικά με τον παράγοντα Απολαβές(Pay), από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι οι άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης με τιμή 16,30 ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες κατατάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος.

Ο Παράγοντας Προαγωγές(Promotions), παρόλο που ο συνολικός μέσος όρος του βρίσκεται την κατηγορία απογοήτευσης, οι άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα κατατάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος, αφού έχει τιμή 12,10.

Ο παράγοντας Προϊστάμενοι(Supervision), έχει συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία τοποθετώντας τα μέλη του προσωπικού στην κατηγορία Ικανοποίησης. Την πιο υψηλή βαθμολογία Ικανοποίησης την κατέχουν οι γυναίκες που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα με τιμή 20,33.

Αναφορικά με τον παράγοντα Πρόσθετα Ωφελήματα(Fringe Benefits), από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι οι άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης με τιμή 16,20 ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες κατατάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος.

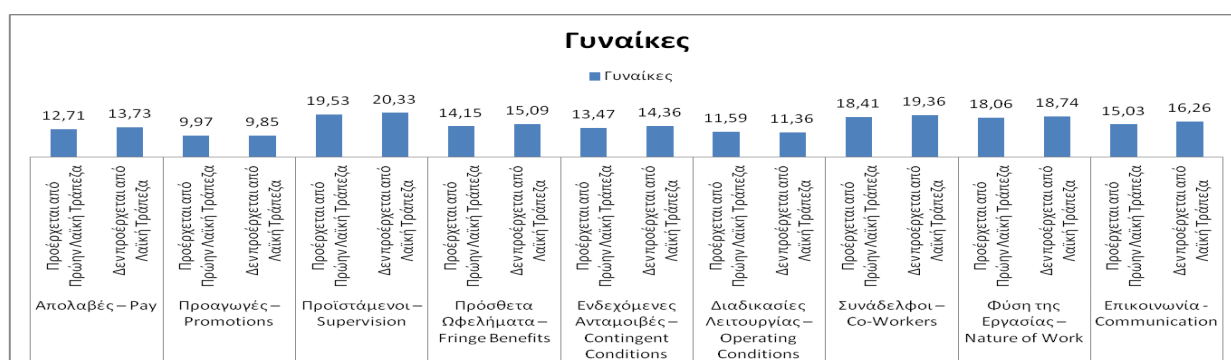
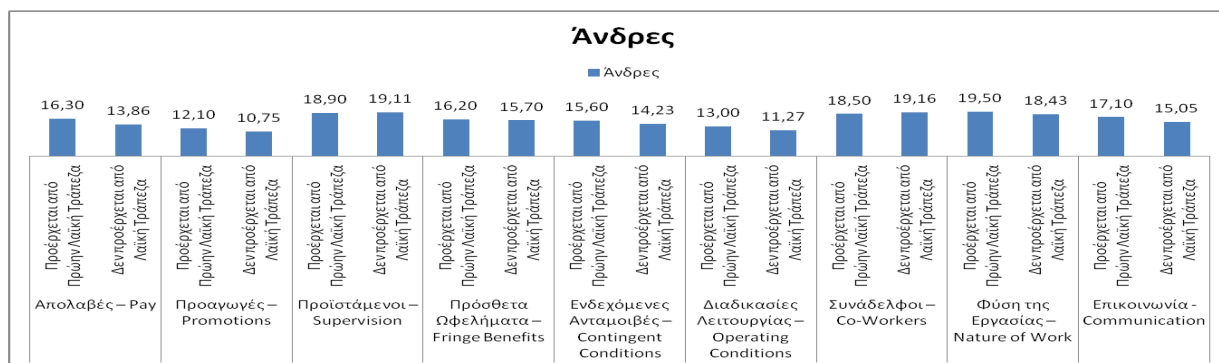
Ο παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές(Contingent Rewards), τα μέλη του προσωπικού τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος, βρίσκοντας τους άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, να κατέχουν την πιο υψηλή βαθμολογία Ικανοποίησης, με αποτέλεσμα 15,60. Βάση αυτού του αποτελέσματος τοποθετούνται στα όρια Ικανοποίησης.

Ο παράγοντας Διαδικασίες Λειτουργίας(Operating Conditions), είναι ο δεύτερος χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης, όπου τα μέλη του προσωπικού, είτε προέρχονται ή όχι από Λαϊκή Τράπεζα ανά φύλο τοποθετούνται στην κατηγορία της απογοήτευσης.

Αναφορικά με τους παράγοντες Συνάδελφοι(Co Workers) και Φύση της Εργασίας(Nature of Work), τα μέλη του προσωπικού, είτε προέρχονται ή όχι από Λαϊκή Τράπεζα, τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης.

Τέλος, αναφορικά με τον παράγοντα Επικοινωνία(Communication), από τα αποτελέσματα, διαφαίνεται ότι οι άνδρες οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και οι γυναίκες που δεν προέρχονται από Λαϊκή

Τράπεζα, τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης με τιμή 17,10 και 16,26 αντίστοιχα, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες κατατάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος.



**Διάγραμμα 27:** Διάγραμμα Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση από πού προέρχονται ανά φύλο και Παράγοντα

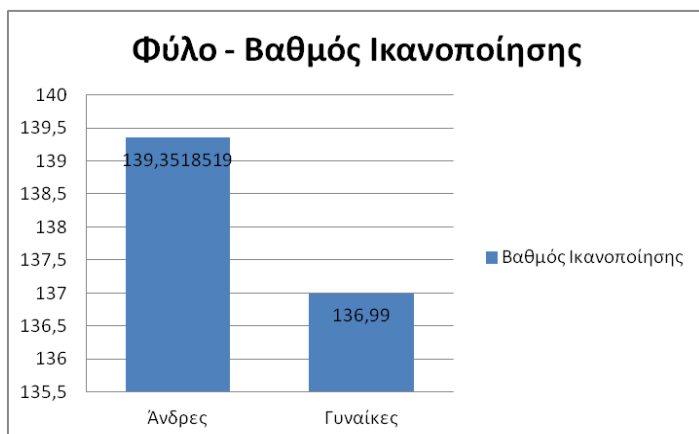
### 4.3.8 Σύγκριση Φύλου με Συνολική Ικανοποίηση

Αναφορικά με τη σύγκριση Φύλου των συμμετεχόντων με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ο μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης των 54 Αντρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 139,35, όπου τοποθετεί τους άντρες στην κατηγορία Ενδιάμεσου Αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή εμφανίζεται το 86 και ως μέγιστη το 191. Οι 100 γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν ως μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης 136,99, τιμή που τις τοποθετεί επίσης στην κατηγορία Ενδιάμεσου Αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή εμφανίζεται το 64 και ως μέγιστη το 195. Ως εκ τούτου, οι Άντρες συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούνται ότι έχουν ψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τις γυναίκες. (Πίνακας 25, Διάγραμμα 28)

Άνδρες	
Mean	139,3519
Median	136
Minimum	86
Maximum	192
Count	54

Γυναίκες	
Mean	136,99
Median	135
Minimum	64
Maximum	195
Count	100

**Πίνακας 25:** Πίνακας Περιγραφικών Στατιστικών Στοιχείων Φύλου με Συνολική Ικανοποίηση



**Διάγραμμα 28:** Διάγραμμα Συνολικού Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση με το Φύλο

#### 4.3.9 Σύγκριση με το κατά πόσο προέρχεται από Πρώην Λαϊκή Τράπεζα με Συνολική Ικανοποίηση

Αναφορικά με τη σύγκριση κατά πόσο προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα ή όχι των συμμετεχόντων με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, ο μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού που προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 136,15 όπου τοποθετεί τους στην κατηγορία Ενδιάμεσου Αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή εμφανίζεται το 98 και ως μέγιστη το 191. Τα μέλη του προσωπικού που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα έχουν ως μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης 138,48 τιμή που τις τοποθετεί, επίσης, στην κατηγορία Ενδιάμεσου Αποτελέσματος. Ως ελάχιστη τιμή εμφανίζεται το 64 και ως μέγιστη το 195. Ως εκ τούτου, τα μέλη του προσωπικού που δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, θεωρούνται ότι έχουν ψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τα μέλη του προσωπικού που προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα. (Πίνακας 26, Διάγραμμα 29)

Προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα	
Mean	136,1590909
Median	133
Minimum	98
Maximum	191
Count	44

Δεν Προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα	
Mean	138,4818182
Median	135
Minimum	64
Maximum	195
Count	110

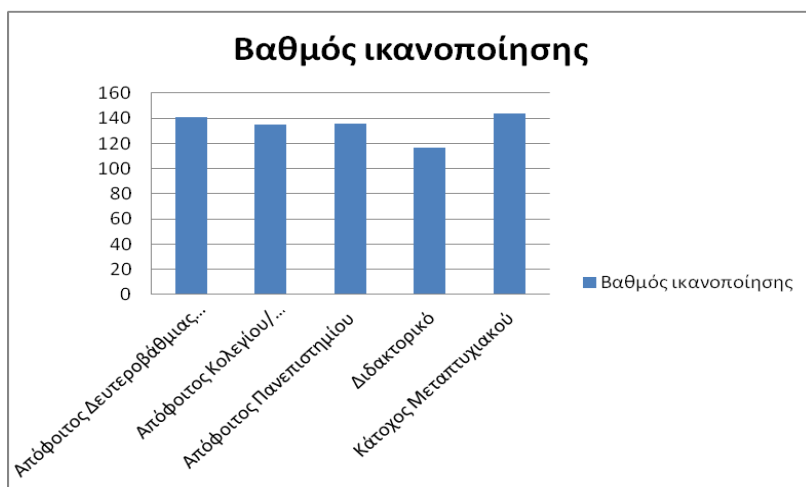
**Πίνακας 26:** Πίνακας Περιγραφικών Στατιστικών Στοιχείων αν τα μέλη του προσωπικού Προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα με Συνολική Ικανοποίηση



**Διάγραμμα 29:** Διάγραμμα Συνολικού Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση με το αν τα μέλη του προσωπικού Προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα

#### 4.3.10 Σύγκριση Επιπέδου Μόρφωσης με Συνολική Ικανοποίηση

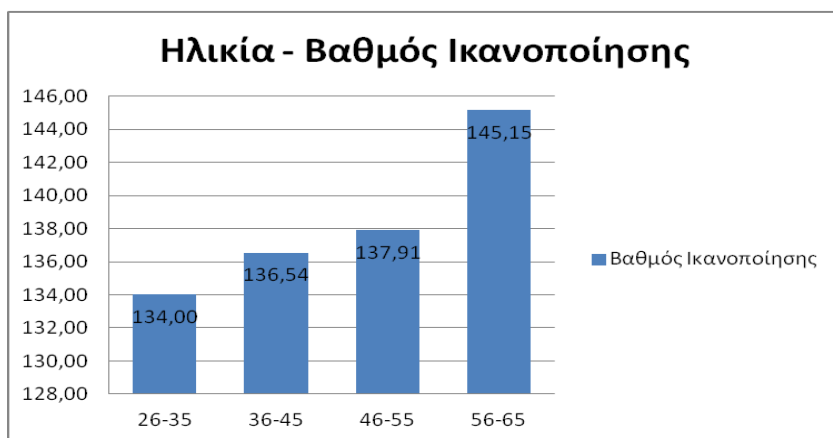
Επίσης εξετάστηκε η σχέση μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης των συμμετεχόντων με την Συνολική Εργασιακή τους Ικανοποίηση. Από τα αποτελέσματα, φαίνεται πως οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών έχουν ελαφρώς αυξημένο μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους αποφοίτους πανεπιστημίου και τους αποφοίτους κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου.



**Διάγραμμα30:** Διάγραμμα Συνολικού Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση με το Επίπεδο Μόρφωσης

#### 4.3.11 Σύγκριση Ηλικιακής Ομάδας με Συνολική Ικανοποίηση

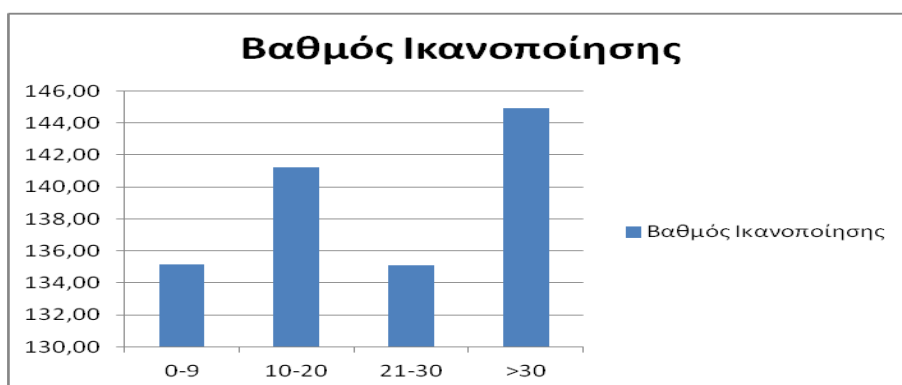
Αναφορικά με τη σύγκριση της Ηλικιακής Ομάδας των συμμετεχόντων με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει ότι η ηλικιακή ομάδα 56-65 συγκεντρώνει την πιο ψηλή βαθμολογία, με μέσο όρο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης 145,15 τοποθετώντας τους στην κατηγορία Ικανοποίησης. Ακολουθούν οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, όπου εντάσσονται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος.



**Διάγραμμα31:** Διάγραμμα Συνολικού Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση με την Ηλικία

#### 4.3.12 Σύγκριση Χρόνια Υπηρεσίας με Συνολική Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των Χρόνων Υπηρεσίας των συμμετεχόντων με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, οι Ηλικιακές ομάδες που τοποθετούνται στην κατηγορία Ικανοποίησης είναι οι 10 έως 20 και άνω των 30 χρόνων υπηρεσίας. Τον πιο ψηλό μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης, συγκεντρώνουν τα μέλη του προσωπικού άνω των 30 χρόνων υπηρεσίας, με βαθμολογία 144,95 και ακολουθούν τα μέλη του προσωπικού με 10 έως 20 χρόνων με αποτέλεσμα 141,21. Ακολούθως, τα μέλη του προσωπικού με 0 έως 9 και 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας τοποθετούνται στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος, με τιμές 135,14 και 135,09 αντίστοιχα.



**Διάγραμμα31:** Διάγραμμα Συνολικού Βαθμού Ικανοποίησης σε σχέση με τα Χρόνια Υπηρεσίας

# Κεφάλαιο 5

## Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Ο σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής Ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ και μέσω των αποτελεσμάτων να αναλυθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, έχουν εντοπιστεί τομείς που χρίζουν βελτίωση ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των μελών του προσωπικού και τομείς που υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, αφού το ερωτηματολόγιο εξετάζει συνολικά εννέα παράγοντες.

Αναλύοντας τους εννέα(9) παράγοντες Ικανοποίησης, που εξετάζονται στο ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται ευκρινέστερα οι παράγοντες που χρίζουν βελτίωσης και οι παράγοντες που υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να εντοπιστούν τα αίτια ενδεχόμενης χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου αλλά παράλληλα και τρόποι αύξησης και διατήρησης του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης σε ψηλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, μέσω της ανάλυσης προέκυψαν στατιστικές διαφορές στους εννέα επιμέρους παράγοντες, αλλά και συνολικά, ανάμεσα στα δυο φύλα, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης, χρόνων υπηρεσίας των συμμετεχόντων και την Ιεραρχική Βαθμίδα που φέρουν οι συμμετέχοντες της έρευνας.

Μέσω της ανάλυσης των εννέα(9) παραγόντων ικανοποίησης, διαφάνηκε ότι τρεις(3) παράγοντες εντάσσονται στην κατηγορία της ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας Συνάδελφοι, Προϊστάμενοι και Φύσης της Εργασίας. Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα αναδεικνύεται το καλό κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας και ότι το επίπεδο συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του προσωπικού είναι πολύ ψηλό. Επιπρόσθετα, τα μέλη του προσωπικού θεωρούν ότι οι Προϊστάμενοι τους είναι ικανοί, αναπτύσσοντας ένα κλίμα συνεργασίας. Ο ψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των παραγόντων αυτών, εν μέρη οφείλεται και στην φύση της εργασίας, όπου η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι αναγκαία για την επίτευξη των προσωπικών επαγγελματικών στόχων αλλά και γενικά του Οργανισμού. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα αποτελέσματα της έρευνας του Locke(1976), όπου αναφέρεται ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους όπως επίσης η φύση και τα χαρακτηριστικά της εργασίας επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. (E.A. Locke, 1976)

Αναφορικά με το αποτέλεσμα απογοήτευσης τοποθετούνται δύο(2) παράγοντες, όπου είναι οι παράγοντες Προαγωγές και Διαδικασίες Λειτουργίας. Αίσθηση προκαλεί το γεγονός, ότι στον παράγοντα Προαγωγές, διαφαίνεται ότι από τις Ιεραρχικές Βαθμίδες μόνο οι Διευθυντές είναι ικανοποιημένοι ενώ οι υπόλοιποι είναι απογοητευμένοι. Όσο αφορά τις Διαδικασίες Λειτουργίες, όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν τη δυσαρέσκεια τους για τη γραφειοκρατία που επικρατεί στον Οργανισμό και την παρεμπόδιση των μελών του προσωπικού ώστε να κάνουν καλά και ποιοτικά την εργασία τους. Παρόμοια αποτελέσματα, εμφανίζονται σε μελέτη του 2018 στην Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ, όπου οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό Τομέα έχουν δύσκολες και πολύπλοκες Διαδικασίες Λειτουργίας και η εξέλιξη των μελών του προσωπικού δεν ήταν δίκαιη. (Ανδρέας Σάββα Κουννής, 2018)

Ως ενδιάμεσο αποτέλεσμα τοποθετούνται οι υπόλοιποι παράγοντες, όπου είναι οι παράγοντες Επικοινωνίας, Πρόσθετα Ωφελήματα, Απολαβές και Ενδεχόμενες Ανταμοιβές. Σε αυτό το σημείο, τίθεται θέμα προβληματισμού, το γεγονός ότι η πλειοψηφία των παραγόντων βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης.

Ένας σημαντικός λόγος, που μπορεί να οφείλεται ότι τα μέλη του προσωπικού είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις απολαβές τους, είναι ότι η μισθολογική τους αύξηση είναι ισότιμη σε όλα τα μέλη του προσωπικού ανεξαιρέτως απόδοσης και αξίας της θέσης εργασίας τους. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με την έρευνα του 2015, όπου οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα Παγκρήτια, δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι για τις αποδοχές τους. (Πρασανάκη Ερασμία, 2015)

Όσο αφορά τα Πρόσθετα Ωφελήματα και τις Ενδεχόμενες Ανταμοιβές, μία από τις αιτίες που μπορεί να οφείλεται αυτό το αποτέλεσμα, είναι ότι δεν παρέχονται πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα αναγνώριση μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών. Επιπρόσθετα, μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη πρόσθετων παροχών, όπως λειτουργία παιδικών σταθμών για φροντίδα παιδιών, διοργάνωσης καλοκαιρινών σχολείων και κατασκηνώσεων. Παράλληλα, μπορεί να οφείλεται και στο γεγονός ότι αναστάληκε η λειτουργία του αθλητικού Κέντρου της Τράπεζας Κύπρου, το οποίο αποτελούσε ένα σημαντικό ωφέλημα της ψυχικής και σωματικής υγείας των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου.

Στον παράγοντα επικοινωνία, παρόλο που διαφάνηκε ότι υπάρχει μια πολύ καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους, εντούτοις από τα αποτελέσματα διαφάνηκε ότι χρίζει βελτίωση η επικοινωνία τους με την Ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού. Συγκεκριμένα, αυτό διαφάνηκε στις Ιεραρχικές Βαθμίδες Λειτουργοί και Ανώτεροι Λειτουργοί, είτε προέρχονται είτε όχι από Λαϊκή Τράπεζα. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται, στο ότι δεν έχουν επαρκή επικοινωνία με την Ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα, διακρίνεται ότι περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι άνδρες εργαζόμενοι. Αυτό το αποτέλεσμα παρουσιάζεται

και στη μελέτη του Hodson το 1989, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι άνδρες είναι πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες και αυτό οφείλεται στις περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης που τους παρουσιάζονται σε σχέση με τις γυναίκες. (Hodson, 1989).

Μία ενδιαφέρουσα δημογραφική μεταβλητή αποτελεί η ηλικία. Στην παρούσα έρευνα, από τις ηλικιακές ομάδες η πιο ικανοποιημένη ομάδα είναι η ομάδα 56-65. Αυτό το αποτέλεσμα, υποστηρίζεται από τη μελέτη των Siu, Spector, Cooper και Donald το 2001, όπου υποστηρίζουν ότι, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους σε ηλικία εργαζόμενους, γιατί τείνουν να έχουν καλύτερες δεξιότητες αντιμετώπισης και ευεξίας. (Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I., 2001)

Τέλος, από τις υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές παρουσιάζεται εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους που κατέχουν πέραν των τριάντα χρόνων υπηρεσίας, από την Ιεραρχική Βαθμίδα οι Διευθυντές και πιο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι που δεν προέρχονται από τη Λαϊκή Τράπεζα.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν, βάση της περαιτέρω ανάλυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης. Αρχικά, από τις δημογραφικές ερωτήσεις, εντύπωση προκαλεί η κατανομή που αφορά την ηλικιακή ομάδα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55 με ποσοστό 48,70% και στη συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 38,31%. Αίσθηση προκαλεί το γεγονός ότι η ηλικιακή ομάδα 18-25 βρίσκεται σε μηδενικά επίπεδα. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι μετά τη συγχώνευση, δημιουργούνται ανάγκες σε εξειδικευμένα θέματα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται θέσεις εργασίας με εξειδικευμένα προσόντα. Βάση αυτού, συμπεραίνεται ότι οι προσλήψεις στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ, είναι πολύ περιορισμένες. Ο Οργανισμός, περιορίζεται στην πρόσληψη προσώπων με εξειδικευμένα προσόντα και εμπειρία ώστε να αποκτήσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ανάπτυξης και επίλυσης των καινούργιων αναγκών που προκύπτουν.

Συγκρίνοντας τον συνολικό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης με τις ηλικιακές ομάδες και των χρόνων υπηρεσίας των συμμετεχόντων, συμπεραίνεται ότι η ηλικιακή ομάδα που βρίσκεται πιο κοντά στο όριο αφυπηρέτησης και έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας, δηλαδή η ηλικιακή ομάδα 56-65, έχουν τον πιο ψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Βάση αυτού, διακρίνεται ότι χρίζει βελτίωση ο βαθμός ικανοποίησης για τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες των μελών του προσωπικού και με 0 έως 9 και 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας.

Σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας και το μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με το κατά πόσο το μέλος του προσωπικού προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα, συμπεραίνεται ότι τα μέλη του προσωπικού που προήλθαν από Λαϊκή Τράπεζα είναι έμπειροι αφού η πλειοψηφία ανήκει στην κατηγορία των 21-30 χρόνων υπηρεσίας και με αρκετά ψηλό επίπεδο μόρφωσης αφού ποσοστό 14,29% είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακού και Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών και 12,34% είναι απόφοιτοι Κολεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου. Βάση αυτού, συμπεραίνεται ότι, με τη συγχώνευση, το εργατικό δυναμικό που μεταφέρθηκε από Λαϊκή Τράπεζα έχουν φέρει καινούργιες ιδέες και τρόπους αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων.

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα και τις Ιεραρχικές Βαθμίδες, διακρίνεται ότι περισσότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι άνδρες εργαζόμενοι και οι Διευθυντές. Συγκρίνοντας τον βαθμό Ικανοποίησης των δύο φύλων και τις Ιεραρχικές βαθμίδες με το κατά πόσο τα μέλη του προσωπικού προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα, συμπεραίνεται ότι οι άνδρες και οι Διευθυντές οι οποίοι προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα έχουν τον πιο ψηλό βαθμό ικανοποίησης.

Βάση της ανάλυσης των εννέα(9) παραγόντων ικανοποίησης, οι παράγοντες που εντάσσονται στην κατηγορία της ικανοποίησης είναι ο παράγοντας Συνάδελφοι, Προϊστάμενοι και Φύσης της Εργασίας. Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι, επικρατεί ένα καλό κλίμα στο χώρο εργασίας και ότι το επίπεδο συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του προσωπικού είναι πολύ ψηλό.

Οι τέσσερις παράγοντες που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο και έχουν σχέση με τον ευρύτερο τομέα της αμοιβής των εργαζομένων και συγκεκριμένα οι παράγοντες Προαγωγές, Πρόσθετα Ωφελήματα, Απολαβές και Ενδεχόμενες Ανταμοιβές, συμπεραίνεται ότι χρίζουν βελτίωση στον βαθμό Εργασιακής Ικανοποίησης.

Στον παράγοντα Προαγωγές, θα πρέπει να ληφθούν από την Ηγεσία ριζοσπαστικά μέτρα καθώς είναι ο παράγοντας που έχει συγκέντρωση την πιο χαμηλή βαθμολογία, εντάσσοντας τον, στην κατηγορία απογοήτευσης. Συμπεραίνεται ότι, οι Διευθυντές έχουν το υψηλότερο αποτέλεσμα στον παράγοντα προαγωγές εντάσσοντας τους στην κατηγορία ενδιάμεσου αποτελέσματος, ακολουθούμενοι από τους Προϊστάμενους. Παρόλα αυτά, κανένας δεν εμπίπτει στα όρια της ικανοποίησης στον παράγοντα Προαγωγές εντάσσοντας τις υπόλοιπες Ιεραρχικές βαθμίδες στα όρια της απογοήτευσης.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα και για τον Παράγοντα Διαδικασίες Λειτουργίας. Συμπεραίνεται ότι, επικρατεί μεγάλη γραφειοκρατία στον Οργανισμό παρεμποδίζοντας τα μέλη του προσωπικού να υλοποιήσουν καλά και ποιοτικά την εργασία τους.

Τέλος, όσο αφορά τον παράγοντα Επικοινωνίας, συμπεραίνεται ότι οι Προϊστάμενοι οι οποίοι δεν προέρχονται από Λαϊκή Τράπεζα και οι Διευθυντές είτε προέρχονται ή όχι από Λαϊκή Τράπεζα έχουν πολύ καλή Επικοινωνία με την Ανώτερη Διοίκηση αφού εντάσσονται στην κατηγορία ικανοποίησης. Βάση αυτού διακρίνεται ότι, χρίζει βελτίωση η επικοινωνία των Λειτουργών και Ανώτερων Λειτουργών με την Ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού.

### **6.1.1 Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα**

Βάση των αποτελεσμάτων συμπεραίνεται ότι, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, διαφάνηκε ότι χειρίστηκε σε αρκετά καλά επίπεδα, τους διάφορους παράγοντες διαχείρισης, αναφορικά με τη ψυχολογία και τα προβλήματα που προκλήθηκαν στα μέλη του προσωπικού της.

Συγκρίνοντας τους εννέα Παράγοντες σε σχέση με το κατά πόσο προέρχονται τα μέλη του προσωπικού από Λαϊκή Τράπεζα, διαφαίνεται ότι βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα Ικανοποίησης, παρουσιάζοντας ελάχιστες διαφορές. Βάση αυτού, συμπεραίνεται ότι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, διαχειρίστηκε σωστά την ανασφάλεια ίσης μεταχείρισης των μελών που προήλθαν από την Λαϊκή Τράπεζα και τον φόβο απώλειας εργασίας, που πήγαζε από την αύξηση του προσωπικού.

Μετά τη συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα, ένας από τους παράγοντες που λήφθηκε υπόψη από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι συνεχής αναδιάρθρωση της Τράπεζας, με σκοπό να συνάδει με τα καινούργια δεδομένα του Οργανισμού. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού, άλλωστε είναι η καινούργια δομή της επιχείρησης να είναι ποιοτική και λειτουργική βάση των καινούργιων απαιτήσεων για την ομαλότερη λειτουργία της Τράπεζας. Αυτό διαφαίνεται από το καλό κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας και από το ότι το επίπεδο συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του προσωπικού είναι πολύ ψηλό.

Μία άλλη επίπτωση που προκύπτει από τις συγχωνεύσεις είναι η αναδιάρθρωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας, με επακόλουθο τη μείωση του κόστους μισθοδοσίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βρέθηκε αντιμέτωπη με τις μισθολογικές αλλαγές των εργαζομένων, ώστε να καθοριστεί ίδιο σχήμα αμοιβών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα μέλη του προσωπικού είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις απολαβές τους, όπου βάση αυτού χρίζει καλύτερη αντιμετώπιση αποδοχής των καινούργιων μισθολογικών αλλαγών.

Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε στον παράγοντα Επικοινωνία, όπου βάση τα αποτελέσματα διαφάνηκε ότι υπάρχει μια πολύ καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Εν κατακλείδι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Κύπρου, διαφάνηκε ότι, αντιμετώπισε τα προβλήματα των εργαζομένων της, νέων και παλιών, με δίκαιη και ίση μεταχείριση, ως υπαλλήλους της καινούργιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, διαφαίνεται ότι κατάφερε να εντάξει μία σωστή πολιτική επικοινωνίας και σωστή επανατοποθέτηση των υπαλλήλων της σε νέο οργανόγραμμα.

## **6.2 Εισηγήσεις βελτίωσης Εργασιακής Ικανοποίησης**

Βάση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης, έχουν εντοπιστεί από τον ερευνητή, κάποιοι πιθανοί τρόποι αύξησης και διατήρησης του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης σε ψηλά επίπεδα. Ένας τρόπος βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης είναι να υπάρχει συνεχείς και ειλικρινής ενημέρωση για τις εξελίξεις, τα αποτελέσματα, τις πολιτικές του Οργανισμού και τις προθέσεις της Ανώτερης Διοίκησης για το προσωπικό της. Με αυτό τον τρόπο, κερδίζεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των εργαζομένων, αφήνοντας τους εργαζόμενους ευχαριστημένους και ικανοποιημένους. Παράλληλα, δημιουργούνται καλές εργασιακές σχέσεις, μειώνοντας το χάσμα μεταξύ Ανώτερης Διοίκησης και εργαζομένων.

Επίσης, θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον Οργανισμό, ο Καταιγισμός Ιδεών(Brainstorming), όπου μέσω παρότρυνσης των εργαζομένων, να αποστέλλονται οι απόψεις τους και οι απόψεις αυτές, να διαχειρίζονται με απόλυτο σεβασμό και καλόπιστη κριτική από την Διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα να εισακουστούν και να εξευρεθούν καινοτόμες ιδέες για ανάπτυξη καινοτόμων και ποιοτικών υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό να παραμένει η Τράπεζα πρωτοπόρα. Παράλληλα, ενισχύεται η αίσθηση της προσωπικής και ομαδικής αξίας, αφού εισακούονται οι απόψεις τους.

Ένας άλλος τρόπος βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης, είναι η παροχή εκπαίδευσης του προσωπικού για την αποδοχή της αλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να αποδέχονται πιο εύκολα τις καινούργιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά από τον Οργανισμό. Βάση αυτού, ο εργαζόμενος παραμένει ήρεμος και προσγειωμένος σε δύσκολες καταστάσεις, κατανοώντας την ανάγκη για αλλαγές από την Ανώτερη Διοίκηση. Παράλληλα, αναπτύσσεται το αίσθημα εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης στον παράγοντα Διαδικασίες Λειτουργίας, καλό θα ήταν να καταγραφούν ξεκάθαρες και σαφείς διαδικασίες, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο την σωστή καθοδήγηση των εργαζομένων, την γρήγορη αντιμετώπιση και λήψη αποφάσεων για τα θέματα που προκύπτουν, εξοικονομώντας χρόνο και εφαρμόζοντας πιο ποιοτική εργασία. Βάση αυτού, θα μπορούν να υλοποιήσουν καλά και ποιοτικά την εργασία τους, προσφέροντας στον οργανισμό ποιοτικές υπηρεσίες.

Παράλληλα, να καταγραφούν πρότυπα αντιμετώπισης περιπτώσεων, όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις μεταθέσεων ή προαγωγών, ώστε να πετυχαίνεται ισότιμη αντιμετώπιση των εργαζομένων, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο το αίσθημα εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τις ενέργειες της Διοίκησης.

Επιπρόσθετα, να παρέχεται ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω παιχνιδοποίησης με κίνητρο την επιβράβευση. Μέσω της παιχνιδοποίησης, αποκτάται εμπειρία από τη μάθηση και αυτό βασίζεται στην πρόθεση, δράση

και αναστοχασμό. (Wilshire, 1990) Αποτέλεσμα αυτού, είναι ότι η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελείται από μια δημιουργική, συνειδητή και ενεργή πρακτική επιτυγχάνοντας τους καθορισμένους στόχους και αποκτώντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσω της εκπαίδευσης αυτής, οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες και αναπτύσσουν την ικανότητα της κατανόησης των διαφόρων προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν και είναι σε θέση στο να προσφέρουν την καλύτερη λύση για την επίλυση τους και την αντιμετώπιση τους. Παράλληλα, αναπτύσσεται η κριτική τους σκέψη, ώστε να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες προς τον Οργανισμό. Ταυτόχρονα, ενδυναμώνεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, συνειδητοποιώντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά στον Οργανισμό τους.

Επίσης, να ενταχθούν προγράμματα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζομένους. Δηλαδή, τα μέλη του προσωπικού να αισθάνονται το ίδιο το πρόβλημα που δημιουργείται στο συνάδελφο τους και γενικά για τον Οργανισμό, εκλαμβάνοντας το ως δικό τους. Μέσω αυτού, οι Προϊστάμενοι επιτυχαίνουν καλύτερη διαχείριση προβλημάτων και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων τους. (David R. Caruso & Peter Salovey, 2004) Επίσης, από μελέτες διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν πιο ψηλές αποδόσεις στο χώρο εργασίας τους. (Boyatzis, R. E., Cowan, S. S., & Kolb, D. A., 1995)

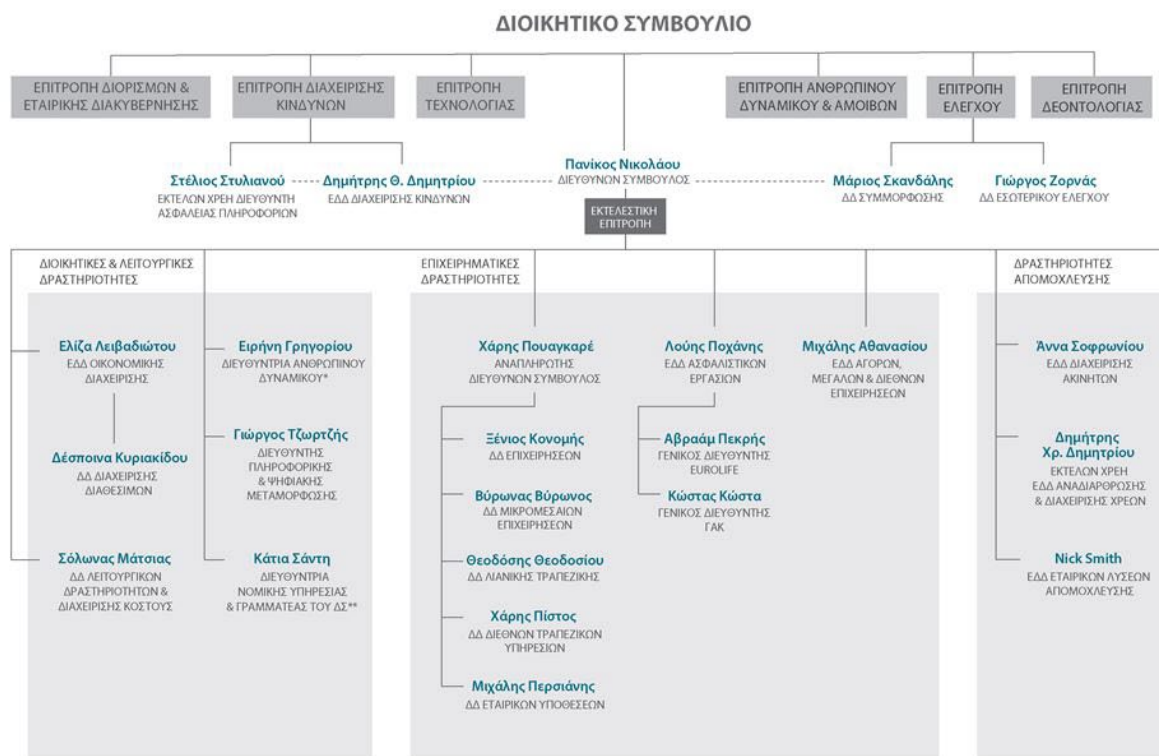
Τέλος, να παρέχονται πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα αναγνώριση μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών και να παρέχονται παιδικόι σταθμοί, διοργανώσεις καλοκαιρινών σχολείων και κατασκηνώσεων για φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων. Μέσω αυτού, παροτρύνονται τα μέλη του προσωπικού να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, παρέχοντας ποιοτικότερες υπηρεσίες. Επίσης, αναπτύσσεται το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας των παιδιών των εργαζομένων, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο, στην ενίσχυση της αφοσίωσης στην εργασία τους.

Εν κατακλείδι, μέσω της συνεχής βελτίωσης και ικανοποίησης του προσωπικού, βελτιώνεται η εικόνα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και γενικότερα του Οργανισμού, πετυχαίνοντας καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν τα μέλη του προσωπικού.

## **6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Ένα ιδιαίτερο πρόβλημα το οποίο προέκυψε από την παρούσα έρευνα είναι το μηδαμινό ποσοστό των μελών του προσωπικού που εμπíπτουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25. Βάση αυτού, πιστεύω ότι χρίζει περαιτέρω ανάλυσης σε μελλοντικές έρευνες.

# Παράρτημα Α Οργανωτική Δομή



\*\* Αναφέρεται στην Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού & Αμοιβών  
\*\* Αναφέρεται στο ΔΣ (ως Γραμματέας του ΔΣ)

ΕΔΔ: Εκτελεστικός Διευθυντής Διεύθυνσης | ΔΔ: Διευθυντής Διεύθυνσης

# Παράρτημα Β

## Ερωτηματολόγιο

### Β.1 Έγκριση για διεξαγωγή της έρευνας και διανομή του ερωτηματολογίου

**Andri P. Hadjipanayi**

---

**From:** Irene Gregoriou  
**Sent:** Thursday, 30 September 2021 01:54 pm  
**To:** Andri P. Hadjipanayi  
**Cc:** Marilena Iordanou-Ioannidou; Ioannis Charalambous  
**Subject:** RE: Εξασφάλιση άδειας για διανομή ερωτηματολογίου προς μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ

Άντρη μου μπορείς να προχωρήσεις.

Sent from Workspace ONE Boxer

On 29 Sep 2021 08:51, "Andri P. Hadjipanayi" <andri.phadjipanayi@bankofcyprus.com> wrote:

Ειρήνη μου καλή σου μέρα,

Αναφορικά με τη διανομή ερωτηματολογίου προς μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ, επισυνάπτεται η συνοδευτική επιστολή.

Στην επιστολή, κρίθηκε αναγκαίο να αναγράφεται μόνο ο κωδικός της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 0258 και το όνομα μου, ώστε να αποστέλλονται τα ερωτηματολόγια προσωπικά σε εμένα μέσω εσωτερικής αλληλογραφίας, για αποφυγή τυχόν απώλειας των ερωτηματολογίων και διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Ενημερώνω ότι η διανομή του ερωτηματολογίου θα αρχίσει την επόμενη εβδομάδα.

Παραμένω στη διάθεση σας για περαιτέρω πληροφορίες και διευκρινήσεις.

---

**From:** Irene Gregoriou <irene.gregoriou@bankofcyprus.com>  
**Sent:** Thursday, September 23, 2021 4:38 PM  
**To:** Andri P. Hadjipanayi <andri.phadjipanayi@bankofcyprus.com>  
**Cc:** Ioannis Charalambous <yiannis.charalambous@bankofcyprus.com>; Marilena Iordanou-Ioannidou <Marilena.Iordanou@bankofcyprus.com>  
**Subject:** RE: Εξασφάλιση άδειας για διανομή ερωτηματολογίου προς μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ

Εγκρίνεται η διανομή των ερωτηματολογίων με τις προϋποθέσεις που αναφέρεται πιο κάτω, όπως επίσης και των πιο κάτω επιτροπέσεων προϋποθέσεων:

1. Τα ερωτηματολόγια να μην σταλούν από το email εργασίας σου.
2. Να συνοδεύονται με επιστολή που να ξεκαθαρίζει πως αποτελεί προσωπική πρωτοβουλία και δεν σχετίζεται με την ΔΑΔ, όπως επίσης και ότι τα αποτελέσματα **δεν θα κοινοποιηθούν στην Τράπεζα.**
3. Στην επιστολή να μην γίνεται αναφορά στην θέση εργασίας σου για αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης.

Καλή επιτυχία!

Irene Gregoriou  
Chief of Staff  
CEO Office (0267)

Office Address: 51 Stasinou | 2002 Strovolos | Nicosia | Cyprus  
Postal Address: P.O. Box 21472 | 1599 Nicosia | Cyprus

Tel: +357 22126135 | Fax: +357 22120267

[www.bankofcyprus.com](http://www.bankofcyprus.com)

Bank of Cyprus 

## Stay Safe, Go Digital

**From:** Andri P. Hadjipanayi <[andri.phadijpanayi@bankofcyprus.com](mailto:andri.phadijpanayi@bankofcyprus.com)>

**Sent:** Monday, September 20, 2021 11:46 AM

**To:** Irene Gregoriou <[irene.gregoriou@bankofcyprus.com](mailto:irene.gregoriou@bankofcyprus.com)>

**Cc:** Ioannis Charalambous <[yiannis.charalambous@bankofcyprus.com](mailto:yiannis.charalambous@bankofcyprus.com)>

**Subject:** Εξασφάλιση άδειας για διανομή ερωτηματολογίου προς μέλη του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ

Ειρήνη μου καλή σου μέρα,

Μέσα στα πλαίσια ολοκλήρωσης των ακαδημαϊκών μου υποχρεώσεων για εξασφάλιση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με θέμα «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, ενημερώνω ότι επιθυμώ να διεξάγω έρευνα που θα αφορά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των μελών του προσωπικού που εργάζονται στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την διεξαγωγή της πιο πάνω έρευνας είναι η διανομή περίπου 100 ερωτηματολογίων σε μέλη του προσωπικού που εργάζονται σε όλες τις Επαρχίες/Τμήματα/Μονάδες. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο επισυνάπτεται, είναι ανώνυμο και θα συμπληρώνεται εθελοντικά.

Παρακαλώ όπως έχω την έγκριση σας για τη διανομή του ερωτηματολογίου αυτού, διαβεβαιώνοντας σας ότι οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και αποκλειστικά για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να σας κοινοποιηθούν.

Σημειώστε ότι, στις Δημογραφικές ερωτήσεις, έχω ερώτηση όπου το μέλος του προσωπικού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αναφέρει κατά πόσο προέρχεται από την Λαϊκή Τράπεζα. Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι πολύ σημαντική για την έρευνα μου, αφού βασίζεται το Θέμα της Διατριβής μου. Συγκεκριμένα το θέμα της Διατριβής μου είναι «Εργασιακή Ικανοποίηση στην Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα στο 2013.». Με αυτή την ερώτηση, μπορεί να αποδειχθεί κατά πόσο έχει σβήσει αυτός ο διαχωρισμός, με την πάροδο του χρόνου και ότι υπάρχει Εργασιακή Ικανοποίηση είτε προέρχεται από Λαϊκή Τράπεζα είτε Τράπεζα Κύπρου.

Παρακαλώ για την θετική σας ανταπόκριση.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

**Andri Hadjipanayi**

Officer HR Systems Management  
Human Resources Division (0258)

Office Address: 97 Kyrenias Ave. | 2113 Platy Aglantzias | Nicosia | Cyprus  
Postal Address: P.O. Box 21472 | 1599 Nicosia | Cyprus

## B.2 Συνοδευτική Επιστολή

Το ερωτηματολόγιο αυτό ετοιμάστηκε για τις ανάγκες διεξαγωγής έρευνας για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου Εργασίας για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών μου. Ο σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός εργασιακής Ικανοποίησης των μελών του προσωπικού της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ και να αναλυθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση με τη Λαϊκή Τράπεζα.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ετοιμασία της διπλωματικής μου εργασίας και δεν θα κοινοποιηθούν σε κανέναν, συμπεριλαμβανομένων και της Τράπεζας Κύπρου Δημόσιας Εταιρείας Λτδ.

Για την διανομή του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκαν οι απαραίτητες εγκρίσεις. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου πέντε λεπτά.

Αφού συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, παρακαλώ όπως αποσταλεί μέσω εσωτερικής αλληλογραφίας, αναγράφοντας στο φάκελο 0258 φ/δι Άντρη Χατζηπαναγή Μαυρουδή.

Για απορίες ή διευκρινίσεις μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου αποστέλλοντας μήνυμα στην προσωπική ηλεκτρονική μου διεύθυνση [andrihadmav@gmail.com](mailto:andrihadmav@gmail.com).

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη συνεισφορά σας και τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Άντρη Χατζηπαναγή Μαυρουδή (Αρ. Μητρώου 5526)

## B.3 Ερωτηματολόγιο

### Δημογραφικές Ερωτήσεις

**Ερώτηση 1: Επιλέξτε το φύλο σας**

Αντρας

Γυναίκα

**Ερώτηση 2: Επιλέξτε την ηλικιακή ομάδα που ανήκετε**

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

**Ερώτηση 3: Χρόνια υπηρεσίας στην Τράπεζα Κύπρου**

0-9

10-20

21-30

Πέραν των 30

**Ερώτηση 4: Βαθμίδα Ιεραρχίας στην Τράπεζα Κύπρου**

Λειτουργός

Ανώτερος Λειτουργός

Προϊστάμενος

Διευθυντής

Άλλο. Παρακαλώ Διευκρινίστε.....

**Ερώτηση 5: Προερχόσαστε από τη Λαϊκή Τράπεζα η οποία συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Κύπρου το 2013;**

Ναι

Όχι

**Ερώτηση 6: Επιλέξτε το επίπεδο μόρφωσης σας**

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Κολλεγίου/Ανώτερου Τεχνολογικού Ινστιτούτου

Απόφοιτος Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών

Διδακτορικό

<b>ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b> Paul E. Spector Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.							
ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ		Διαφορόν απόλυτα	Διαφορόν μετρίως	Διαφορόν λίγο	Συμφωνό λίγο	Συμφωνό μετρίως	Συμφωνό απόλυτα
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές(ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύω μαζί.	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες.	1	2	3	4	5	6
11	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους, έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13	Οι πρόσθετες παροχές-πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.	1	2	3	4	5	6
14	Θεωρώ ότι η δουλειά μου δεν εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειες μου να κάνω καλά τη δουλειά μου, σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ. Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	Διαφορώ απόλυτα	Διαφορώ μετρίως	Διαφορώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές.	1	2	3	4	5	6
21	Ο/Η προϊστάμενος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοι του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας, είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας από ότι θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση περηφάνιας για την δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε, αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειες μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

# Βιβλιογραφία

## Αγγλική Βιβλιογραφία

Artz, B. (2010). The impact of Union Experience on job satisfaction. *A Journal of Economy and Society* , 49 (3), 387.

Boyatzis, R. E., Cowan, S. S., & Kolb, D. A. (1995). *Innovations in professional education: Steps on a journey to learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

David R. Caruso & Peter Salovey. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance. *Academy of Management* , 39: 949–969.

E., Schuler R. and Jackson S. (2001α). HR Issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* , 19(3) 239–253.

E., Schuler R. and Jackson S. (2001β). HR Issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* , 19(3) 239–253.

E., Schuler R. and Jackson S. (2001γ). HR Issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* , 19(3) 239–253.

E., Schuler R. and Jackson S. (2001δ). HR Issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* , 19(3) 239–253.

E.A. Locke. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* , Vol. 1, 1297-1343.

Ellis, K. M., Lamont, B. T., Reus, T. H., & Faifman, L. (2016). Mergers and acquisitions in Africa: A review and an emerging research agenda. *Africa Journal of Management* , 1(2); 137-171.

Georgiadou, N. (2021, 11). Είμαστε Διπλά στους πελάτες μας. *Economy Today* , σσ. 34-37.

Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction-empirical evidence and theoretical implications. *IZA Working paper* , 387.

Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more. *The Sociological Quarterly* , 30(3), 385-399.

Islam, M. and Hasan. (2005). Employee Satisfaction of Private Sector Banks in Bangladesh: A Study on Dhaka City's Banks. *Journal of Business Studies* , 3(1 &2), 1-15.

Joshi V.&Goyal K.A. (2012). Stress Management among Bank Employees:With Reference to Mergers and Acquisitions. *International Journal of Business and Commerce* , 22-31.

Judge, T. A.-M. (2017). Job attitudes, job. *Journal of Applied Psychology* , 3 (102), 356-374.

Locke, E. A. (1976). *researchgate.net*. Ανάκτηση December 05, 2021, από [https://www.researchgate.net/publication/238742406\\_The\\_Nature\\_and\\_Causes\\_of\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction)

Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): a literature review and discussion. *International Journal of Human Resource Studies* , 4(1); 189-203.

Noe Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart Barry, Wright M. Patrick. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. (Κ. Γ. Αθανασόπουλος, Επιμ.) Παπαζήση.

Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. . (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review* , 36(2); 277-294.

Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging* , 16(4), 707.

Smirnova, Y. V. (2014). Motives for mergers and acquisitions in the banking sector of Kazakhstan. *Economics questions, Issues and problems* , 79-98.

Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* , 13(6); 693–713.

Spector, P. (1997a). *Job Satisfaction: Application, assessment,causes and consequences* (3 εκδ.). Sage Publications.

Spector, P. (1997b). *Job Satisfaction: Application, assessment,causes and consequences* (3 εκδ.). Sage Publications.

Spector, P. (1994α). *Paul Spector*. Ανάκτηση December 11, 2021, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Spector, P. (1994β). *Paul Spector*. Ανάκτηση December 11, 2021, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

- Spector, P. (1994γ). *Paul Spector*. Ανάκτηση December 11, 2021, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994δ). *Paul Spector*. Ανάκτηση December 14, 2021, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994ε). *Paul Spector*. Ανάκτηση December 12, 2021, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994ζ). *Paul Spector*. Ανάκτηση February 26, 2022, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994η). *Paul Spector*. Ανάκτηση March 06, 2022, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994θ). *Paul Spector*. Ανάκτηση March 17, 2022, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Spector, P. (1994στ). *Paul Spector*. Ανάκτηση February 26, 2022, από <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
- Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*. South-Western College Publishing .
- Thomson, R. (1993). *Managing People* (1st εκδ.). London: Clays LTD.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). *BMC Psychology*. Ανάκτηση April 09, 2022, από <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-018-0241-4>
- WilShire, B. (1990). *The Moral Collapse of the University: Professionalism, Purity, and Alienation*. New York: State University of New York Press, Albany.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- BanckofCyprusProducts. (2021b). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 03, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-business/products--services/>
- Bank of Cyprus- 'Εκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης. (2022β). *Bank of Cyprus*. Ανάκτηση March 20, 2022, από Bank of Cyprus- Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης: [https://www.bankofcyprus.com.cy/globalassets/home/gr/bocorporatesustainabilityreport2020\\_gr2.pdf](https://www.bankofcyprus.com.cy/globalassets/home/gr/bocorporatesustainabilityreport2020_gr2.pdf)

- BankofCyprusCulture. (2021). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 16, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-bank/our-culture/>
- BankofCyprusHistory. (2021). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 03, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-bank/our-history/1899-1979/>
- BankofCyprusProducts. (2021a). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 03, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-business/products--services/>
- BankofCyprusProducts. (2021c). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 03, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-business/products--services/>
- BankofCyprusStructure. (2021). <https://www.bankofcyprus.com>. Ανάκτηση November 16, 2021, από <https://www.bankofcyprus.com/el-GR/who-we-are/our-leadership/group-structure/>
- BankofCyprus-Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης. (2022α). *Bank of Cyprus*. Ανάκτηση 03 04, 2022, από Bank of Cyprus-Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης: [https://www.bankofcyprus.com.cy/globalassets/home/gr/boccorpsustainabilityreporthishighlights2020\\_gr2.pdf](https://www.bankofcyprus.com.cy/globalassets/home/gr/boccorpsustainabilityreporthishighlights2020_gr2.pdf)
- BOCCorpSustainability. (2020). *Bankofcyprus*. Ανάκτηση 09 11, 2021, από [https://www.bankofcyprus.com/globalassets/csr/reports/boccorpsustainabilityreporthishighlights2020\\_gr.pdf](https://www.bankofcyprus.com/globalassets/csr/reports/boccorpsustainabilityreporthishighlights2020_gr.pdf)
- Dessler, G. (2015α). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Dessler, G. (2015β). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- InBusinessnews. (2021, 10 25). *InBusinessnews*. Ανάκτηση 11 16, 2021, από <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/economics/article/290803/p-nikolaoy-ragaies-allagstis-trapezes-ta-epomena-10-chronia>
- Ανδρέας Σάββα Κουννής. (2018). *Open University of Cyprus: Kypseli Digital Repository*. Ανάκτηση March 24, 2022, από <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/3530>
- Βασιλείου, Ν. (2021, 11 15). *Today Economy*. Ανάκτηση 11 16, 2021, από [https://economytoday.sigmalive.com/epiheiriseis/banking/42308\\_ekleise-deal-gia-helix-3-se-monopsifopososto-ta-med-tis-trapezas-kyproy](https://economytoday.sigmalive.com/epiheiriseis/banking/42308_ekleise-deal-gia-helix-3-se-monopsifopososto-ta-med-tis-trapezas-kyproy)

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κυριαζής, Δ. (2016α). *Συγχωνεύσεις και εξαγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία.
- Κυριαζής, Δ. (2016β). *Συγχωνεύσεις και εξαγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία.
- Λαζαρίδη, Μ. Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθηνά: Εκδόσεις Κριτική.
- Μάρκου, Μ. (2018, 06 01). *SemiFind Education Portal*. Ανάκτηση 12 04, 2021, από SemiFind: <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/6864/EKPAIDEYSI-PROSOPIKOY--Kostos-i-ependysi-se-periodoys-yfesis>
- Μπουραντάς, Δ. (2015α). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες* (2η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015β). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015γ). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015δ). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015ε). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθληνα : Εκδοσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015ζ). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015η). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015θ). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2015στ). *Μανατζεμέντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & Μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος. (2005α). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος. (2005β). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος. (2005γ). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος. (2005δ). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Πρασανάκη Ερασμία. (2015). *Apothesis, HMU Institutional Repository*. Ανάκτηση March 24, 2022, από <https://apothesis.lib.hmu.gr/handle/20.500.12688/5629>

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013α). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013β). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013γ). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013δ). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.