

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ -
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες μετά την επιβολή των
κεφαλαιακών περιορισμών – capital controls

ΤΟΥ

Σκούνου Βασιλείου του Αναστασίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

Εξεταστές: Τριαντάρη Σωτηρία
Κωτσαλίδου Ευδοξία

Κοζάνη, Ιανουάριος 2020

Copyright©

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: ΣΚΟΥΝΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

A.E.M.: 1042

Ηλεκτρονική διεύθυνση: skounosbilly@hotmail.com

Έτος εισαγωγής: 2018

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών – capital controls

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το συγγραφέα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	σελ. 1
1^ο Κεφάλαιο: Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 3
1.1 Ορισμός	σελ. 3
1.2 Μοντέλα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 3
1.3 Στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 6
1.4 Χαρακτηριστικά της ΔΑΔ	σελ. 8
1.5 Λειτουργίες της ΔΑΔ	σελ.11
1.6 Βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών μέσω της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	σελ.12
2^ο Κεφάλαιο: Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τράπεζες	σελ.15
2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες	σελ.15
2.2 Σημασία ΔΑΔ για τις τράπεζες	σελ.16
2.3 Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	σελ.17
2.4 Λειτουργίες ΔΑΔ στις τράπεζες	σελ.18
3^ο Κεφάλαιο: Οικονομική κρίση, capital controls και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες	σελ.25
3.1 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα	σελ.25
3.2 Κεφαλαιακοί περιορισμοί - capital controls	σελ.28
3.2.1 Ορισμός	σελ.28
3.2.2 Κεφαλαιακοί περιορισμοί στην Ελλάδα	σελ.28
3.2.3 Επιπτώσεις στον τραπεζικό κλάδο από τους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων	σελ.29
3.3 Τραπεζικά ιδρύματα κατά τη διάρκεια της ύφεσης	σελ.33
3.4 Πώς η οικονομική κρίση επηρεάζει τη ΔΑΔ	σελ.39
3.5 Οικονομική κρίση και ΔΑΔ στις ελληνικές τράπεζες	σελ.41

4^ο Κεφάλαιο: Εμπειρική έρευνα	σελ.53
Συμπεράσματα	σελ.83
Βιβλιογραφία	σελ.88
Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο έρευνας)	σελ.95

Περίληψη

Η οικονομική κρίση και οι κεφαλαιακοί περιορισμοί που εφαρμόστηκαν λόγω αυτής, επηρέασαν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τις τράπεζες μέσω των μακροοικονομικών επιπτώσεών τους, οι οποίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εργασία αυτή διερευνά τη φύση και τις αλλαγές της ΔΑΔ στις ελληνικές τράπεζες υπό το πλαίσιο της οικονομικής κρίσης. Εξετάζει ακόμη, με την βοήθεια ερευνητικών δεδομένων, τον αντίκτυπο της τελευταίας στη ΔΑΔ, έτσι όπως αυτός έγινε αντιληπτός από τους υπαλλήλους των τεσσάρων συστημικών τραπεζικών οργανισμών στην Ελλάδα. Προκειμένου να καταφέρει η ΔΑΔ να ανταπεξέλθει στις δύσκολες συγκυρίες, οι τράπεζες αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε μεγάλες περικοπές στον αριθμό εργαζομένων τους και σε μείωση του δικτύου καταστημάτων. Ακόμη, εφάρμοσαν προγράμματα εθελουσίας εξόδου ενώ θέματα προς επαναξιολόγηση και διαπραγμάτευση αποτέλεσαν λειτουργίες της ΔΑΔ όπως μισθοδοσία, εκπαίδευση και προσλήψεις. Η οικονομική κρίση επέφερε ακόμη σημαντικές αλλαγές στην ΔΑΔ, οι οποίες περιλαμβάνουν αλλαγές στους μισθούς των τραπεζικών υπαλλήλων, στα ωράριά τους, αλλαγές λόγω άγχους που αποκτούν οι τραπεζικοί υπάλληλοι, αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και στις σχέσεις υπαλλήλων και διεύθυνσης, καθώς και αλλαγές στην απόδοση και στην αξιολόγηση των τραπεζικών υπαλλήλων. Τα ευρήματα της έρευνας υπογράμμισαν ότι η ΔΑΔ είχε υποστεί κάμψη λόγω της κρίσης, αφού δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε περιόδους οργανωσιακού άγχους και προκλήσεων. Οι τράπεζες πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σε μια πιο στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού, εάν θέλουν να επιτύχουν οργανωσιακή ανάπτυξη, ωρίμανση και ανθεκτικότητα.

Λέξεις-κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, τράπεζες, οικονομική κρίση, κεφαλαιακοί περιορισμοί

Abstract

The financial crisis and the capital controls that were implemented because of it, highly influence banks through their macroeconomic effects, which account for a significant impact on firms' Human Resource Management. This thesis investigates the nature and changes of HRM in Greek banks under the challenging context of the economic crisis. It also examines, through research data, the latter's impact upon HRM as it was perceived from employees of the four systemic banking organizations in Greece. In order for the HRM to cope with the challenges, banks had to cut staff numbers and to shrink branch network. They also implemented voluntary exit programs, while issues to re-evaluate and negotiate were HRM functions such as payroll, training and recruitment. The financial crisis has also brought about significant changes in HRM, which include changes on the salaries of bank employees, in their working hours, changes due to stress on bank employees, changes in employee relations, as well as changes in the performance and evaluation of bank employees. Research findings highlighted that HRM had suffered a setback owing to the crisis, as it was not able to respond authoritatively and influentially in times of organizational stress and challenge. Banks need to pay greater attention to a more strategic HR approach if they want to achieve organizational growth, maturity and resilience.

Key-words: Human Resource Management, banks, financial crisis, capital controls

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι, ίσως, ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής στην επιχείρηση και προκειμένου να είναι αποτελεσματική η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, δεδομένου και των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, απαιτείται η αποτελεσματική διοίκησή τους από τη ΔΑΔ.

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους μιας Τράπεζας είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό των τραπεζών είναι σημαντική για την οργάνωση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Οι τράπεζες πρέπει να διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους με αποτελεσματικό τρόπο προκειμένου να εξασφαλίσουν κέρδος.

Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 2007 επεκτάθηκε πολύ γρήγορα στον υπόλοιπο κόσμο, με σοβαρές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα. Στην Ελλάδα επηρεάστηκε η χρηματοδότηση του δημοσίου τομέα, κάτι το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα να πληγούν σοβαρά οι υπόλοιποι κλάδοι της οικονομίας και με βασικότερο κλάδο τον τραπεζικό. Η οικονομική κρίση και οι κεφαλαιακοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν λόγω αυτής, είχαν σαν φυσικό επακόλουθο να επηρεαστεί και το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της λειτουργίας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, η μελέτη του τρόπου εφαρμογής της και το περιεχόμενο αυτής στο χώρο των τραπεζικών οργανισμών, ο προσδιορισμός του επηρεασμού του τραπεζικού συστήματος της Ελλάδας από την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων καθώς και η διερεύνηση των αλλαγών που επήλθαν από την οικονομική κρίση και την επιβολή των capital controls στο Ανθρώπινο Δυναμικό των τραπεζών. Θα πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα όπου θα διερευνηθούν οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους τραπεζικούς οργανισμούς και θα εξετασθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τις λειτουργίες αυτές.

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής:

Στο 1^ο Κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, περιγράφονται τα μοντέλα, οι στόχοι, τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες της ΔΑΔ.

Το 2^ο Κεφάλαιο αφορά την ΔΑΔ στις Τράπεζες και την σημασία της. Περιγράφονται οι διάφορες πρακτικές καθώς και οι λειτουργίες της ΔΑΔ στα τραπεζικά ιδρύματα.

Στο 3^ο κεφάλαιο μελετάται η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι κεφαλαιακοί περιορισμοί, καθώς και οι επιπτώσεις από την εφαρμογή τους στον τραπεζικό κλάδο. Ακόμη μελετάται η κατάσταση των τραπεζικών ιδρυμάτων κατά την διάρκεια της κρίσης και πως αυτή επηρέασε την ΔΑΔ στις ελληνικές τράπεζες.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα. Προσδιορίζονται ο σκοπός της έρευνας και η μεθοδολογία. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και ακολουθούν τα συμπεράσματα.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ορισμός

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) ορίζεται ως μία στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων στοιχείων ενός οργανισμού -των ανθρώπων που εργάζονται εκεί- οι οποίοι συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο John Storey (1989) ορίζει την ΔΑΔ ως “ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο”, ενώ σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2008): “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού”.

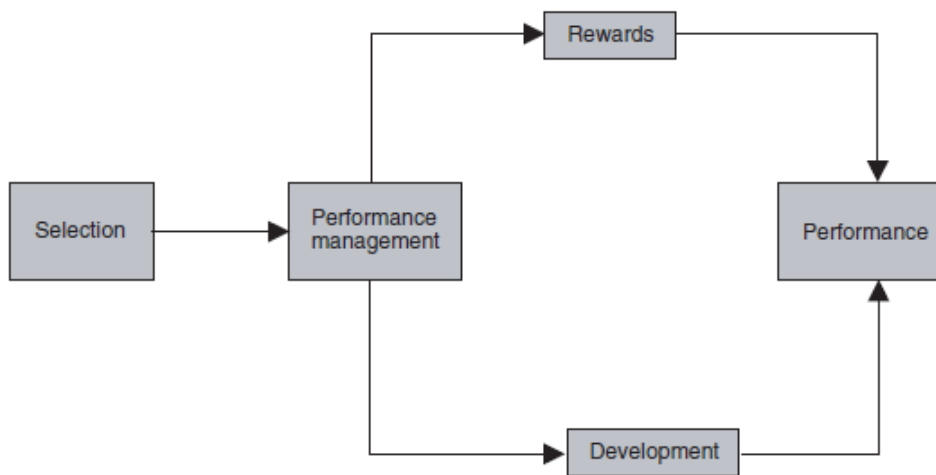
1.2 Μοντέλα ΔΑΔ

The matching model της ΔΑΔ

Μια από τις πρώτες ρητές αναφορές της έννοιας της ΔΑΔ πραγματοποιήθηκε από το Michigan School (Fombrun et al., 1984). Υποστήριξαν ότι τα συστήματα και η οργανωτική δομή των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να είναι σύμφωνος με την οργανωσιακή στρατηγική (εξ ου και το όνομα «**matching model**»). Υποστήριξαν ακόμη ότι υπάρχει ένας κύκλος ανθρώπινου δυναμικού (Σχήμα 1.1), που αποτελείται από τέσσερις γενικές διαδικασίες ή λειτουργίες οι οποίες εκτελούνται σε όλους τους οργανισμούς. Αυτές είναι:

- Επιλογή - αντιστοίχιση διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων με θέσεις εργασίας.
- Αξιολόγηση (διαχείριση απόδοσης).
- Ανταμοιβές. Το σύστημα ανταμοιβών είναι ένα από τα πιο ανεπαρκώς αξιοποιημένα διαχειριστικά εργαλεία για την επίτευξη οργανωτικής απόδοσης. Θα πρέπει να ανταμείβονται τόσο τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα επιτεύγματα, έχοντας κατά νου ότι «Η επιχείρηση πρέπει να αποδίδει στο παρόν για να επιτύχει στο μέλλον».
- Ανάπτυξη. Ανάπτυξη εργαζομένων υψηλής ποιότητας.

Σχήμα 1.1: Ο κύκλος του ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: Fombrun et al., 1984

Το μοντέλο του Harvard

Οι άλλοι θεμελιωτές της ΔΑΔ ήταν οι Beer et al. (1984) του Harvard, που ανέπτυξαν αυτό που ο Boxall (1992) αποκαλεί το «μοντέλο του Χάρβαρντ». Αυτό το πλαίσιο βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα προβλήματα της διαχείρισης του προσωπικού μπορούν να επιλυθούν μόνο όταν οι general managers αναπτύσσουν μια άποψη σχετικά με το πώς επιθυμούν να δουν τους εργαζόμενους να εμπλακούν στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν από αυτήν, και σχετικά με το ποιες πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΔ μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Χωρίς είτε μια κεντρική φιλοσοφία είτε ένα στρατηγικό όραμα - το οποίο μπορεί να παρέχεται μόνο από τους general managers - η ΔΑΔ είναι πιθανό να παραμείνει ένα σύνολο ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, καθεμία καθοδηγούμενη από τη δική της πρακτική παράδοση.

Οι Beer et al. πίστευαν ότι “στις μέρες μας πολλές πιέσεις απαιτούν μια ευρύτερη, πιο ολοκληρωμένη και πιο στρατηγική προοπτική όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού”. Αυτές οι πιέσεις έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για: “Μια μακροπρόθεσμη προοπτική στη διαχείριση των ανθρώπων και την εξέταση των ανθρώπων ως δυνητικά περιουσιακά στοιχεία και όχι απλά ένα μεταβλητό κόστος”. Επίσης υποστήριξαν ότι: “η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

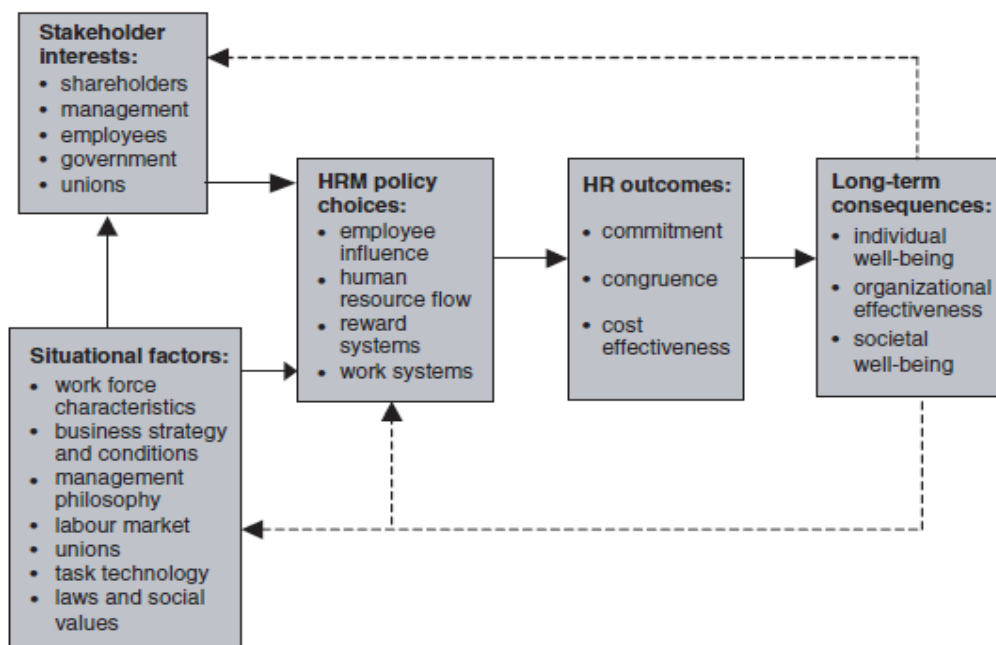
περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και τις ενέργειες που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης μεταξύ της οργάνωσης και των εργαζομένων της - των ανθρώπινων πόρων της».

Η σχολή του Harvard πρότεινε ότι η ΔΑΔ είχε δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- οι line managers αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη για τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των πολιτικών προσωπικού
- το προσωπικό έχει αναλάβει την αποστολή του καθορισμού πολιτικών που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι δραστηριότητες του προσωπικού με αλληλοενισχυόμενους τρόπους

Το μοντέλο του Χάρβαρντ όπως διαμορφώθηκε από τους Beer et al. παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.2.

Σχήμα 1.2: Το μοντέλο του Χάρβαρντ για την ΔΑΔ



Πηγή: Beer et al., 1984

Το μοντέλο του Χάρβαρντ έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στη θεωρία και πρακτική της ΔΑΔ, ιδιαίτερα στην έμφαση που δίνεται στο γεγονός ότι η ΔΑΔ αποτελεί περισσότερο μέλημα της γενικότερης διοίκησης παρά της λειτουργίας προσωπικού.

1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο γενικός στόχος της ΔΑΔ είναι να διασφαλιστεί ότι η οργάνωση είναι σε θέση να διασφαλίσει την επιτυχία μέσω των ανθρώπων. Όπως σημειώνουν οι Ulrich and Lake (1990), Τα συστήματα της ΔΑΔ μπορούν να αποτελέσουν την πηγή των οργανωσιακών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ ασχολείται με την επίτευξη στόχων στους παρακάτω τομείς:

Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα

Σύμφωνα με τους Carrelli και Crocker-Hefter (1996), ιδιαίτερες πρακτικές των ανθρώπινων πόρων διαμορφώνουν τις βασικές ικανότητες που καθορίζουν τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Έρευνες έχουν δείξει ότι τέτοιες πρακτικές μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης. Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπούν στην υποστήριξη προγραμμάτων για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας με την ανάπτυξη πολιτικών σε τομείς όπως η διαχείριση της γνώσης, η διαχείριση ταλέντων και δημιουργώντας γενικά «ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος». Αυτή είναι η «μεγάλη ιδέα» όπως περιγράφεται από τους Purcell et al. (2003), που αποτελείται από ένα “σαφές όραμα και ένα σύνολο ενσωματωμένων αξιών”.

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελείται από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν και από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει οριστεί από τους Bontis et al. (1999) ως εξής: “Το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει τον ανθρώπινο παράγοντα στην οργάνωση. Η συνδυασμένη νοημοσύνη, οι δεξιότητες και η ειδημοσύνη που δίνει στον οργανισμό τον διακριτό του χαρακτήρα. Τα ανθρώπινα στοιχεία της οργάνωσης είναι εκείνα που είναι σε θέση να μάθουν, να αλλάξουν, να καινοτομήσουν και να δώσουν την δημιουργική ώθηση η οποία, με τα κατάλληλα κίνητρα, μπορεί να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού”.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως το κύριο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε αυτό το στοιχείο για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η ΔΑΔ στοχεύει

στο να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός αποκτά και διατηρεί το ικανό, αφοσιωμένο και καλά υποκινούμενο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει λήψη μέτρων για την εκτίμηση και ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων και ενίσχυση και ανάπτυξη των εγγενών ικανοτήτων των ανθρώπων, παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης. Περιλαμβάνει τη λειτουργία αυστηρών διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, συστημάτων αμοιβής που εξαρτώνται από την απόδοση και δραστηριότητες διαχείρισης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης που συνδέονται με τις ανάγκες του οργανισμού (Becker et al., 1997). Σημαίνει επίσης τη συμμετοχή στη διαχείριση ταλέντων – η διαδικασία απόκτησης και καλλιέργειας ταλέντων, όπου υπάρχει και όποτε χρειάζεται, με τη χρήση μιας σειράς αλληλεξαρτώμενων πολιτικών και πρακτικών ΔΑΔ, στα πεδία των πόρων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της διαχείρισης της απόδοσης και της διαδοχής.

Διαχείριση της γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης είναι “οποιαδήποτε διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, σύλληψης, μοιράσματος και χρήσης της γνώσης, όπου και αν αυτή «κατοικεί», για την ενίσχυση της μάθησης και της απόδοσης στους οργανισμούς” (Scarborough et al., 1999). Η ΔΑΔ έχει ως στόχο να υποστηρίξει την ανάπτυξη συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιχείρηση, που είναι το αποτέλεσμα των διαδικασιών μάθησης του οργανισμού.

Διαχείριση ανταμοιβής

Η ΔΑΔ στοχεύει στο να ενισχύσει τα κίνητρα, την εμπλοκή στην εργασία και την αφοσίωση, εισάγοντας πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι εκτιμώνται και ανταμείβονται για αυτό που επιτυγχάνουν, και για τα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που φτάνουν.

Σχέσεις με τους εργαζόμενους

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα στο οποίο να μπορούν να διατηρηθούν παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης, των εργαζομένων και των συνδικάτων τους.

Ικανοποίηση ποικίλων αναγκών

Η ΔΑΔ στοχεύει στην ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών που εξισορροπούν και προσαρμόζονται στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και την παροχή στη διοίκηση ενός «ποικιλόμορφου» εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές και ομαδικές διαφορές στην απασχόληση, στις προσωπικές ανάγκες, τον τρόπο εργασίας και τις προσδοκίες και την παροχή ίσων ευκαιριών για όλους.

Ρητορική και πραγματικότητα

Έρευνα που διεξήχθη από τους Gratton et al. (1999), έδειξε ότι υπάρχει γενικά ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ της ρητορικής που εκφράστηκε παραπάνω και της πραγματικότητας. Οι διαχειριστικές αρχές μπορούν να ξεκινήσουν με καλές προθέσεις για να κάνουν κάποια ή όλα από τα παραπάνω, αλλά η πραγματοποίησή τους –η θεωρία στην πράξη- είναι συχνά πολύ δύσκολη. Αυτό οφείλεται σε διάφορα προβλήματα: άλλες επιχειρηματικές προτεραιότητες, έλλειψη υποστήριξης από τους line managers, ανεπαρκής υποδομή υποστηρικτικών διαδικασιών, έλλειψη πόρων, αντίσταση στην αλλαγή και έλλειψη εμπιστοσύνης.

1.4 Χαρακτηριστικά της ΔΑΔ

Τα χαρακτηριστικά της ΔΑΔ είναι (Armstrong, 2006):

- **Ποικιλομορφία.** Τα χαρακτηριστικά της ΔΑΔ δεν είναι σε καμία περίπτωση καθολικά. Υπάρχουν πολλά μοντέλα και οι πρακτικές μέσα σε διαφορετικούς οργανισμούς παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλομορφία. Ο Storey (1989) έκανε διάκριση μεταξύ της «σκληρής» και της «μαλακής» εκδοχής της ΔΑΔ. Η «σκληρή» εκδοχή της ΔΑΔ δίνει έμφαση στο ότι οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικούς πόρους, μέσω των οποίων οι οργανισμοί επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πόροι αυτοί πρέπει επομένως να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν με τρόπους που θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Η έμφαση δίνεται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με «ορθολογικό» τρόπο, όπως για οποιονδήποτε άλλο οικονομικό πόρο. Η «μαλακή» εκδοχή της ΔΑΔ, δίνει έμφαση στην επικοινωνία, τα κίνητρα και την ηγεσία. Σύμφωνα με τον Storey (1989) περιλαμβάνει τη μεταχείριση των εργαζομένων ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

μέσω της δέσμευσής τους, της προσαρμοστικότητας και της υψηλής τους ποιότητας. Ως εκ τούτου, αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως μέσα παρά ως αντικείμενα (Guest, 1999). Η «μαλακή» εκδοχή της ΔΑΔ τονίζει την ανάγκη να «αποκτηθεί» η αφοσίωση των εργαζομένων μέσω της συμμετοχής, της επικοινωνίας και άλλων μεθόδων που αναπτύσσουν έναν οργανισμό υψηλής αφοσίωσης και εμπιστοσύνης. Προσοχή επίσης δίνεται στον σημαντικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, ο Truss (1999) παρατήρησε ότι ακόμη και αν η ρητορική της ΔΑΔ είναι μαλακή, η πραγματικότητα είναι συχνά σκληρή, με τα συμφέροντα της οργάνωσης να υπερισχύουν εκείνων του ατόμου.

- **Η στρατηγική φύση της ΔΑΔ.** Ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της ΔΑΔ είναι η σημασία που αποδίδεται στην στρατηγική ολοκλήρωση, η οποία απορρέει από το όραμα και την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης και η οποία απαιτεί την πλήρη αφοσίωση των ανθρώπων σε αυτή. Ο Guest (1991) υποστηρίζει ότι ένας βασικός στόχος για την ΔΑΔ είναι η στρατηγική ολοκλήρωση, με την οποία εννοεί την ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώσει τα θέματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στα στρατηγικά του σχέδια και να διασφαλίσει ότι οι διάφορες πτυχές της ΔΑΔ έχουν συνοχή.
- **Η προσανατολισμένη στην αφοσίωση φύση της ΔΑΔ.** Η σημασία της αφοσίωσης και της αμοιβαιότητας τονίστηκε από τον Walton (1985) ως εξής: “Το νέο μοντέλο της ΔΑΔ αποτελείται από πολιτικές που προωθούν την αμοιβαιότητα - αμοιβαίους στόχους, αμοιβαία επιρροή, αμοιβαίος σεβασμός, αμοιβαία ανταμοιβή, αμοιβαία ευθύνη. Η θεωρία είναι ότι οι πολιτικές της αμοιβαιότητας θα οδηγήσουν σε αφοσίωση, η οποία με τη σειρά της θα αποφέρει τόσο καλύτερη οικονομική απόδοση όσο και μεγαλύτερη ανθρώπινη ανάπτυξη”.
- **Τα άτομα ως ανθρώπινο κεφάλαιο.** Η ιδέα ότι οι άνθρωποι πρέπει να θεωρούνται ως περιουσιακά στοιχεία και όχι μεταβλητό κόστος, με άλλα λόγια ως ανθρώπινο κεφάλαιο, αναπτύχθηκε αρχικά από τους Beer et al. (1984). Η φιλοσοφία της ΔΑΔ, όπως αναφέρεται από την Legge (1995) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Armstrong και Baron (2002) υποστήριξαν ότι: “Οι άνθρωποι και οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η εμπειρία τους, σε συνδυασμό

με την ικανότητά τους να αναπτύξουν αυτές προς το συμφέρον του οργανισμού που εργάζονται, αναγνωρίζονται πλέον ως σημαντική συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού και συνιστούν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”.

- **Η ΔΑΔ ως καθοδηγούμενη από τη διοίκηση δραστηριότητα.** Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιγραφεί ως δραστηριότητα που καθοδηγείται από ανώτερα στελέχη, η οποία αναπτύσσεται από τη διοίκηση ως ένα σύνολο για να προωθήσει τα συμφέροντα της οργάνωσης. Ο Purcell et al. (2003) υποστηρίζει ότι η υιοθέτηση της ΔΑΔ αποτελεί τόσο προϊόν όσο και αιτία μιας σημαντικής συγκέντρωσης δύναμης στα χέρια της διοίκησης. Θεωρεί ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές της ΔΑΔ, όταν εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση ως διάλειμμα από το παρελθόν, συσχετίζονται συχνά με λέξεις όπως «αφοσίωση», «ενδυνάμωση», «ευελιξία», «κουλτούρα», «απόδοση», «αξιολόγηση», «ανταμοιβή», «ομαδική εργασία», «συμμετοχή», «συνεργασία», «εναρμόνιση», «ποιότητα» και «μάθηση». Αλλά “ο κίνδυνος περιγραφής της ΔΑΔ ως της καλύτερης σύγχρονης πρακτικής διαχείρισης, είναι ότι γίνεται στερεοτυποποίηση του παρελθόντος και εξιδανίκευση του μέλλοντος”.
- **Εστίαση στις επιχειρηματικές αξίες.** Η ιδέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στο management και την επιχείρηση. Αφορά συμφέροντα της οργάνωσης στο σύνολό τους - τα συμφέροντα των μελών του οργανισμού αναγνωρίζονται, αλλά εξαρτώνται από αυτά της επιχείρησης. Εξ ου και η σημασία που αποδίδεται στη στρατηγική ολοκλήρωση, που απορρέει από την ηγεσία και το όραμα των ανώτατων διοικητικών στελεχών και η οποία απαιτεί ανθρώπους που θα δεσμευτούν στη στρατηγική, που θα προσαρμόζονται στην αλλαγή και που θα ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού.

1.5 Λειτουργίες της ΔΑΔ

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι:

- **Ανάλυση εργασίας.** Περιγράφεται η κάθε θέση εργασίας, τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτή, καθώς και οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτείται να έχουν οι εργαζόμενοι που θα καλύψουν τις θέσεις.
- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Σε αυτή τη λειτουργία, προσδιορίζεται ο αριθμός και το είδος των εργαζομένων που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η έρευνα αποτελεί σημαντικό μέρος αυτής της λειτουργίας, όπου συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες για τον προσδιορισμό των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους και για την πρόβλεψη αλλαγών στις αξίες, τη στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων και των επιπτώσεών τους στην οργάνωση.
- **Προσέλκυση και επιλογή.** Η προσέλκυση υποψηφίων είναι η λειτουργία που προηγείται της επιλογής, και η οποία προσελκύει την «δεξαμενή» των υποψηφίων για τον οργανισμό, έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να επιλέξει τους σωστούς υποψήφιους.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη.** Σύμφωνα με τον Armstrong (2000), μέσω της λειτουργίας αυτής οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και καταρτίζονται, προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερες δεξιότητες, που θα οδηγήσουν στην καλύτερη επίδοση αυτών αλλά και της οργάνωσης.
- **Αξιολόγηση.** Οι εργαζόμενοι του οργανισμού θα αξιολογηθούν σύμφωνα με την απόδοση. Αυτή η λειτουργία της ΔΑΔ στοχεύει στο να βοηθήσει την οργάνωση να διαπιστώσει εάν οι υπάλληλοί της κινούνται προς τους στόχους της. Βοηθά επίσης την οργάνωση να αξιολογήσει εάν οι εργαζόμενοι χρειάζονται βελτίωση σε άλλους τομείς, καθώς και στο σχεδιασμό σχεδίων ανάπτυξης για εκείνους τους εργαζόμενους που δεν έχουν εκπληρώσει τις ελάχιστες απαιτήσεις της εργασίας.
- **Αμοιβές και παροχές.** Σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνονται εκτός των μισθών και άλλες μορφές χρηματικών ανταμοιβών (π.χ. μπόνους) καθώς και ευκαιρίες ανάπτυξης και καριέρας, αναγνώριση, καλή οργανωσιακή κουλτούρα και ικανοποιητική ισορροπία εργασίας- προσωπικής ζωής.

- **Εργασιακές σχέσεις.** Αυτή η λειτουργία αναφέρεται στην αλληλεπίδραση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τους εργαζόμενους που εκπροσωπούνται από εργατικά συνδικάτα για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εργασία (εργασιακές συνθήκες, συμβάσεις, παροχές κλπ).

1.6 Βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών μέσω της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η υπόθεση που στηρίζει την πρακτική της ΔΑΔ είναι ότι οι άνθρωποι είναι ο σημαντικότερος πόρος των οργανισμών και η απόδοση του οργανισμού σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από αυτούς. Εάν, συνεπώς, αναπτυχθούν και εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, τότε αυτό θα έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης.

Το Άγιο Δισκοπότηρο που αναζητείται από πολλούς μελετητές της ΔΑΔ, είναι να διαπιστωθεί ότι υπάρχει σαφής θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και των οργανωσιακών επιδόσεων. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες που επιχείρησαν να απαντήσουν σε δύο βασικά ερωτήματα: 1) Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή απόδοση; και 2) Αν ναι, πώς πραγματοποιείται αυτή η επίδραση;

Ο Huselid (1995), μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε 968 επιχειρήσεις των ΗΠΑ ερευνώντας τη χρήση υψηλής απόδοσης πρακτικών εργασίας, την ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ τους και την ευθυγράμμιση των πρακτικών αυτών με την ανταγωνιστική στρατηγική, διαπίστωσε ότι η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τα κίνητρα των εργαζομένων και η οικονομική απόδοση επηρεάζεται από τις δεξιότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις οργανωτικές δομές.

Οι Huselid and Becker (1996), κατασκεύασαν έναν δείκτη συστημάτων ΔΑΔ και μελέτησαν 740 επιχειρήσεις προκειμένου να προσδιορίσουν τον βαθμό στον οποίο κάθε επιχείρηση υιοθέτησε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης. Συμπέραναν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλές τιμές του δείκτη, είχαν οικονομικά και στατιστικά υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Οι Patterson et al. (1997) εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματική απόδοση και την οργανωσιακή κουλτούρα και τη χρήση πρακτικών ΔΑΔ. Οι πρακτικές ΔΑΔ εξηγούν σημαντικές διαφορές στην κερδοφορία και την

παραγωγικότητα (19% και 18% αντίστοιχα). Δύο πρακτικές ΔΑΔ ήταν ιδιαίτερα σημαντικές: 1) η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και 2) ο σχεδιασμός της εργασίας με τρόπο που περιλαμβάνει ελαστικότητα, υπευθυνότητα και ποικιλία.

Οι Guest et al. (2000a), πραγματοποίησαν έρευνα, της οποίας το δείγμα αποτελούσαν περίπου 2.000 χώροι εργασίας και μελέτησαν τις απόψεις περίπου 28.000 εργαζόμενων. Η έρευνα έδειξε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ΔΑΔ και της στάσης των εργαζομένων αλλά και μεταξύ ΔΑΔ και απόδοσης στο χώρο εργασίας.

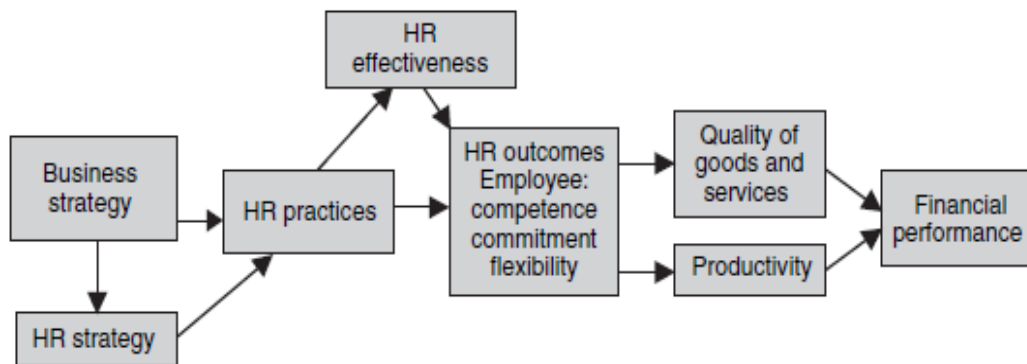
Ο Guthrie (2001) εξέτασε την επίδραση των πρακτικών ΔΑΔ στον κύκλο εργασιών και στην παραγωγικότητα σε επιχειρήσεις στη Νέα Ζηλανδία και διαπίστωσε ότι οι πρακτικές ΔΑΔ επιδρούσαν στον κύκλο εργασιών. Ακόμη διαπίστωσε θετική επίδραση στην παραγωγικότητα όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζαν πρακτικές ΔΑΔ, και αρνητική όταν δεν το έκαναν.

Οι Guest et al. (2003), σε έρευνά τους στο Ηνωμένο Βασίλειο, κάλυψαν τις εξής βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, οικονομική ευελιξία, σχεδιασμός εργασίας, αμφίδρομη επικοινωνία, ασφάλεια της απασχόλησης και της εσωτερικής αγοράς εργασίας και την ποιότητα, προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ΔΑΔ και αντικειμενικών και υποκειμενικών μέτρων της απόδοσης, όπως είναι ο κύκλος εργασιών, οι απουσίες και οι συγκρούσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν θετική σχέση μεταξύ της χρήσης των περισσότερων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της κερδοφορίας.

Οι Lopez et al. (2005) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ υψηλής απόδοσης πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακής μάθησης και οργανωσιακής απόδοσης των ισπανικών πανεπιστημίων. Υποστήριξαν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ έχουν θετική επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση, που οδηγεί σε θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού.

Οι Guest et al. (2000b) περιγράφουν τη σχέση μεταξύ ΔΑΔ και απόδοσης όπως στο Σχήμα 1.3

Σχήμα 1.3: Μοντέλο της σχέσης μεταξύ ΔΑΔ και απόδοσης



Πηγή: Guest et al, 2000b

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

2.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον τραπεζικό τομέα μεταβλήθηκε έντονα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, της απελευθέρωσης, της παγκοσμιοποίησης κλπ. (Chen, 2012). Η τεχνολογική πρόοδος βοήθησε την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στη βιομηχανία, άλλαξε την ταχύτητα και τον τρόπο παροχής των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η παγκοσμιοποίηση δημιούργησε ένα περιβάλλον όπου εισήλθαν περισσότεροι επενδυτές στην αγορά (Nellis et al., 2000), ενώ η απελευθέρωση μείωσε τα εμπόδια της αγοράς (Wilson et al., 2010). Όλες αυτές οι αλλαγές επιτρέπουν σε νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον τραπεζικό κλάδο.

Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού, οι τράπεζες έπρεπε να διερευνήσουν πόρους που βοηθούν στην επιχειρηματική επιτυχία. Περιουσιακά στοιχεία όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο έχουν τη δυνατότητα περισσότερο από άλλα στοιχεία να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Clulow et al., 2003). Ο Watkins (2000) υποστηρίζει ότι είναι εύκολο να αντιγράψεις τα τραπεζικά προϊόντα και ο μόνος πόρος που δεν μπορεί να αντιγραφεί είναι οι άνθρωποι. Συνεπώς το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τραπεζικό τομέα.

Αν και οι ανθρώπινοι πόροι αναγνωρίζονται ως βασικός παράγοντας στον τραπεζικό τομέα, ορισμένοι θα μπορούσαν να υποστηρίξουν ότι υπάρχει μικρότερη άμεση συμμετοχή των εργαζομένων λόγω της ευρείας χρήσης των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών που είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στους πελάτες (Han, 2008). Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική τραπεζική είναι λιγότερο αξιόπιστη σε σύγκριση με την επίσκεψη σε τραπεζικά καταστήματα, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν άμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη (Carlos et al., 2005).

Ο βαθμός στον οποίο οι τράπεζες θα αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και θα επιτύχουν τους στόχους τους, εξαρτάται κυρίως από το βαθμό στον οποίο η τράπεζα θα χρησιμοποιήσει αποδοτικά τα κύρια περιουσιακά της στοιχεία, δηλαδή, το ανθρώπινο δυναμικό, στο πλαίσιο του μεταβαλλόμενου οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι τράπεζες ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών και συνεπώς η παραγωγικότητα και η αφοσίωση του προσωπικού έχουν σημαντική

επίδραση στη συνολική απόδοσή τους. Λόγω των εγγενώς στενών δεσμών μεταξύ εργαζομένων και πελατών, η απώλεια εξειδικευμένων υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων πελατειακών σχέσεων. Έτσι, η εστίαση στον τραπεζικό κλάδο αφορά την παραμονή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, και ως εκ τούτου τα συστήματα, τις διαδικασίες, την πολιτική και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία (Mehta, 2016).

2.2 Σημασία ΔΑΔ για τις τράπεζες

Για κάθε οργάνωση που ασχολείται με ανθρώπους απαιτείται καλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η τράπεζα ήταν και θα είναι πάντα μια «επιχείρηση ανθρώπων». Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση την μετατρέπει σε επιτυχημένη.

Για τον τραπεζικό τομέα, η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχει πολλαπλασιαστεί λόγω της φύσης της τραπεζικής βιομηχανίας, η οποία βασίζεται κυρίως στις υπηρεσίες. Η διοίκηση των ανθρώπων στην οργάνωση μαζί με την αντιμετώπιση των οικονομικών κινδύνων σε ευρύτερο επίπεδο, αποτελούν τις πιο ισχυρές προκλήσεις στον τραπεζικό κλάδο σε οποιοδήποτε χρονικό πλαίσιο. Μόνο το αποτελεσματικό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό μπορεί να διαχειριστεί τους οικονομικούς κινδύνους που πρέπει να αναλαμβάνουν τακτικά οι τράπεζες. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνο για την εύρεση τέτοιου ταλαντούχου εργατικού δυναμικού και την τοποθέτησή του στις σωστές θέσεις εργασίας στις τράπεζες.

Εκτός από τους κινδύνους στον τραπεζικό τομέα, οι άνθρωποι που χειρίζονται τις καθημερινές υποθέσεις στις τράπεζες πρέπει να έχουν κατά νου την ικανοποίηση του πελάτη. Οι άνθρωποι που εργάζονται στο front office γίνονται το πρόσωπο της τράπεζας και έτσι είναι ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να εξασφαλίσει ότι εργάζονται οι κατάλληλοι άνθρωποι σε αυτή την θέση. Πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι υποψήφιοι που επιλέγονται στις τράπεζες θα περάσουν από την απαιτούμενη εκπαίδευση πριν αρχίσουν να εργάζονται. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να σκεφτεί τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα στον τραπεζικό τομέα

αλλά και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την έλλειψη σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Josh, 2016).

2.3 Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Το πραγματικό πρόβλημα που απειλεί την επιτυχία και τη βιωσιμότητα μιας τράπεζας, είναι ότι το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ελλιπές. Είναι βασικό ζήτημα ότι κάθε πόρος που βρίσκεται σε έλλειψη, πρέπει να αντιμετωπιστεί σωστά προς όφελος της κοινωνίας και επομένως οι τράπεζες πρέπει να δώσουν προσοχή στη διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο σύνολό της. Ολόκληρο το φάσμα των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων απαιτεί επαναστατικές αλλαγές εάν οι τράπεζες πρέπει να επιβιώσουν.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική πρόκληση για τους μάνατζερ των τραπεζών. Έτσι, για να κρατήσουν τους εξειδικευμένους και ταλαντούχους υπαλλήλους, οι τράπεζες προσανατολίζονται προς την αφοσίωση των εργαζομένων· έρευνες έχουν δείξει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ αυξάνουν το επίπεδο αφοσίωσης. Οι τράπεζες αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους. Έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελούν μια μοναδική δεξαμενή ταλέντων και μπορούν να οδηγήσουν την οργάνωση ψηλά. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων επιδρώντας στις δεξιότητές τους και κινητοποιώντας τους. Διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές οι λειτουργίες ΔΑΔ αναφέρονται σε οργανωσιακές δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και εξασφαλίζουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων (Schuler & Jackson, 1987) .

Οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση των ανθρώπων στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, το οποίο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες, τις πολιτικές και τις πρακτικές που περιλαμβάνονται στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση, την αξιολόγηση, την απόκτηση και διατήρηση του κατάλληλου αριθμού και με τις απαραίτητες δεξιότητες εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Appelbaum, 2001) .

Για τους λόγους αυτούς, όλες οι τράπεζες εφαρμόζουν πρακτικές ΔΑΔ για τα πιο πολύτιμα περιουσιακά τους στοιχεία, τους ανθρώπους. Αυτές οι πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας, όχι μόνο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, αλλά συμβάλλουν επίσης στη διαμόρφωση μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία οδηγεί σε υψηλότερη ανάπτυξη και απόδοση των τραπεζών (Mehta, 2016).

2.4 Λειτουργίες ΔΑΔ στις τράπεζες

Ανάλυση εργασίας

Μέσω της περιγραφής των θέσεων εργασίας στον τραπεζικό χώρο καθορίζεται ο ρόλος και η λειτουργία της θέσης, καθώς και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης. Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους: παρατήρηση, συνέντευξη, ερωτηματολόγια ή πιο εξειδικευμένες μεθόδους ανάλυσης εργασίας, όπως η λειτουργική ανάλυση. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μερικές φορές έναν συνδυασμό μεθόδων ανάλυσης εργασίας (Mathis & Jackson, 1997).

Η ανάλυση εργασίας έχει περιγραφεί ως το βασικό στοιχείο για όλες σχεδόν τις λειτουργίες της ΔΑΔ και "η βάση για την επίλυση σχεδόν κάθε προβλήματος ανθρώπινων πόρων" (Brannick and Levine, 2007). Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί ένα μέσο για την κατανόηση των γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων απαιτήσεων που είναι απαραίτητες για την απόδοση κάθε θέσης στον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της εργασίας περιλαμβάνουν τον εντοπισμό των αποτελεσματικότερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιών, την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, τις δυνατότητες βελτίωσης της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και την αντιστοίχιση μεταξύ χαρακτηριστικών που περιγράφονται στις θέσεις εργασίας και χαρακτηριστικών των υπαλλήλων που κατέχουν τις θέσεις αυτές στο πλαίσιο της επιλογής και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η ανάλυση εργασίας ξεκινά αρχικά με την κατανόηση του σκοπού ενός οργανισμού, της δομής και του σχεδιασμού του, του πλαισίου και των διαθέσιμων πόρων του (Anderson and Caldwell, 2018).

Λόγω της τεχνολογίας, οι συνθήκες στις τράπεζες έχουν αλλάξει με το 25% των πελατών να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική τραπεζική. Οι αλλαγές καθιστούν απαραίτητο τον επανακαθορισμό των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι προκειμένου να προσελκύσουν πάλι τους πελάτες στα καταστήματα. Ακόμη, λόγω της τεχνολογίας, ορισμένες θέσεις εργασίας έχουν διαφοροποιηθεί και επαναξιολογούνται.

Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει ότι οι σωστοί πόροι είναι διαθέσιμοι στον κατάλληλο χρόνο για να επιτευχθούν οι στόχοι, το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού. Ο προγραμματισμός επηρεάζει πολλά στοιχεία του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την οργανωτική δομή και την αποζημίωση. Με λίγα λόγια, ο προγραμματισμός είναι η βασική λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Beech (2002) "Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι η οργάνωση θα διαθέτει επαρκή αριθμό εξειδικευμένων ατόμων στη σωστή θέση, οι οποίοι εκτελούν εργασίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και που παρέχουν ικανοποίηση στους συμμετέχοντες".

Προσέλκυση και επιλογή

Η διαδικασία αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων και η προσέλκυσή τους για υποβολή αιτήσεων για τις κενές θέσεις στην οργάνωση, ονομάζεται προσέλκυση. Είναι το πρώτο βήμα για την επιλογή και το διορισμό των κατάλληλων υπαλλήλων για τον οργανισμό. Ο οργανισμός δημοσιεύει τις κενές θέσεις μέσω εφημερίδων, ηλεκτρονικών πυλών, συμβουλευτικών υπηρεσιών κ.λπ. Η προσέλκυση βοηθά στη δημιουργία μιας «δεξαμενής» κατάλληλων υποψηφίων για εργασία, εκ των οποίων ελάχιστοι επιλέγονται για την περαιτέρω διαδικασία επιλογής. Ως εκ τούτου, αποτελεί τη βάση για τη διαδικασία επιλογής. Εάν η διαδικασία προσέλκυσης εκτελεστεί σωστά, θα βοηθήσει στην απασχόληση εργατικού δυναμικού που ταιριάζει στις οργανωτικές απαιτήσεις.

Η επιλογή των υποψηφίων αρχίζει όταν σταματά η προσέλκυσή τους. Με άλλα λόγια, μόνο μετά την εξασφάλιση ικανού αριθμού αιτήσεων μέσω διαφόρων

πηγών προσέλκυσης, εσωτερικών ή εξωτερικών, ξεκινά η διαδικασία επιλογής. Η επιλογή περιλαμβάνει την προσεκτική εξέταση και έλεγχο των υποψηφίων που έχουν υποβάλει τις αιτήσεις τους για εργασία στον οργανισμό. Ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει τα καλύτερα και τα πιο πολλά υποσχόμενα άτομα μεταξύ των αιτούντων.

Η διαδικασία αξιολόγησης διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της θέσης και τις απαιτήσεις της σε εξειδικευμένη γνώση και επαγγελματική πείρα. Μπορεί να περιλαμβάνει: συνεντεύξεις, τεστ ικανοτήτων, τεστ γνώσεων, τεστ επαγγελματικής συμπεριφοράς, τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία και άλλες εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα εργαλεία για την εξέλιξή τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, βοηθώντας παράλληλα την Τράπεζα στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συνεχής βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης, πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή της ατζέντας των τραπεζών όσον αφορά στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μορφές Εκπαίδευσης Εργαζομένων στον Τραπεζικό Κλάδο

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ETI) είναι ο φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Σκοπός του, είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κυριότερος στόχος του ETI είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης σύμφωνα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων (www.hba.gr).

Οι μέθοδοι εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι:

- **Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.** Το ETI συνεργάζεται με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης ή/και Ανθρώπινου Δυναμικού τραπεζών και άλλων

επιχειρήσεων για την ανάπτυξη προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζονται με στενή συνεργασία των ειδικών του ETI και της εκάστοτε τράπεζας/επιχείρησης, έτσι ώστε να καλύπτουν στοχευμένα τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ομάδας εκπαιδευομένων, οι οποίες μετασχηματίζονται από κοινού σε επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα. Ενδεικτικά αντικείμενα ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων του ETI είναι: βασική εκπαίδευση νέων υπαλλήλων, βασικές τραπεζικές σπουδές, βασικές αρχές λιανικής τραπεζικής, ειδικά θέματα χορηγήσεων, η νέα αρχιτεκτονική του διεθνούς και ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος, τραπεζική και χρηματοοικονομική διοίκηση, banking academy, banking essentials, επιχειρηματικές χορηγήσεις, ανάλυση ισολογισμών, διαχείριση και αναδιάρθρωση προβληματικών πιστοδοτήσεων, business ethics, τεχνικές πωλήσεων, αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, διαχείριση ποιότητας και πολλά άλλα. (www.hba.gr). Πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, με σκοπό την αναπροσαρμογή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι αποτελεσματικά.

- **Εκπαίδευση εντός του Οργανισμού.** Κάθε τράπεζα, ανάλογα με τους εκάστοτε επιχειρησιακούς της στόχους, υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα και διοργανώνει σεμινάρια από έμπειρα στελέχη του. Για την εξασφάλιση της ενεργής συμμετοχής καθώς και την επικοινωνία εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή, η επιμόρφωση θα πρέπει να πραγματοποιείται με τη χρήση συμμετοχικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- **Εκπαίδευση εκτός του Οργανισμού.** Έγκριτοι εκπαιδευτικοί ή επαγγελματικοί Οργανισμοί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό πραγματοποιούν σεμινάρια, συνέδρια και προγράμματα distance-learning που σχετίζονται με τραπεζικά θέματα, καθώς και προγράμματα με εξειδικευμένη θεματολογία.
- **Ηλεκτρονική εκπαίδευση.** Με τα ηλεκτρονικά μαθήματα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπαιδευτούν σε χώρο και σε χρόνο που οι ίδιοι επιθυμούν. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση συμβάλλει στην σημαντική εξοικονόμηση κόστους για την τράπεζα και δίνει τη δυνατότητα παράλληλης εκπαίδευσης μεγάλου πλήθους εργαζομένων σε χρονικό διάστημα που καθίσταται απαγορευτικό για αντίστοιχη εκπαίδευση με φυσική παρουσία.

- **Προγράμματα Ε.Ε.** Τα προγράμματα αυτά επιδοτούνται είτε απευθείας από την Ε.Ε. είτε εντάσσονται στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πλαισίων. Τα προγράμματα αυτά εξετάζουν και προωθούν θέματα εκπαιδευτικού ή/και γενικότερου ενδιαφέροντος των τραπεζών, και η μελέτη και παρακολούθησή τους αποτελούν ενέργειες οι οποίες υπηρετούν την ποιοτική επιμόρφωση του προσωπικού.
- **Πολιτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.** Πολλές τράπεζες αποδίδουν μεγάλη σημασία στη δια βίου εκπαίδευση με σκοπό τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Για το σκοπό αυτό προσφέρουν οικονομικές και άλλες παροχές σε προγράμματα σπουδών για την απόκτηση Διεθνών Επαγγελματικών Πιστοποιήσεων. (www.nbg.gr)

Αξιολόγηση

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούν σημαντικό μηχανισμό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμένο για την ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και των οργανισμών. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν εάν οι υπάλληλοι στα διάφορα επίπεδα εκτελούν τα καθήκοντα που προβλέπονται από τις θέσεις εργασίας τους, σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα και τις προσδοκίες των εποπτών τους. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τα προγράμματα αξιολόγησης γενικά βοηθούν τη διοίκηση να λάβει ορισμένες αναπτυξιακές και διοικητικές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή, την τοποθέτηση, την αύξηση μισθού, την προαγωγή, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή και τις απολύσεις. Επιπλέον, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν στη διοίκηση πληροφορίες που βοηθούν στην αναγνώριση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και οι οποίες κατευθύνουν τις αποφάσεις της.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά στην οικοδόμηση μιας οργάνωσης ικανής να λύνει τα προβλήματά της και να πετυχαίνει τους επιχειρηματικούς της στόχους (Showkat, 2013).

Σύμφωνα με τους Πολυχρονόπουλος & Ρόντος (2005), υπάρχουν τέσσερις βασικοί μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων:

- **Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση.** Με αυτή τη μέθοδο ένας εργαζόμενος συγκρίνεται με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η απόδοσή του. Αυτή η μέθοδος δεν θεωρείται κατάλληλη για την υποκίνηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.** Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης πραγματοποιείται με την χρήση ερωτηματολογίων. Ο υπάλληλος αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων και βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών.
- **Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.** Η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω της στοχοθεσίας. Η μέθοδος αυτή είναι αξιόπιστη και ακριβής, επειδή γίνεται εξατομίκευση των στόχων. Προβλήματα μπορεί να προκύψουν σχετικά με το σύστημα αμοιβών.
- **Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.** Με αυτή τη μέθοδο, ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει. Στη μέθοδο αυτή το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων.

Αμοιβές και παροχές

Οι αποδοχές, οι πάσης φύσεως αμοιβές και παροχές του προσωπικού καθώς και η συνολικότερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί πεδίο ενδιαφέροντος και αντικείμενο εργασίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένα σωστό πρόγραμμα αμοιβών διασφαλίζει την προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων και ενθαρρύνει την εξαιρετική απόδοση.

Η μισθολογική πολιτική διαμορφώνεται σε συνέπεια με την επιχειρηματική στρατηγική, την πολιτική ανάληψης κινδύνων, τις αξίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους της κάθε τράπεζας. Οι σταθερές αποδοχές είναι συνάρτηση της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, της εργασιακής εμπειρίας, της ευθύνης και βαρύτητας της θέσης στην αγορά εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η προσέλκυση ικανών εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται η διατήρηση και η περαιτέρω εξέλιξη έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού που οι ικανότητές του φέρουν προστιθέμενη αξία στην τράπεζα.

Με σκοπό τη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, οι τράπεζες προσφέρουν επιπλέον οικονομικές και κοινωνικές παροχές στο προσωπικό τους, επιτυγχάνοντας αύξηση του εισοδήματός του αλλά και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του.

Οι πολιτικές και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών λειτουργούν ως ένα διαρκές κίνητρο απόδοσης και αυτοβελτίωσης, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα αντικειμενικότητα, αξιοκρατία και πλήρη διαφάνεια.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ, CAPITAL CONTROLS ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, η βαθύτερη που γνώρισε ο κόσμος μετά τη συντριβή της χρηματιστηριακής αγοράς το 1929, ξεκίνησε από την αμερικανική αγορά ενυπόθηκων δανείων, οδηγώντας σε έλλειμμα ρευστότητας στο τραπεζικό σύστημα της Αμερικής, κάτι το οποίο άρχισε να γίνεται αισθητό τον Αύγουστο του 2007, αν και ο Appelbaum (2011) πιστεύει ότι η κρίση δεν προήλθε από τις χρηματοπιστωτικές αγορές, αλλά ήταν άμεση αιτία της έκρηξης της φούσκας των κατοικιών. Τελικά, η οικονομική κρίση που ξεκίνησε στις ΗΠΑ επηρέασε την παγκόσμια οικονομία και οδήγησε στην κατάρρευση του παγκόσμιου εμπορίου (Appelbaum, 2011). Η δεύτερη φάση της παγκόσμιας κρίσης ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2008 με την πτώση της Lehman Brothers. Ήταν πιο έντονη και οδήγησε σε γενική απώλεια εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας σε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ανά τον κόσμο. Ενώ η κρίση είχε επικεντρωθεί περισσότερο στα χρηματοπιστωτικά συστήματα των ΗΠΑ και της Ευρώπης, τελικά επηρέασε τις πραγματικές οικονομίες όλων των αναπτυσσόμενων και αναπτυσσόμενων χωρών, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Παρόλο που οι οικονομικές δυσχέρειες δεν επηρέασαν όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) με την ίδια ένταση, η επίδρασή της ήταν σχεδόν όμοια για όλα τα κράτη μέλη της. Η ιδιαιτερότητα της τρέχουσας κρίσης είναι ότι συνδυάζει μια χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε από τη μεγαλύτερη παγκόσμια οικονομία (ΗΠΑ), μαζί με μια παγκόσμια κάμψη (Soriano, 2011). Προφανώς, η σοβαρότητα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης επηρέασε σχεδόν την πλειοψηφία των εθνών και των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το επίπεδο ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας ή οργανισμού.

3.1 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα

Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα ήταν και παραμένει πολύ σοβαρός. Κατά την πρώτη φάση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η ελληνική οικονομία κατόρθωσε να αποφύγει σοβαρά σοκ. Η παγκόσμια κρίση άργησε να επηρεάσει την Ελλάδα, λόγω του ότι η οικονομία της χώρας είναι μια σχετικά κλειστή

οικονομία, μαζί με κάποιους ευνοϊκούς παράγοντες από τα προηγούμενα χρόνια, όπως η μεγάλη προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης για βελτίωση της οικονομίας της και πιο συγκεκριμένα η μείωση του πληθωρισμού και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων της περιόδου πριν από το 2001, λόγω των προσπαθειών της να γίνει μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Moschos and Chortareas, 2013).

Από το 2000 μέχρι το 2007, η Ελλάδα είχε μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες στην Ευρωζώνη, καθώς οι ξένες επενδύσεις και τα κεφάλαια εισέρεαν στη χώρα (Nelson et al., 2011). Εκτός από τη σταθερότητα που προκάλεσε η υιοθέτηση του κοινού νομίσματος και η συμμετοχή στην ευρωζώνη, η ελληνική οικονομία ενισχύθηκε περαιτέρω τα προηγούμενα χρόνια, από τις υψηλές εισροές των Διαρθρωτικών Ταμείων της ΕΕ για έργα υποδομής ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004, την πραγματοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και τη συμβολή του τραπεζικού συστήματος μετά την απελευθέρωσή του. Ωστόσο, όπως ανέφεραν πολλοί παγκόσμιοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, η Ελλάδα θεωρείται ως μια μη ανταγωνιστική χώρα και η οικονομία της χαρακτηρίζεται ως πολύ αναποτελεσματική όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με την Lynn (2011), η ελληνική βιομηχανία παραμένει κολλημένη στο παρελθόν και σε μεγάλο βαθμό αδυνατεί να ανταγωνιστεί στον σύγχρονο κόσμο. Παρά την αξιοσημείωτη πρόοδο που σημειώθηκε στον χρηματοπιστωτικό τομέα, αυτή δεν ξεκίνησε από εθνικούς πόρους, αλλά από εξωτερική βοήθεια και κίνητρα, τα οποία δεν χρησιμοποιήθηκαν για την επέκταση και περαιτέρω ανάπτυξη, αλλά ανέπτυξαν μια σχέση εξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερα την ΕΕ.

Συνολικά, ήταν αναπόφευκτο για την οικονομική κρίση να επηρεάσει άσχημα την Ελλάδα λόγω ενός σχετικά μικρού μεταποιητικού τομέα και λόγω του μεγάλου μεριδίου της «σκιώδους οικονομίας» που εκτιμάται ότι είναι 25%-30% του ΑΕΠ. Οι συνθήκες άρχισαν να επιδεινώνονται μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers και από τη στιγμή που άρχισε να ασκείται σημαντική πίεση στις αποτιμήσεις των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, και τα δύο αποτέλεσαν την προειδοποίηση της επερχόμενης «καταιγίδας» (Mitsakis, 2014).

Η κρίση στην ελληνική οικονομία ξεκίνησε αρχικά ως κρίση του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος και ως αποτέλεσμα της ύφεσης λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, και στη συνέχεια οδήγησε σε μια γενική κοινωνική και πολιτική κρίση (Kotios et al., 2011). Η κρίση εξελίχθηκε σε κρίση ρευστότητας και

στη συνέχεια έγινε κρίση χρέους και φερεγγυότητας, ενώ αυτή τη στιγμή εκφράζεται ως μια συνεχής κρίση της ύπαρξης και συνοχής της ευρωζώνης σε διεθνείς διαστάσεις. Στην Ευρωζώνη, μέχρι το τέλος του 2009, οι χρηματοπιστωτικές αγορές ανακάλυψαν ότι η νομισματική ένωση δεν είχε συντονισμό των δημοσιονομικών πολιτικών και γνώση των κατάλληλων διαδικασιών, ώστε να είναι σε θέση να διορθώσει τα προβλήματα που προέκυπταν από τις διαφορές ανταγωνιστικότητας μεταξύ των κρατών μελών. Οι αδυναμίες της δομής της ευρωζώνης οδήγησαν σε αμφισβήτηση ακόμη και του κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος. Για το λόγο αυτό, πολλοί αναλυτές προβλέπουν ότι η οικονομική κρίση στην Ελλάδα θα μπορούσε να γίνει η χειρότερη ύφεση στη σύγχρονη παγκόσμια ιστορία, καθώς η πλειονότητα των οργανισμών έχει επηρεαστεί αρνητικά (Eritropaki, 2012).

Από την άποψη των πρακτικών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανώσεις δεν μπόρεσαν να εξισορροπήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της ύφεσης και να δουν την κρίση ως ευκαιρία να προωθήσουν τη στρατηγική δυναμική τους. Ο κοινωνικός αντίκτυπος της κρίσης παρατηρείται μέσω του ρεκόρ του ποσοστού ανεργίας, των μειωμένων μισθών, του κλεισίματος των επιχειρήσεων και του αυξανόμενου αριθμού των ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινωνικό αποκλεισμό μέσω μισθολογικών ανισοτήτων. Ειδικότερα, όσον αφορά την ανισότητα των εισοδημάτων, οι Berg και Ostry (2011) διαπίστωσαν ότι μια τέτοια διαφορά μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό επικίνδυνο παράγοντα για τη συνεχή οικονομική ανάπτυξη, καθώς οι άριστες κοινωνίες είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν σοβαρές κρίσεις χρέους.

Οι τοπικές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητές τους ή να αντιμετωπίσουν πτώχευση εάν δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν. Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού σημαίνει αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποίηση της τεχνολογίας για την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Για το σκοπό αυτό και λόγω του ταραχώδους επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να χειριστούν αποτελεσματικά όλες αυτές τις αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα έπρεπε να αυξήσουν την παραγωγικότητα μειώνοντας παράλληλα το κόστος. Μερικοί οργανισμοί είναι αναγκασμένοι να αλλάξουν τις δομές, να μειώσουν τις παροχές, να επιβάλουν περικοπές μισθών, να απολύσουν εργαζόμενους και να αλλάξουν συμβόλαια σε πιο ευέλικτη απασχόληση (μερική απασχόληση, λιγότερες ημέρες εργασίας κ.λπ.). Ωστόσο, βραχυπρόθεσμα, τα κέρδη από τέτοιες προσαρμογές αντισταθμίζονται μακροπρόθεσμα από απώλειες διοικητικής ικανότητας (Mitsakis, 2014).

3.2 Κεφαλαιακοί περιορισμοί - capital controls

3.2.1 Ορισμός

Ως έλεγχοι κεφαλαίων (capital controls) ή κεφαλαιακοί περιορισμοί θα μπορούσε να οριστεί ένα “οικονομικό μέτρο που λαμβάνει μια κυβέρνηση ή η κεντρική τράπεζα ενός κράτους, με σκοπό να περιορίσει τις εισροές και εκροές κεφαλαίων μέσα, από και προς την εγχώρια οικονομία όπως αυτές καταγράφονται στους εθνικούς λογαριασμούς του. Ως κυβερνητική πολιτική οι έλεγχοι κεφαλαίων μπορούν να περιορίσουν τη δυνατότητα των κατοίκων μιας χώρας να αποκτήσουν ξένα περιουσιακά στοιχεία, ή τη δυνατότητα αλλοδαπών στην απόκτηση εγχώριων περιουσιακών στοιχείων (περιορισμός στην εκροή εγχώριων κεφαλαίων και εισροή ξένων κεφαλαίων αντίστοιχα)”. (www.euretirio.com)

Σύμφωνα με τους Magud et al. (2011) οι κεφαλαιακοί περιορισμοί έχουν τέσσερις στόχους:

1. Την μείωση του όγκου των ροών κεφαλαίων.
2. Την μεταβολή της σύνθεσης των κεφαλαιακών ροών σε ροές με μεγαλύτερη διάρκεια.
3. Την μείωση των πιέσεων στην πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία
4. Την επίτευξη μιας πιο ανεξάρτητης νομισματικής πολιτικής

3.2.2 Κεφαλαιακοί περιορισμοί στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, οι έλεγχοι κεφαλαίων επιβλήθηκαν στα τέλη Ιουνίου του 2015 με σκοπό να σταματήσουν οι πολίτες τις αναλήψεις των καταθέσεών τους, κάτι που προκλήθηκε από την αστάθεια του πολιτικού συστήματος.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, επηρεασμένη από την ευρωπαϊκή κρίση χρέους, «πάγωσε» την οικονομική στήριξη προς τις τράπεζες της Ελλάδας, γεγονός που οδήγησε στο κλείσιμο των παραπάνω ιδρυμάτων (υποχρεωτική τραπεζική αργία) και στη συνέχεια οδήγησε στην επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών.

Οι κανονισμοί αφορούσαν τις αγορές με πιστωτικές κάρτες, οι οποίες ήταν αδύνατες κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής, τις ξένες μεταφορές χρημάτων και τις ημερήσιες αναλήψεις μετρητών. Τα μέτρα που ελήφθησαν μπορούν να οδηγήσουν

σε μείωση της καταναλωτικής δαπάνης, δεδομένου ότι τα άτομα που προτιμούν τα μετρητά από εναλλακτικές μεθόδους πληρωμής, φαινόμενο σύνηθες στην Ελλάδα, δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση στο επιθυμητό ποσό μετρητών και επομένως δεν μπορούν να προχωρήσουν σε αγορές. Γενικά, οι έλεγχοι του τραπεζικού κεφαλαίου που επιβλήθηκαν στην Ελλάδα αφορούν την εκροή κεφαλαίων και αποτελούν τακτικό εργαλείο πολιτικής στις αναδυόμενες χώρες, περιορίζοντας την κυκλοφορία μετρητών μόνο εντός της χώρας. Οι κανονισμοί αυτοί μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες για τις εισαγωγές, δεδομένου ότι οι χώρες εξαγωγής δεν έχουν εγγυήσεις για τις πληρωμές τους έτσι ώστε να μπορούν να αναβάλουν τις αποστολές τους ή, ακόμη χειρότερα, να διακόψουν τις εμπορικές διαδρομές (Delvenakioti, 2017). Τον Αύγουστο του 2019, ανακοινώθηκε η πλήρης άρση των κεφαλαιακών περιορισμών, τέσσερα χρόνια μετά την επιβολή τους, μετά από μια σειρά διαδοχικών πράξεων χαλάρωσης που πραγματοποιούνταν τα τελευταία χρόνια.

3.2.3 Επιπτώσεις στον τραπεζικό κλάδο από τους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων

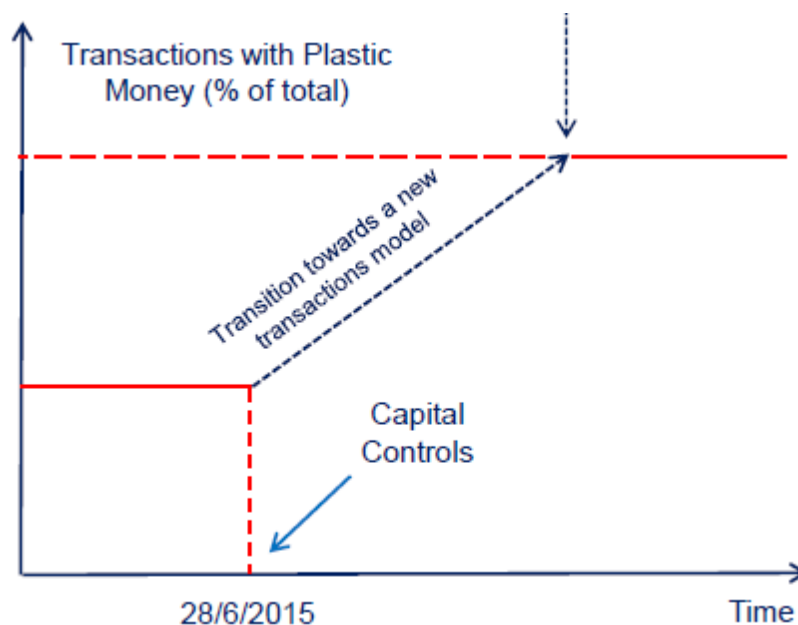
Σύμφωνα με την Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος (2017) “Η επιβολή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων συνέβαλε αποφασιστικά στη βελτίωση της ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος μέσω της συγκράτησης της εκροής καταθέσεων και της φυγής των κεφαλαίων στο εξωτερικό. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών, οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα με κύριες την ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών το Δεκέμβριο του 2015 και την επανένταξη των ελληνικών ομολόγων στις αποδεκτές από το Ευρωσύστημα εξασφαλίσεις, σε συνδυασμό με τη σταθεροποίηση της οικονομίας, οδήγησαν σε σταδιακή αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταθετών και επέτρεψαν τη σταδιακή χαλάρωση των αρχικών περιορισμών. Ενδεικτικά, από το Δεκέμβριο του 2014 έως τον Ιούνιο του 2015 οι καταθέσεις του ιδιωτικού τομέα μειώθηκαν κατά 24%, ενώ από την περίοδο που ακολούθησε την εφαρμογή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων έως το Σεπτέμβριο του 2016 αυξήθηκαν κατά 2%. Η ολοκλήρωση της πρώτης αξιολόγησης της νέας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης και η συνακόλουθη χαλάρωση των περιοριστικών μέτρων στην κίνηση κεφαλαίων, ενίσχυσαν περαιτέρω το ρυθμό επιστροφής των καταθέσεων, ο οποίος την περίοδο από το Μάιο έως το Σεπτέμβριο του 2016 ανήλθε σε 1,4%. Οι ανωτέρω εξελίξεις είχαν ως άμεση θετική επίδραση τη σημαντική υποχώρηση της άντλησης

ρευστότητας του εγχώριου τραπεζικού συστήματος από την παροχή ρευστότητας του Ευρωσυστήματος. Επιπρόσθετα, η διαδεδομένη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής από τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις, που ακολούθησε μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών, διατηρήθηκε και συνέβαλε στα αυξημένα έσοδα προμηθειών των ελληνικών τραπεζών”.

Αύξηση χρήσης «πλαστικού χρήματος»

Οι έλεγχοι κεφαλαίου αύξησαν το σχετικό κόστος χρήσης χαρτονομίσματος. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αυξηθούν χρόνο με τον χρόνο κατά 59% οι συναλλαγές με κάρτες (χρεωστικές και πιστωτικές) σε σχέση με το 2015.

Σχήμα 3.1: Συναλλαγές με πλαστικό χρήμα



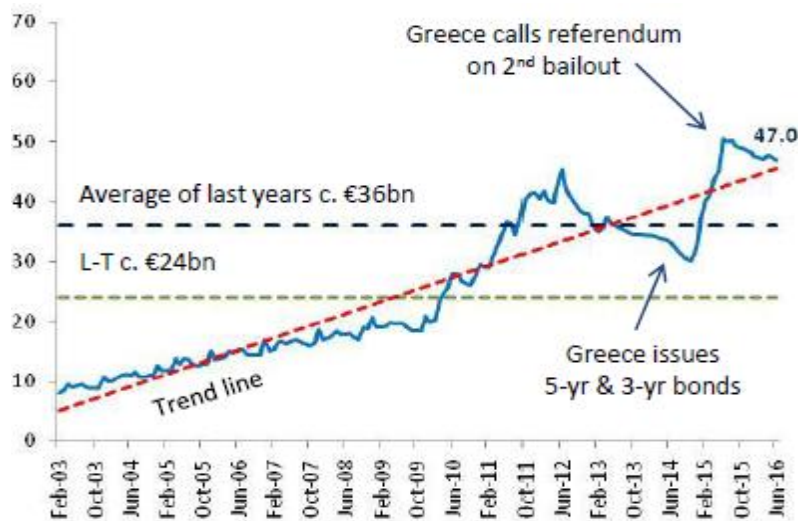
Πηγή: Eurobank (2016)

Σταδιακή βελτίωση στις συνθήκες της εγχώριας οικονομίας

- Σταθεροποίηση του μακροπεριβάλλοντος με τη σταδιακή χαλάρωση των κεφαλαιακών ελέγχων για τη διευκόλυνση της επιστροφής τραπεζικών καταθέσεων

- Οι εκροές καταθέσεων του ιδιωτικού τομέα ανήλθαν σε € 42,5 δισ. το διάστημα μεταξύ Σεπτεμβρίου του 2014 και Ιουνίου 2015 (συνολικές εκροές: περίπου 55 δισ. ευρώ)
- Τα μετρητά που βρίσκονταν έξω από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελούσαν το 27% του ΑΕΠ
- Περισσότερα από 17 δισ. ευρώ εκτιμάται ότι ήταν "κάτω από το στρώμα", ενώ οι υπόλοιπες εκροές που σημειώθηκαν την περίοδο Σεπτεμβρίου-Ιουνίου του 2015 θεωρείται ότι είχαν κατανεμηθεί εξίσου μεταξύ των ξένων καταθέσεων και των αμοιβαίων κεφαλαίων

Σχήμα 3.2: Χρήματα εκτός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος



Πηγή: Eurobank (2016)

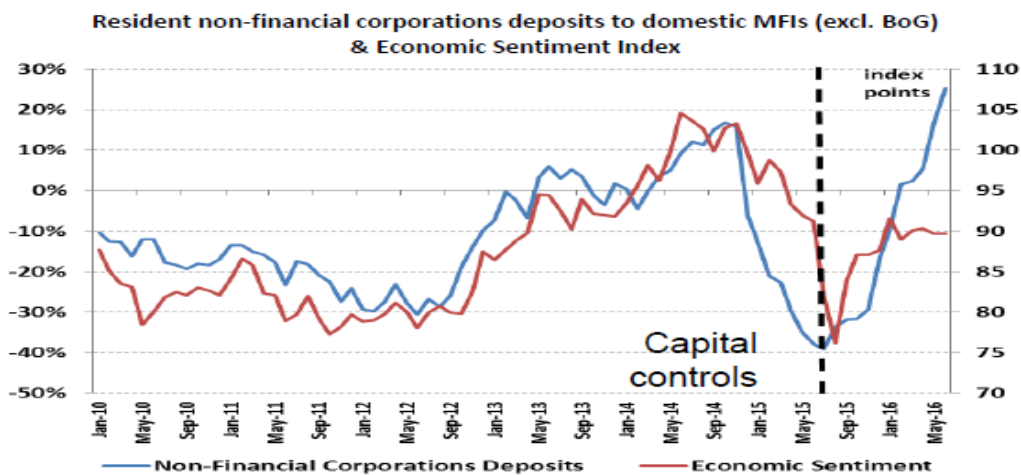
Τα νοικοκυριά εξακολουθούν να διστάζουν να επιστρέψουν τα χρήματά τους στις Τράπεζες. Χρειάζεται περαιτέρω βελτίωση του αισθήματος εμπιστοσύνης των καταθετών

- Οι καταθέσεις των νοικοκυριών μειώθηκαν σε € 101,8 δισ. τον Ιούνιο του 2016, από € 104,2 δισ. τον Ιούνιο του 2015 (-2,3% σε ετήσια βάση) και € 134,9 δισ. τον Ιούνιο του 2014 (-24,6%)
- Ένα σημαντικό μέρος των εκροών καταθέσεων που πραγματοποιήθηκαν το διάστημα μεταξύ Σεπτεμβρίου 2014 και Ιουνίου 2015 παραμένει ακόμα «κάτω από το στρώμα»

- Αυτή η «κρυφή» ρευστότητα φαίνεται ότι διευκόλυνε κάποια διαχρονική εξομάλυνση της κατανάλωσης, αντισταθμίζοντας κάπως τις αρνητικές μακροοικονομικές επιδράσεις των ελέγχων κεφαλαίου (συρρίκνωση της εγχώριας ζήτησης στο 2015 πολύ πιο ήπια από ό,τι αρχικά αναμενόταν).
- Το εγχώριο οικονομικό κλίμα έχει βελτιωθεί μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών.
- Οι βασικές προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάκαμψη της εγχώριας εμπιστοσύνης περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ταχεία εφαρμογή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και των προϋποθέσεων του προγράμματος, τη βελτίωση των προοπτικών εγχώριας ανάπτυξης και την απουσία σημαντικού εξωτερικού σοκ.

Σταδιακή αύξηση στις καταθέσεις επιχειρήσεων

Τους μήνες που ακολούθησαν την επιβολή κεφαλαιακών περιορισμών παρατηρήθηκαν σημαντικές αποσύρσεις των καταθέσεων επιχειρήσεων λόγω της αυξημένης πολιτικής αβεβαιότητας. Ωστόσο από το 2016 παρατηρήθηκε αύξηση των καταθέσεων.



Πηγή: Eurobank (2016)

3.3 Τραπεζικά ιδρύματα κατά τη διάρκεια της ύφεσης

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας υπέστη τη χειρότερη κρίση από το κραχ του 1929 και μολονότι η κρίση ήταν πολύ συγκεντρωμένη στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, τα αποτελέσματά της εξαπλώθηκαν στα χρηματοπιστωτικά συστήματα σε παγκόσμια κλίμακα και εξαπλώθηκαν στις πραγματικές οικονομίες, οδηγώντας στη βαθύτερη παγκόσμια οικονομική ύφεση από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Soriano, 2011). Οι χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες επηρεάστηκαν έντονα από την οικονομική αστάθεια που επηρέασε τις επιδόσεις των οργανώσεων και τις πρακτικές ΔΑΔ (Lahteenmaki et al., 1998).

Πιο συγκεκριμένα, για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, για πολλά χρόνια, οι τράπεζες ενθάρρυναν τους υπαλλήλους τους να επωφεληθούν πλήρως από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, πέρα από εκείνες που προσφέρονταν από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ως αποτέλεσμα, ο τραπεζικός τομέας έγινε ευρέως γνωστός ως ηγέτης στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, με την έλευση της κρίσης, όλα άλλαξαν. Ο τραπεζικός τομέας υπέστη σημαντικές αλλαγές λόγω του έντονου ανταγωνισμού, των συγχωνεύσεων και εξαγορών και πολλών άλλων εξελίξεων που σημειώθηκαν στην ύφεση. Αναπόφευκτα, σε περιόδους οικονομικών δυσχερειών, οι πρακτικές ΔΑΔ είναι από τις πρώτες απώλειες (Felstead et al., 2012). Αυτή η παραδοχή επαναλαμβάνεται συχνά στον σχολιασμό σχετικά με τον αντίκτυπο της ύφεσης στους ανθρώπινους πόρους.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο μετασηματίστηκε με διάφορους θεμελιώδεις τρόπους. Πρώτον, δεδομένου ότι οι προϋπολογισμοί για τους ανθρώπινους πόρους υποβλήθηκαν σε αυξημένο έλεγχο, μεγάλο μέρος της ευθύνης για τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας και την ενίσχυση του δυναμικού σταδιοδρομίας ανήκει στον εργαζόμενο και όχι στην οργάνωση. Η προηγούμενη πλήρη ευθύνη της Τράπεζας για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων εξαφανίζεται γρήγορα. Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί έως ότου οι εργοδότες κατανοήσουν πλήρως τη σημαντική σχέση μεταξύ των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Αν και τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού υποδεικνύουν ότι τα άτομα είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των τραπεζών τους, τα σχετικά έξοδα θεωρούνται συχνότερα ως κόστος επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι ως

επένδυση, επομένως, μπορεί να είναι ένας από τους πρώτους τομείς της οργάνωσης όπου μειώνεται ο προϋπολογισμός σε καιρούς οικονομικών δυσχερειών. Γενικά, τα βραχυπρόθεσμα αντίμετρα, που επικεντρώνονται στην αύξηση των τριμηνιαίων εισπράξεων, έχουν προτεραιότητα έναντι των μακροπρόθεσμων επενδυτικών στρατηγικών, όπως η ανάπτυξη των ανθρώπων, οι οποίες μπορεί να πληρώσουν μερίσματα στο μέλλον (Felstead et al., 2012). Ως αποτέλεσμα, στις περισσότερες τράπεζες, οι προϋπολογισμοί ανθρώπινου δυναμικού είναι πάντοτε σε κίνδυνο.

Μια μελέτη των Bassi et al. (2004) ανέφερε ότι οι αμερικανικές τράπεζες που κατόρθωσαν να αντισταθούν στην πίεση της Wall Street να μειώσουν το κόστος προσωπικού, υπερέβησαν τις άλλες τράπεζες οικονομικά και στο χρηματιστήριο, αποκομίζοντας έτσι τα οφέλη της επένδυσης στους ανθρώπους τους. Ομοίως, μια πιο πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε ο Miller (2012) έδειξε ότι τα έσοδα των οργανισμών και η συνολική κερδοφορία συσχετίζονταν θετικά με τις δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού (κατάρτιση). Ορισμένες άλλες μελέτες έδειξαν εξίσου εντυπωσιακά συμπεράσματα. Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό έχουν αποδειχθεί ότι είναι η βασική δύναμη της διατήρησης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της έχει συνδεθεί με τη βελτίωση της διατήρησης των πελατών, οδηγώντας σε βελτιωμένες πωλήσεις και, τελικά, σε υψηλότερη συνολική κερδοφορία. Αντίθετα, υπάρχουν και άλλες μελέτες, (μια μετα-ανάλυση από 67 μελέτες, που υλοποιήθηκε από τον Tharenou et al., η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. κατάρτιση) δεν φαίνεται να σχετίζονται με τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού. Ωστόσο, σύμφωνα με το IoD (2009), οι οργανισμοί που σημείωσαν την υψηλότερη καινοτομία τείνουν να δαπανούν σημαντικά περισσότερα για την εκπαίδευση και την εκμάθηση της εργασίας ανά εργαζόμενο από ό,τι οι λιγότερο καινοτόμες επιχειρήσεις. Επιπλέον, υπάρχουν πολλά εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να μειώσει την φθορά, να ενισχύσει το ηθικό του προσωπικού και να αυξήσει την επιτυχία της διαδικασίας πρόσληψης (Mitsakis, 2014)

Οι περισσότερες ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν πληγεί τόσο σοβαρά από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, με πολλές από αυτές να αναφέρουν τουλάχιστον τρεις αναδιαρθρώσεις κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί ο πραγματικός αντίκτυπος της παγκόσμιας κρίσης στον τραπεζικό τομέα, διότι πριν από την κρίση ο τομέας αντιμετώπιζε ήδη μια βαθιά

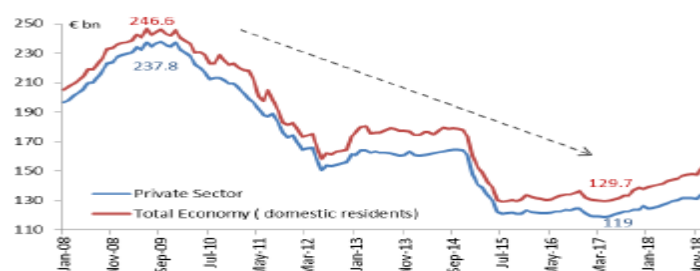
αναδιάρθρωση συνεπεία μιας ισχυρής διαδικασίας ολοκλήρωσης της αγοράς και διεθνοποίησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών λόγω της απελευθέρωσης στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές, των νέων τεχνολογιών και της εμπορικής επέκτασης. Οι διεθνείς αγορές και οι αναλυτές αντιλήφθηκαν ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν έχει ακόμη τελειώσει. Ως εκ τούτου, υπάρχουν πολλές ανησυχίες σχετικά με την ευαλωτότητα του τραπεζικού τομέα ως συνέπεια των προσπαθειών του να μετριάσει τον αντίκτυπο της ύφεσης. Επιπλέον, η πρόσφατη οικονομική κρίση συνυπάρχει με μια εντυπωσιακή εξάπλωση χρηματοοικονομικών καινοτομιών και οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις αδυναμίες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αξιολόγηση των κινδύνων που υπάρχουν στον σύγχρονο κόσμο της διεθνούς χρηματοδότησης (Moschos & Chortareas, 2013).

Ως απάντηση στην κρίση, οι περισσότερες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, πρωταρχικά, παρείχαν οικονομική στήριξη στα τραπεζικά τους συστήματα, προκειμένου να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τα προβλήματα ρευστότητας αλλά και τα προβλήματά φερεγγυότητας (Lallement, 2011). Ωστόσο, τα μέτρα που εφαρμόστηκαν από τις κυβερνήσεις δεν ήταν επαρκή για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Η τρέχουσα κρίση και η αστάθεια των αγορών κρατικών ομολόγων θα δημιουργήσουν νέες προκλήσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα και θα επηρεαστούν από τη γενική οικονομική κατάσταση. Αρκετά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να εξομαλυνθούν και θα πρέπει να δημιουργηθούν δημόσια προγράμματα άνευ προηγουμένου προκειμένου να αποφευχθεί η κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών συστημάτων. Στην ΕΕ στο σύνολό της, χάθηκαν 250.000 θέσεις εργασίας στον τραπεζικό τομέα μεταξύ 2008 και 2010. Αυτό σημαίνει ότι η απασχόληση μειώθηκε κατά 6%, πάνω από τη μέση μείωση της απασχόλησης σε ολόκληρη την οικονομία (-2,4%). Σε γενικές γραμμές, αυτά τα μειωμένα επίπεδα απασχόλησης εξηγούνται από δύο αντίθετες τάσεις. Από την μία πλευρά, η ιδιωτικοποίηση και η απελευθέρωση του τομέα οδήγησαν σε υψηλότερη κερδοφορία, προστιθέμενη αξία και απασχόληση, ιδίως σε χώρες όπου ο τομέας ήταν λιγότερο ανεπτυγμένος. Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία συγκέντρωσης του τομέα αύξησε τον αριθμό των απολύσεων και είχε ως αποτέλεσμα απώλειες θέσεων εργασίας ακόμη και πριν από την κρίση, ιδίως σε χώρες όπου ο τομέας ήταν ήδη ώριμος και καλά δομημένος.

Οι θέσεις στον τραπεζικό τομέα θεωρούνται κατά παράδοση καλώς προστατευμένες, και με υψηλότερες από τις μέσες αμοιβές. Ωστόσο, αυτές οι ευνοϊκές συνθήκες αμφισβητήθηκαν από τις στρατηγικές των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης. Εκτιμάται ότι θα υπάρξει περικοπή περίπου 8.000 θέσεων εργασίας στις τράπεζες, μεταξύ άμεσων απολύσεων και μείωσης του μεγέθους τους, με την κατάργηση σχεδόν 1.000 γραφείων. Σε όλες σχεδόν τις χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας), οι τράπεζες εφάρμοσαν προγράμματα εξοικονόμησης κόστους (π.χ. μειώσεις μισθών) προκειμένου να μειώσουν το κόστος εργασίας, επιδιώκοντας τη δημιουργία πιο ευέλικτου εργατικού δυναμικού με υψηλότερη παραγωγικότητα (Soriano, 2011).

Όπως αναφέρθηκε, η κρίση στην Ελλάδα δεν προήλθε από τον χρηματοπιστωτικό τομέα, αλλά από πρωτοφανείς δημοσιονομικές και εξωτερικές ανισορροπίες. Ως εκ τούτου, ο χρηματοπιστωτικός τομέας παρέμεινε αρχικά σχετικά αλώβητος. Ωστόσο, η πολυετής ύφεση συνέβαλε στην εξάπλωση της κρίσης στον χρηματοπιστωτικό τομέα μέσω 1) της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων, 2) της αύξησης της ανεργίας, 3) της απώλειας εμπιστοσύνης και των φόβων που σχετίζονται με το Grexit και 4) τις ζημιές του PSI. Ως εκ τούτου, ο τραπεζικός τομέας τελικά έγινε μέρος του προβλήματος, ενισχύοντας περαιτέρω την ύφεση (Karamouzis & Anastasatos, 2019):

- Μαζική απομόχλευση και απώλεια καταθέσεων. Τα συνολικά δάνεια του ιδιωτικού τομέα μειώθηκαν κατά 83 δισ. ευρώ, σχεδόν το ήμισυ των συνολικών καταθέσεων έφυγαν από το τραπεζικό σύστημα, ενώ η πρόσβαση στη διατραπεζική αγορά και στην κεφαλαιαγορά είχε επίσης χαθεί πλήρως. Συγκεκριμένα, οι συνολικές καταθέσεις μειώθηκαν σωρευτικά κατά 47,4% (117 δισ. ευρώ) από την κορυφή (06/2009) σε ελάχιστη (04/2017), ενώ οι καταθέσεις του ιδιωτικού τομέα μειώθηκαν κατά 50%



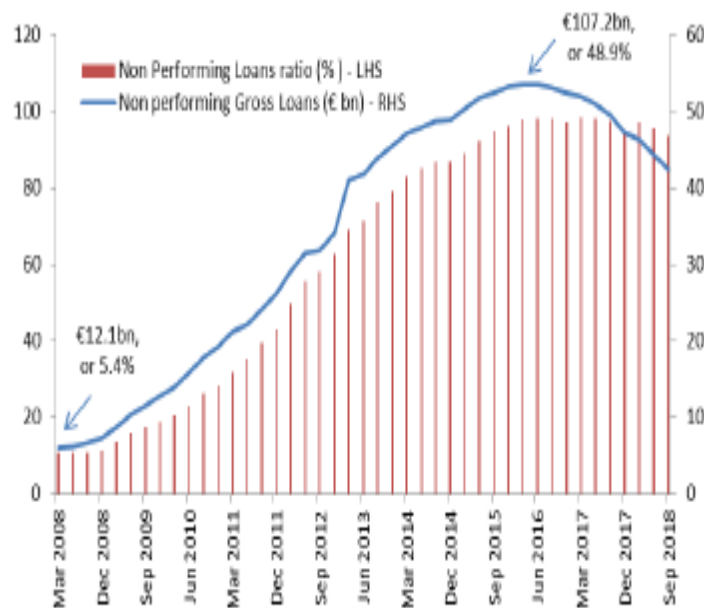
Πηγή: Karamouzis & Anastasatos, 2019

- Η χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα (ELA + ΕΚΤ) έφθασε τα πρωτοφανή επίπεδα των σχεδόν 160 δισ. ευρώ (πάνω από 80% του ΑΕΠ) στην κορύφωση της κρίσης



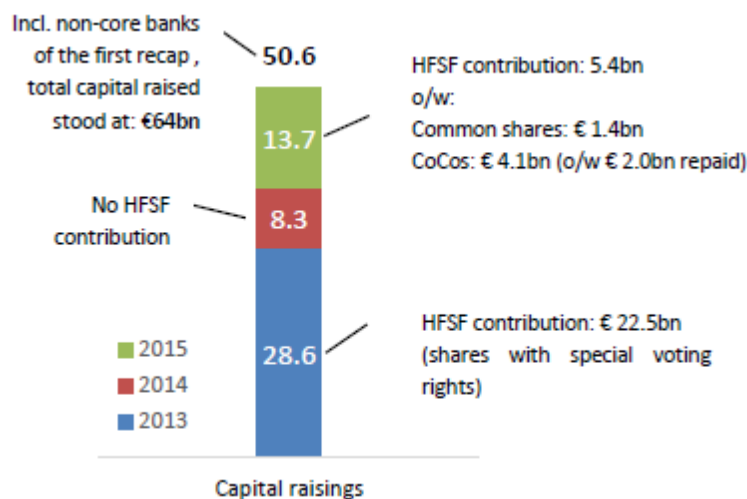
Πηγή: Karamouzis & Anastasatos, 2019

- Τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια των ελληνικών τραπεζών αυξήθηκαν κατά 95,1 δισ. ευρώ ή 788,3% από τον Μάρτιο του 2008 έως τον Μάρτιο του 2016, για να φθάσουν στο ανώτατο επίπεδο ρεκόρ των 107,2 δισ. ευρώ ή το 48,9% των συνολικών δανείων, μακράν η χειρότερη απόδοση στην Ευρωζώνη



Πηγή: Karamouzis & Anastasatos, 2019

- Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες υποβλήθηκαν σε τέσσερις προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων και σε τρεις γύρους ανακεφαλαιοποίησης από το 2010 (Απρίλιος 2013, Απρίλιος 2014 και Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2015), για την κάλυψη ζημιών ύψους € 28,2δισ από την απομείωση των κρατικών ομολόγων από την ύφεση. Το κεφάλαιο που εισήχθη στις τέσσερις σημαντικές τράπεζες ανήλθε σε 50,6 δισ. ευρώ. Συμπεριλαμβανομένων των μη κεντρικών τραπεζών της πρώτης ανακεφαλαιοποίησης, το συνολικό κεφάλαιο που αντλήθηκε ανήλθε σε 64 δισ. ευρώ



Πηγή: Karamouzis & Anastasatos, 2019

- Η χρηματιστηριακή αξία του τραπεζικού τομέα μειώθηκε κατά 98,9%, σωρευτικά από το Νοέμβριο του 2007 (μέγιστη) έως το Δεκέμβριο του 2015 (ελάχιστη),



Πηγή: Karamouzis & Anastasatos, 2019

Είναι φανερό ότι ο ελληνικός τραπεζικός τομέας αντιμετωπίζει πρωτοφανείς προκλήσεις από την κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης που δοκιμάζει την ανθεκτικότητα του συστήματος κάτω από τη βαθιά ύφεση, την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους και τη συνολική μείωση των παραδοσιακών πηγών ρευστότητας που προέρχονται από τις διεθνείς αγορές λόγω της επιδείνωσης της πιστοληπτικής ικανότητας της Ελληνικής κυβέρνησης (Mylonas, 2013). Η κλιμάκωση της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης οδήγησε σε ταχεία επιδείνωση του τραπεζικού συστήματος. Αυτό ήταν ιδιαίτερα έντονο στην Ελλάδα κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2009 και στις αρχές του 2010, και δημιούργησε ένα εξαιρετικά δύσκολο οικονομικό περιβάλλον.

Ωστόσο οι τράπεζες παίζουν σημαντικό ρόλο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι Cihak et al. (2012) υπογράμμισαν την πρωταρχική σημασία της επιρροής του χρηματοπιστωτικού τομέα στη συνολική παραγωγικότητα. Επιπλέον, σύμφωνα με τη μελέτη Rioja και Valev (2004) σε 74 χώρες, ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού τομέα μπορεί να παρουσιαστεί ως βασικός μοχλός για την εθνική ανάπτυξη.

3.4 Πως η οικονομική κρίση επηρεάζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο αντίκτυπος της οικονομικής ύφεσης στις αγορές εργασίας και στο μάνατζμεντ έχει καταγραφεί από πολλούς ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες. Στην ουσία, οι νεοκλασικές οικονομικές αναλύσεις υποδηλώνουν ότι η γενικευμένη πτώση της οικονομικής δραστηριότητας σε διεθνή κλίμακα οδηγεί σε σημαντική μείωση της ζήτησης, η οποία με τη σειρά της μειώνει τη ζήτηση εργασίας και ταυτόχρονα ασκεί πιέσεις στις επιχειρήσεις για μείωση των δαπανών, συμπεριλαμβανομένου του κόστους εργασίας. Καθώς η ζήτηση για εργασία μειώνεται και η ανεργία αυξάνεται, θα υπάρξει πτωτική πίεση στις αμοιβές και παροχές. Τέτοιες σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών θα επηρεάσουν σαφώς τις λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, κυρίως στον τρόπο με τον οποίο η διεύθυνση συμπεριφέρεται ενόψει μιας τέτοιας οικονομικής κρίσης (Pinnington & Edwards, 2000). Οι αναλύσεις του αντίκτυπου της ασιατικής χρηματοπιστωτικής κρίσης το 1997 σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παρέχουν κάποια σχετικά δεδομένα. Μερικά από τα βασικά θέματα που προκύπτουν εστιάζονται στις αμοιβές

(στασιμότητα / περικοπές, μειωμένα επιδόματα / μεταβλητές κατανομές αμοιβών), μείωση / έλεγχος προσωπικού (απολύσεις, πάγωμα προσλήψεων, χρήση άτυπης εργασίας), στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (πιο στοχοθετημένη κατάρτιση) και στις εργασιακές σχέσεις (υπονόμευση των συνδικαλιστικών οργανώσεων) (Gunnigle et al, 2013).

Ενώ οι γενικές προβλέψεις σχετικά με τον πιθανό αντίκτυπο σε συγκεκριμένες πτυχές της πρακτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι αρκετά σαφείς, η ατομική συμπεριφορά της επιχείρησης ενδέχεται επίσης να επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο κλάδος, η κλίμακα, η διείδυση στην αγορά κλπ.

Η κρίση γενικά επιδρά στους παρακάτω τομείς ΔΑΔ (Gunnigle et al., 2013):

Στελέχωση: Θα υπάρξει δραματική πτώση του επιπέδου προσέλκυσης και επιλογής, καθώς οι οργανισμοί προσαρμόζουν τα επίπεδα στελέχωσης στη μειωμένη ζήτηση ενώ ταυτόχρονα διερευνούν πιο ευέλικτα και φθηνότερα μοτίβα στελέχωσης, π.χ. περιστασιακή / προσωρινή εργασία, προσωρινές απολύσεις και μη αμειβόμενη άδεια. Επιπλέον, η κλίμακα των δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης και οι σχετικές δαπάνες θα μειωθούν.

Αμοιβές και παροχές: Τα επίπεδα αμοιβών και παροχών θα μειωθούν καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν μείωση του κόστους εργασίας.

Εργασιακές σχέσεις: Η διοίκηση θα επιδιώξει να αξιοποιήσει την ασθενέστερη δύναμη διαπραγμάτευσης των συνδικάτων και των εργαζομένων ακολουθώντας μια σειρά αλλαγών στους όρους εργασίας και τις εργασιακές πρακτικές, είτε μέσω διαπραγματεύσεων παραχώρησης και μονομερών αποφάσεων διαχείρισης.

Ρόλος της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού: Ο ρόλος και η επιρροή της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού θα μειωθούν με στρατηγική σημασία καθώς οι οικονομικές και επιχειρησιακές ανησυχίες κυριαρχούν στην ημερήσια διάταξη της διοίκησης. Αυτό συμβαδίζει με μακροχρόνιες επιφυλάξεις όσον αφορά την αξιοπιστία της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στα συμβατικά κριτήρια οργανωτικής επιτυχίας - ανησυχίες που πιθανόν να είναι πιο εμφανείς κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

3.5 Οικονομική κρίση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες

Υπεύθυνοι για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας λόγω της κρίσης, ήταν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού κάθε τράπεζας, οι οποίοι διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο τόσο στις συγχωνεύσεις των τραπεζών όσο και στην προσπάθεια μείωσης των λειτουργικών εξόδων τους. Για την αντιμετώπιση της χρηματοπιστωτικής κρίσης, τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα είχαν ως στόχο την ομογενοποίηση και επανασχεδιασμό των λειτουργιών τους, καθώς και την αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να καταστούν πιο ανταγωνιστικές και να καλύψουν το ευρύτερο φάσμα των πελατών τους (Terzidis & Tzortzakis, 2004).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως σημαντικό εμπόδιο για την οικονομία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των τραπεζών. Έχει οδηγήσει στο κλείσιμο πολλές εταιρείες και τις τράπεζες σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια πολύ άσχημη κατάσταση, είτε επειδή μειώνονται τα εισοδήματά τους, είτε επειδή χάνουν την εργασία τους. Η ψυχολογία τους αλλάζει θεμελιωδώς τη συμπεριφορά τους (Konidari, 2015).

Από την άλλη πλευρά, τα τραπεζικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν σοβαρό κίνδυνο ρευστότητας επειδή οι πελάτες τους δεν αποταμιεύουν χρήματα. Επίσης, πολλοί που αποταμίευαν στο παρελθόν έσπευσαν να κάνουν ανάληψη των χρημάτων τους, είτε φοβούμενοι ένα κούρεμα, είτε λόγω των ευρύτερων οικονομικών αναγκών. Ένα άλλο μειονέκτημα για τις ελληνικές τράπεζες ήταν ότι η κερδοφορία τους άρχισε να εξαφανίζεται λόγω των επισφαλών απαιτήσεων και τα κέρδη προ φόρων μειώθηκαν απότομα (Papalexandri et al., 2012). Ως εκ τούτου, στις λειτουργίες ΔΑΔ κάθε τράπεζας, προστίθεται η ανάγκη για επιβίωση εν μέσω κρίσεων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ΔΑΔ πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις ταχείες εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Αυτό θα επιτευχθεί με καλά ενημερωμένο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό, αλλά και με την ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των εργαζομένων και με τη συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Papalexandri et al., 2012). Ωστόσο, η πληροφόρηση και η κατάρτιση του προσωπικού δεν ήταν αρκετή για να κρατήσει τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα ανταγωνιστικά. Έπρεπε να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να συρρικνωθούν. Υπεύθυνη πρωτίστως για τη μείωση

αυτή ήταν η ΔΑΔ κάθε τράπεζας. Έτσι, κάθε τράπεζα ακολούθησε τη δική της στρατηγική ώστε να παραμείνει αξιόπιστη για τους πελάτες της και να κατορθώσει να διατηρήσει την απαραίτητη ρευστότητα. Πρώτον, εστίασαν στη μείωση των καταστημάτων και συνεπώς στη μείωση του προσωπικού και, δεύτερον, στη μείωση των τραπεζικών προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού ασχολείται με τη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών, το οποίο θα πρέπει πρώτα απ' όλα να δημιουργήσει πιθανά σενάρια για την απόδοση του οργανισμού στη μέση μιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (Bowditch, 1989). Αυτά τα σενάρια πρέπει να στοχεύουν στην καλύτερη προετοιμασία της οργάνωσης για πιθανά προβλήματα. Στη συνέχεια, με τη συνεργασία των στελεχών κάθε τραπεζικού οργανισμού, της κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, μπορούν να προταθούν λύσεις που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της λειτουργίας του τραπεζικού τομέα και της οικονομίας της χώρας γενικότερα. Κατά τη διάρκεια της κρίσης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κάθε τράπεζας κλήθηκε πρώτα να μειώσει τα υποκαταστήματά της και, συνεπώς, το προσωπικό της. Είχε λοιπόν προβεί σε κάποιες ενέργειες για να καταστήσει αυτές τις διαδικασίες όσο το δυνατόν πιο ομαλές και να μην επηρεάσει σημαντικά τη λειτουργία του τραπεζικού οργανισμού.

Αρχικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κάθε τράπεζας μείωσε το προσωπικό, μέσω απολύσεων και δεύτερον μέσω της εθελούσιας εξόδου των εργαζομένων. Παράλληλα, προσπάθησε να μειώσει το μισθολογικό κόστος προβαίνοντας σε μειώσεις των αποζημιώσεων και των παροχών στους απολυμένους υπαλλήλους. Στη συνέχεια μείωσε τις παροχές των εργαζομένων, όπως τους μισθούς, την ιδιωτική ασφάλιση, τα επιδόματα, τις επιδοτήσεις παιδικής μέριμνας και την εκπαίδευση. Στην αρχή της κρίσης, η Εθνική και η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησαν πρόγραμμα μείωσης μισθών από 10% σε 20%, ακολουθούμενες από άλλες τράπεζες. Αρκετά τραπεζικά ιδρύματα συμφώνησαν με τις ενώσεις των εργαζομένων σχετικά με την εισαγωγή εργασίας διάρκειας τεσσάρων ημερών ή, εναλλακτικά, με τη μείωση του χρόνου εργασίας, ως λύση σε περίπτωση μείωσης των μισθών. Μια πρόσθετη λύση για τη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών ήταν επίσης η εθελούσια έξοδος, όπου κάθε οργανισμός προσέφερε στους εργαζόμενους ένα σύστημα αποζημίωσης και αρκετά μπόνους με «αντάλλαγμα» την παραίτησή τους (Mylonakis, 2018).

Η μείωση του προσωπικού οδήγησε σε καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διοίκηση κλήθηκε να προετοιμάσει τους υπόλοιπους υπαλλήλους κατά τρόπον ώστε να καλύψουν τα κενά που δημιουργήθηκαν από την απόσυρση μεγάλου μέρους του προσωπικού. Αυτό έχει καταστήσει σχεδόν απαραίτητο να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους είτε να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα είτε να αναλάβουν μια υψηλότερη και πιο υπεύθυνη θέση. Εάν η τράπεζα κατορθώσει να ικανοποιήσει τους πελάτες της μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της και την ποιότητα του προσωπικού της, θα παραμείνει ανταγωνιστική σε μια δύσκολη περίοδο για τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης, οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά ιδρύματα δεν μπορούν να μείνουν ανεπηρέαστοι. Το ηθικό των εργαζομένων επηρεάζεται άμεσα από τις εξελίξεις στην οικονομία μιας χώρας και ως εκ τούτου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται. Ένας εργαζόμενος με υψηλότερη εργασιακή ηθική θεωρείται ευτυχισμένος και αυτό αυξάνει την παραγωγικότητά του (Mylonakis, 2018).

Σε δύσκολους οικονομικούς καιρούς, οι υπάλληλοι των τραπεζών έχουν πολύ χαμηλό ηθικό, γεγονός που συμβάλλει στην απαισιοδοξία και στη μείωση της παραγωγικότητας. Η ψυχολογία των εργαζομένων είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που προσπαθεί με διάφορους τρόπους να θέσει κάποιες βασικές αρχές στη λειτουργία του οργανισμού ώστε να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων σε αυτές. Έτσι, προσπαθεί να κρατήσει μακριά από το ανθρώπινο δυναμικό συναισθήματα που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία του, όπως ο φόβος, το άγχος, ο θυμός, η έλλειψη εμπιστοσύνης και το αίσθημα αδικίας.

Μείωση προσωπικού στον τραπεζικό τομέα

Στα χρόνια της κρίσης τα πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν σε μαζική εξοικονόμηση λόγω ύφεσης. Από τα συνολικά 3.921 υποκαταστήματα που λειτουργούσαν το έτος 2009, πριν από την κρίση, είχαν απομείνει μόλις 1.902 στα τέλη του 2018. Ο αριθμός των εργαζομένων έχει μειωθεί από 63.342 στους 39.500. Η πορεία σταθεροποίησης θα επιταχυνθεί στα επόμενα χρόνια. Το σύνολο ενεργητικού των τεσσάρων συστημικών τραπεζών ανήλθε το 2018 σε 225 δισεκατομμύρια ευρώ. Ειδικό του τραπεζικού κλάδου εκτιμούν ότι μέχρι το 2023 θα

υποχωρήσει κατά περίπου 50 δισεκατομμύρια λόγω της απομείωσης προβληματικών δανείων.

Η εξέλιξη αυτή θα οδηγήσει σε ένα τραπεζικό σύστημα υγιέστερο αλλά και δραστικά μικρότερο, τη στιγμή που η διείσδυση της τεχνολογίας μεταβάλλει το μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών, περικόπτοντας θέσεις εργασίας από τα παραδοσιακά τραπεζικά δίκτυα. Ο στόχος είναι διπλός και προβλέπει τη μείωση των προβληματικών δανείων με παράλληλη μείωση του προσωπικού που σήμερα εργάζεται στη διαχείριση αυτών των δανείων. Η προσπάθεια θα συνεχιστεί και σε επίπεδο ομίλων, μέσα από την αποεπένδυση σε δραστηριότητες που δεν ανήκουν στον στενό πυρήνα των τραπεζικών εργασιών καθώς και με την αποχώρηση από δραστηριότητες του εξωτερικού. Το μέγεθος που θα έχει το τραπεζικό σύστημα τα προσεχή χρόνια είναι συνάρτηση του μεγέθους της οικονομίας, αλλά σε κάθε περίπτωση το digital banking θα αλλάξει τη μορφή του, συμπαρασύροντας σε αλλαγή της δομής και της λειτουργίας του (Τζώρτζη, 2019). Εκτιμάται ότι περισσότερες από 10.000 θέσεις εργασίας θα χαθούν από τις ελληνικές τράπεζες τα επόμενα χρόνια λόγω του μετασχηματισμού που επιφέρουν στον κλάδο οι νέες τεχνολογίες. Παράλληλα, το δίκτυο καταστημάτων εκτιμάται ότι θα συρρικνωθεί κατά τουλάχιστον 300 σημεία από τα τρέχοντα επίπεδα. Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις αλλάζουν δραστικά το μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών. Το mobile banking και το Internet banking καθιστούν περιττά τα εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων, όπως αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 2000, καθώς ολοένα και περισσότεροι πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά. Οι μειώσεις προσωπικού - δικτύου είναι αναπόδραστη εξέλιξη λόγω μεγάλων τεχνολογικών εξελίξεων που μετασχηματίζουν ριζικά το μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών. Η επιβολή των capital controls αύξησε κατακόρυφα την αξιοποίηση των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης της πελατείας των τραπεζών έναντι των τραπεζικών καταστημάτων (Παπαδογιάννης, 2017). Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, από την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών και μετά σημειώθηκε αύξηση των συναλλαγών μέσω Internet και mobile banking κατά 29% και 82% αντίστοιχα. Το fintech (financial technology), η χρηματοοικονομική καινοτομία, μεταμορφώνει δραστικά την τραπεζική σε όλο τον κόσμο και για πρώτη φορά μη τραπεζικές εταιρείες εισβάλλουν παντού και από παντού προσφέροντας παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες: ηλεκτρονικές πληρωμές, ασφάλεια συναλλαγών, εναλλακτικά νομίσματα, χρηματοδότηση επιχειρήσεων κ.ά.

Οι τράπεζες θα πρέπει να προσαρμόσουν τα κόστη τους σε αυτή τη διαδικασία συρρίκνωσης. Για να το επιτύχουν προχωρούν κυρίως σε διακανονισμούς εθελουσίας εξόδου και παροχή αποζημιώσεων που φτάνουν σε εξαψήφια ποσά και περιλαμβάνουν γενναιοδωρες συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις. Με τέτοια προγράμματα οι τέσσερις μεγάλες τράπεζες κατάφεραν να μειώσουν 2.582 θέσεις εργασίας το 2018 και για το 2019 ο στόχος ανέρχεται στις 4.000 θέσεις εργασίας. Στην αρχή τα προγράμματα αυτά είναι δαπανηρά. Αλλά οι ειδικοί εκτιμούν ότι, καταργώντας 1.000 θέσεις εργασίας, η τράπεζα εξοικονομεί 40 εκατομμύρια ευρώ ετησίως (Παπαδημητρίου, 2019).

Οι εργαζόμενοι στις τέσσερις συστημικές τράπεζες

	Απασχολούμενο προσωπικό			Αμοιβές και έξοδα προσωπικού ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ			Ενεργητικό ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ		
	2018	2017	Δ%	2018	2017	Δ%	2018	2017	Δ%
Τράπεζα Πειραιώς									
Τράπεζα	11.794	12.913	-8,7%	581	509	14,15%	60.420	64.491	-6,3%
Ομιλος	12.616	15.546	-18,8%	616	562	9,61%	61.880	67.416	-8,2%
Εθνική Τράπεζα									
Τράπεζα	9.195	9.701	-5,2%	528	531	-0,56%	59.287	58.425	1,5%
Ομιλος	10.606	11.501	-7,8%	562	579	-2,94%	65.095	64.768	0,5%
Alpha Bank									
Τράπεζα	7.816	8.372	-6,6%	369	376	-1,86%	55.176	55.855	-1,2%
Ομιλος	11.314	11.727	-3,5%	475	474	0,21%	61.007	60.813	0,3%
Eurobank									
Τράπεζα	8.216	8.617	-4,7%	382	399	-4,26%	50.275	51.448	-2,3%
Ομιλος	13.256	13.738	-3,5%	487	506	-3,75%	57.984	60.029	-3,4%
Σύνολο στις τράπεζες	37.021	39.603	-6,5%	1.860	1.815	2,48%	225.158	230.219	-2,2%
Σύνολο στους ομίλους	47.792	52.512	-9,0%	2.140	2.121	0,90%	245.966	253.026	-2,8%

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/>

Η ενοικίαση εργαζομένων είναι η πλέον ραγδαία αναπτυσσόμενη μορφή απασχόλησης τις τελευταίες δεκαετίες στην Ευρώπη και στην Ελλάδα. Στη χώρα μας νομιμοποιήθηκε με τον νόμο 2956/2001, ο οποίος καθορίζει το καθεστώς λειτουργίας των εταιριών προσωρινής απασχόλησης. Στο πλαίσιο αυτό σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν περισσότερες από 40 εταιρίες, οι οποίες προσλαμβάνουν εργαζόμενους τους οποίους στη συνέχεια τους «νοικιάζουν» σε άλλες επιχειρήσεις. Η οικονομική κρίση και η ασφυξία που αυτή έχει δημιουργήσει στην αγορά εργασίας ευνοεί την αύξηση του αριθμού των ενοικιαζόμενων εργαζομένων.

Οι τράπεζες χρησιμοποιούν κατά κόρον ενοικιαζόμενους εργαζομένους. Το 2012 υπολογίζεται ότι οι ενοικιαζόμενοι υπάλληλοι αντιστοιχούσαν στο 10% του

συνόλου εκτελώντας κάθε άλλο παρά βοηθητικές εργασίες. Επί χρόνια εργάζονται στο ίδιο γραφείο με τους μόνιμους υπαλλήλους, όχι μόνο αναλαμβάνοντας ακριβώς τα ίδια καθήκοντα με αυτούς, αλλά πολλές φορές και εκπαιδεύοντάς τους. Υπάρχουν τμήματα, όπως τα call centers, οι πωλήσεις πιστωτικών καρτών και άλλα, όπου το 65% του προσωπικού στελεχώνεται με ενοικιαζόμενους εργαζόμενους. Η μόνη τους διαφορά με τους μόνιμους τραπεζοϋπαλλήλους είναι ότι οι ενοικιαζόμενοι αμείβονται τρεις φορές λιγότερο από αυτούς. Ακόμη, πέρα από τα παραπάνω οι ενοικιαζόμενοι εργαζόμενοι ζουν καθημερινά με τον φόβο της απόλυσης (www.e-forologia.gr). Καθώς οι εργολαβικοί δεν καλύπτονται από την κλαδική σύμβαση των τραπεζοϋπαλλήλων, παρά το γεγονός ότι καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες επί πολλά χρόνια, συχνά στο ίδιο πόστο, είναι τα πρώτα θύματα των περικοπών στις τράπεζες.

Συνοψίζοντας, εν μέσω της κρίσης, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων, κλήθηκε να μειώσει το προσωπικό τους για 3 κύριους λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ότι, λόγω της μεγάλης διάρκειας της οικονομικής ύφεσης, χάθηκε ένα πολύ μεγάλο μέρος του εθνικού εισοδήματος και γι' αυτό το νέο σημείο ισορροπίας πρέπει να αλλάξει. Δεύτερον, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι τράπεζες πρέπει να αλλάξει επειδή η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η χρήση της τραπεζικής μέσω Διαδικτύου έχουν μειώσει τη χρησιμότητα των καταστημάτων των τραπεζών. Και ο τρίτος λόγος είναι η ανάγκη να μειωθούν οι λειτουργικές δαπάνες των τραπεζών επειδή, λόγω των κόκκινων δανείων, τα λειτουργικά κέρδη είναι αρκετά περιορισμένα (Mylonakis, 2018).

Εθελούσια έξοδος

Η εθελούσια έξοδος χρησιμοποιείται κυρίως από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων, είτε είναι ιδιωτικές είτε δημόσιες, και αποσκοπεί στη μείωση του προσωπικού μέσω εθελουσίας εξόδου από την οργάνωση προσφέροντας κάποια οφέλη. Η εθελούσια έξοδος απευθύνεται κυρίως σε εργαζόμενους που δεν μπορούν να εργάζονται υπό πίεση και σε άτομα που μπορούν εύκολα να βρουν άλλη θέση εργασίας ή που πλησιάζουν την ηλικία συνταξιοδότησης.

Η απόφαση κάποιου να αποσυρθεί από την εργασία συνεπάγεται ψυχολογικούς και οικονομικούς παράγοντες, είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό

(Felps et al., 2009). Τα τελευταία χρόνια, η συνταξιοδότηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ κοινό φαινόμενο, επειδή η κατάσταση στη χώρα μας λόγω της κρίσης τους επηρεάζει αρνητικά και δημιουργεί ανασφάλεια και άγχος. Επιπλέον, οι πιέσεις που δέχονται από τους ανωτέρους τους λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, έχουν προκαλέσει αρκετές παραιτήσεις. Από την πλευρά του εργοδότη, η πλειοψηφία των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων εφάρμοσε προγράμματα εθελούσιας εξόδου για να μειώσει το λειτουργικό της κόστος με αρκετά επιδόματα για τους εργαζόμενους που ήθελαν να φύγουν.

Τα προγράμματα εθελούσιας εξόδου ολοκληρώθηκαν το 2018 και οδήγησαν σε 2.582 λιγότερες θέσεις εργασίας στον τραπεζικό τομέα στη χώρα μας.

Εθνική Τράπεζα

Τα προγράμματα εθελούσιας εξόδου με κίνητρα για το προσωπικό δεν έχουν βγει από την ατζέντα του σχεδιασμού και αναμένεται να επιστρατευθούν κατ' αρχάς από τη διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας στο πλαίσιο του εταιρικού μετασχηματισμού του ομίλου. Σύμφωνα με πληροφορίες, στο νέο πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, η διοίκηση της τράπεζας φιλοδοξεί να ενταχθούν έως και 1.000 άτομα, τα οποία θα προστεθούν στα 780 άτομα που αποχωρούν από την τράπεζα εντός του 2019 στο πλαίσιο του προγράμματος που ξεκίνησε το 2018 και έληξε στα τέλη Μαρτίου. Σε επίπεδο ομίλου η ΕΤΕ αναμένεται να έχει μειώσει το προσωπικό της κατά 100 και πλέον άτομα μέσω της εθελουσίας που υλοποιείται ήδη στην Εθνική Ασφαλιστική, η οποία άλλωστε έως τις αρχές του 2020 εκτιμάται ότι θα αλλάξει χέρια στο πλαίσιο της διαδικασίας πώλησης έως και του 80%, που δρομολογεί η διοίκηση της τράπεζας. Σε ό,τι αφορά τον στόχο για τα κόκκινα δάνεια, η διοίκηση της τράπεζας έχει δεσμευθεί για μείωση των NPEs, από τα 15,4 δισ. ευρώ που ήταν στα τέλη του 2018 στα 4,3 δισ. ευρώ στα τέλη του 2021.

Alpha Bank

Η Alpha Bank, έχοντας ολοκληρώσει το πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου το 2018, στο οποίο εντάχθηκαν 620 υπάλληλοι της τράπεζας, ολοκλήρωσε πρόσφατα ένα μικρότερο πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, το οποίο ήταν στοχευμένο και αφορούσε συγκεκριμένους νομούς (Αχαΐας, Κοζάνης, Βοιωτίας, Λασιθίου, Έβρου, Ξάνθης, Θεσπρωτίας, Ροδόπης, Ιωαννίνων και Χανίων). Σε επίπεδο ομίλου η τράπεζα επιδιώκει το ξεκαθάρισμα του χαρτοφυλακίου στη θυγατρική της στην

Κύπρο με τη μεταφορά δανείων 3,8 δισ. ευρώ σε ειδική εταιρεία που έχει δημιουργηθεί για αυτόν τον σκοπό με την επωνυμία «Ερμής», στην οποία θα μεταφερθεί και μέρος του προσωπικού της κυπριακής θυγατρικής. Η τράπεζα θα προχωρήσει σε μείωση των NPEs, από τα 21,7 δισ. ευρώ στα τέλη του 2018 στα 7,4 δισ. ευρώ στα τέλη του 2021.

Eurobank

Μοντέλο carve out υλοποιεί ήδη η Eurobank, στο πλαίσιο του σχεδίου δραστηκής μείωσης των κόκκινων δανείων στο επίπεδο των 3,5 δισ. ευρώ στο τέλος του 2021 από 16 δισ. ευρώ που ήταν τα μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα στα τέλη του 2018. Το σχέδιο προβλέπει την πώληση της εταιρείας διαχείρισης FPS, η οποία έως το τέλος του χρόνου θα έχει πωληθεί στο fund που θα συμμετάσχει στη μεγάλη τιτλοποίηση του χαρτοφυλακίου Cairo, ύψους 7,5 δισ. ευρώ. Με τον τρόπο αυτό το προσωπικό των περίπου 1.000 ατόμων της FPS, που είναι σήμερα 100% θυγατρική της τράπεζας, θα αποσπαστεί από τις οικονομικές καταστάσεις της Eurobank, μειώνοντας ισόποσα τον αριθμό των 8.216 υπαλλήλων που είχε στα τέλη του 2018.

Πειραιώς

Το πιο φιλόδοξο ανάλογο εγχείρημα είναι αυτό της διοίκησης της Τράπεζας Πειραιώς που, έχοντας κληρονομήσει το μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο προβληματικών δανείων, υποχρεώνεται σε δραστικές λύσεις για τη μείωση των NPEs από τα 26,4 δισ. ευρώ στα 11,3 δισ. ευρώ στα τέλη του 2021. Ο σχεδιασμός προβλέπει την πώληση χαρτοφυλακίου κόκκινων δανείων 3 δισ. ευρώ και σύμβαση για την ανάληψη διαχείρισης του συνόλου του χαρτοφυλακίου των NPEs της τράπεζας, με παράλληλη μεταφορά έως και 1.600 ατόμων από τη μονάδα διαχείρισης κόκκινων δανείων (Recovery Banking Unit). Να σημειωθεί ότι η Τράπεζα Πειραιώς ολοκλήρωσε το 2018 πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου στο οποίο εντάχθηκαν 1.300 εργαζόμενοι και στα τέλη του 2018 το απασχολούμενο προσωπικό ανήλθε σε 11.794 άτομα σε επίπεδο τράπεζας και σε 12.616 άτομα σε επίπεδο ομίλου (Τζώρτζη, 2019).

Οικονομική κρίση και αμοιβές και παροχές των τραπεζικών υπαλλήλων

Τον Μάιο του 2013 κατά τη διάρκεια της κρίσης, είχε υπογραφεί μία σύμβαση οποία είχε σαν όρο το να μειωθεί ο μισθός των υπαλλήλων και να γίνει πλέον ο βασικός μισθός 940,00 ευρώ μηνιαίως και τα επιδόματα που λάμβαναν μέχρι τότε θα

υπολογίζονταν με βάση τον νέο βασικό μισθό που συνεπάγεται ότι μειώθηκαν και αυτά.

Η τελευταία συλλογική σύμβαση εργασίας υπογράφηκε τον Μάρτιο του 2019 από την ΟΤΟΕ και τις τράπεζες, όπου οι συμβαλλόμενοι συμφώνησαν οι βασικοί μισθοί για κάθε κατηγορία προσωπικού από την 1/12/2019 μέχρι την 30/11/2020 να διαμορφωθούν ως εξής: κύριο προσωπικό 945 ευρώ, βοηθητικό προσωπικό 876 ευρώ. Οι βασικοί μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαμορφώνονται από την 1/12/2019 στο ποσό των 1.567 και 1.362 ευρώ αντίστοιχα. Τα ποσοστιαία και ποσοστοποιημένα σε κλιμάκια του Ενιαίου Μισθολογίου επιδόματα, θα εξακολουθούν να υπολογίζονται βάσει των ανωτέρω βασικών μισθών. Με τη νέα σύμβαση βελτιώνεται η άδεια σχολικής παρακολούθησης, η οποία προσαυξάνεται κατά δύο ακόμα ημέρες κατ' έτος μετ' αποδοχών, για κάθε τέκνο πέραν του πρώτου. Το επίδομα τοκετού διαμορφώνεται στο ποσό των 2.000 ευρώ, ενώ στους πατέρες χορηγείται πρόσθετη άδεια τριών ημερών με αποδοχές λόγω γέννησης τέκνου. Τέλος, το ποσό που χορηγείται για την οικονομική ενίσχυση των πολιτιστικών λεσχών και τον εργασιακό αθλητισμό, αναπροσαρμόζεται σε 250.000 ευρώ κατ' έτος (www.taxheaven.gr).

Οικονομική κρίση και εργασιακό στρες των τραπεζικών υπαλλήλων

Η κρίση, με τις περικοπές προσωπικού των τραπεζών και την αύξηση του αριθμού των ανέργων, οδήγησε επίσης σε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας για όσους παρέμειναν στις θέσεις εργασίας τους. Η κρίση αύξησε την εργασιακή ανασφάλεια, ιδίως για εκείνους που παρέμειναν απασχολούμενοι σε τράπεζες όπου σημειώθηκαν πολλές απολύσεις. Επιπλέον, η μείωση του προσωπικού οδήγησε σε αγχωτικές συνθήκες εργασίας, όπως αυξημένο φόρτο εργασίας με λιγότερη ανάπαυση, μείωση των μισθών και αύξηση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι η οικονομική ύφεση και τα αποτελέσματά της συνδέονται με αυξημένο εργασιακό άγχος και σε ορισμένες περιπτώσεις με την ανάπτυξη ψυχικών ασθενειών (Giorgi et al., 2015).

Οι Mucci et al. (2016), μελέτησαν με τη βοήθεια 19 ερευνών την σχέση μεταξύ οικονομικής κρίσης και εργασιακού άγχους. Η έρευνά τους έδειξε ότι η οικονομική κρίση αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα άγχους που είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Οι περισσότερες από τις μελέτες κατέδειξαν ότι η αύξηση της ανεργίας, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η μείωση του προσωπικού και

η μείωση των μισθών συνδέονταν με αυξημένο ρυθμό διαταραχών της διάθεσης, άγχους, κατάθλιψης, δυσθυμίας και αυτοκτονίας. Ορισμένες μελέτες έδειξαν ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με την κρίση ενδέχεται να έχουν επηρεάσει επίσης τη γενική υγεία των εργαζομένων αυξάνοντας τον κίνδυνο καρδιαγγειακών και αναπνευστικών ασθενειών.

Οικονομική κρίση και στάσεις, συμπεριφορά και αφοσίωση εργαζομένων

Οι Markovits et al. (2017), μελέτησαν την σχέση μεταξύ της οικονομικής κρίσης και της συμπεριφοράς, της στάσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνάς τους δείχνουν σαφώς ότι η συνεχιζόμενη κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις στις συμπεριφορές των εργαζομένων και την αφοσίωσή τους απέναντι στον οργανισμό. Η ικανοποίηση από την εργασία ήταν χαμηλότερη σε σύγκριση με τα δεδομένα τόσο πριν όσο και στην αρχή της κρίσης. Η έρευνα έδειξε ακόμη ότι η οικονομική κρίση όχι μόνο μειώνει την αυτορρύθμιση των εργαζομένων σε σχέση με τον προσανατολισμό τους προς τα επιτεύγματα και τις φιλοδοξίες τους, αλλά και σε σχέση με τον προσανατολισμό τους προς τη διατήρηση της ασφάλειας και την αποφυγή περαιτέρω απωλειών, επειδή η κρίση φαίνεται να μείωσε σημαντικά τις ευκαιρίες για επίτευξη στόχων και έχει δημιουργήσει μακροπρόθεσμα μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας. Η οικονομική κρίση επηρεάζει αρνητικά τη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων που με τη σειρά τους μεταφράζονται σε χαμηλότερη ευημερία, δηλαδή συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι άνθρωποι, σε γενικές γραμμές, αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων, δεδομένου ότι η κρίση επηρεάζει την καθημερινή τους ζωή και την ποιότητα ζωής τους.

Οικονομική κρίση και αλλαγές στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Οι Mitsakis and Aravoroulou (2016), διερεύνησαν τη φύση και τις αλλαγές στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού σε δύο ελληνικές τράπεζες στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης. Εξέτασαν τον αντίκτυπο της κρίσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτός έγινε αντιληπτός από διάφορους ενδιαφερόμενους.

Η μελέτη βασίζεται στην έρευνα ποιοτικών δεδομένων από δύο τραπεζικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων με βασικούς

συντελεστές (προσωπικό, διευθυντές τραπεζών, υπάλληλοι). Σε γενικές γραμμές, πάνω από το 75% των συμμετεχόντων και στους δύο οργανισμούς αξιολόγησαν τις επιπτώσεις της κρίσης ως σοβαρές. Συνολικά, οι συμμετέχοντες θεωρούν τον αντίκτυπο αρνητικό, λόγω των περικοπών στους μισθούς, των απολύσεων, του αυξημένου φόρτου εργασίας, της αναστολής ή της αναβολής των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία. Στην μία τράπεζα ο αρνητικός αντίκτυπος επεκτάθηκε επίσης στη μη προώθηση νέων ιδεών και πρακτικών. Οι υπάλληλοι και των δύο οργανισμών ήταν οι πλέον επικριτικοί απέναντι στη λειτουργία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού λόγω των λιγότερων ευκαιριών για εκπαίδευση και κατάρτιση.

Όσον αφορά τους μάνατζερ, υποστήριξαν πως υπήρξε σημαντικός περιορισμός στον προϋπολογισμό της λειτουργίας ανάπτυξης και έπρεπε η προσοχή να επικεντρωθεί ξανά σε βραχυπρόθεσμους στόχους. Λόγω της κρίσης η λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού έχασε τον στρατηγικό της ρόλο και απέκτησε συμβουλευτικό ρόλο. Η λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν εγκαταλείφθηκε, αλλά οι δραστηριότητες ήταν πιο περιορισμένες από ό, τι πριν την κρίση. Η λειτουργία αυτή και στους δύο οργανισμούς αφορούσε βραχυπρόθεσμες επιχειρησιακές ανάγκες και, το σημαντικότερο, δεν είχε καμία επιρροή στις αναδιαρθρώσεις ή στη διαχείριση των αλλαγών ή στον προσδιορισμό των ικανοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την αποκατάσταση ισχυρής παρουσίας στον τραπεζικό τομέα. Είτε οι μάνατζερ θεωρούσαν τη λειτουργία ανάπτυξης ως μια ανεπαρκώς ανεπτυγμένη επιχειρησιακή λειτουργία, ένα τμήμα το οποίο δεν είχε την ικανότητα να διευκολύνει τη διαχείριση των αλλαγών στην τράπεζα (περίπτωση Α), είτε μια λειτουργία που απλώς δεν είχε καθόλου πόρους (περιπτώσεις Α και Β), αμφισβητείται η αξιοπιστία και η νομιμότητα της λειτουργίας αυτής. Η εικόνα που προκύπτει από αμφότερους τους οργανισμούς μετά βίας είναι μια εικόνα όπου η διαχείριση είναι σίγουρη για την ικανότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού να τη βοηθήσει και να συνεργαστεί μαζί της για να οδηγήσει μπροστά τον οργανισμό σε περιόδους συνεχιζόμενων οικονομικών και λειτουργικών δυσκολιών.

Οι συγγραφείς συμπέραναν ότι η λειτουργία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε περιόδους άγχους και προκλήσεων. Η στρατηγική ανάπτυξη παρέμεινε στην καλύτερη περίπτωση μια φιλοδοξία και στη χειρότερη μία καθαρά ρητορική έννοια αντί να συνθέτει μια

οργανωσιακή πραγματικότητα που θα μπορούσε να βοηθήσει και τους δύο οργανισμούς να επιτύχουν ανάκαμψη.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την διερεύνηση των αλλαγών που επήλθαν από την οικονομική κρίση και την επιβολή των capital controls στο Ανθρώπινο Δυναμικό των τραπεζών.

Η έρευνα είναι βασισμένη στη συλλογή στοιχείων υπό τη μορφή ερωτηματολογίου 53 ερωτήσεων, το οποίο βασίστηκε στη μελέτη βιβλιογραφίας σχετικά με τις πρακτικές και τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms και προωθήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε υπαλλήλους των τεσσάρων συστημικών τραπεζών πανελλαδικά. Το δείγμα αποτελείται από 36 παρατηρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε επτά ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, η δεύτερη στον προγραμματισμό/στελέχωση των τραπεζών, η τρίτη στην επιμόρφωση των τραπεζικών υπαλλήλων, η τέταρτη στην αξιολόγηση, η πέμπτη στις αμοιβές και παροχές του προσωπικού, η έκτη αφορά την ηγεσία και τις εργασιακές σχέσεις και η έβδομη αναφέρεται στο πώς επηρέασε η οικονομική κρίση το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών.

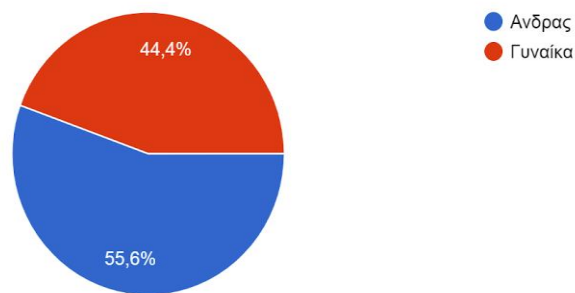
Αποτελέσματα έρευνας

Δημογραφικά στοιχεία

Ερώτηση 1: Φύλο

Από τους τραπεζικούς υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, το 44,4% είναι γυναίκες και το 55,6% άνδρες.

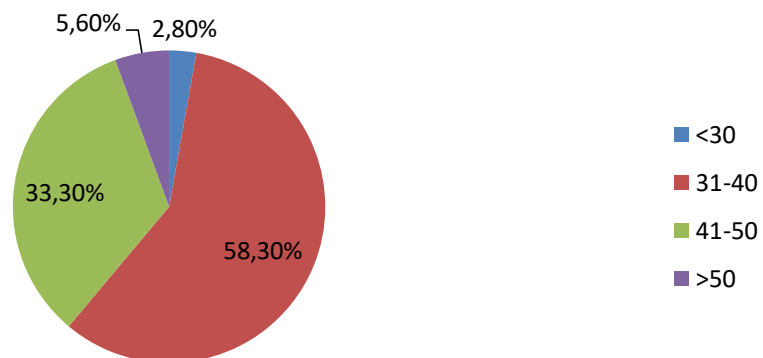
1. Φύλο
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Ηλικία

Το 58,3% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας 31-40 ετών, το 33,3% 41-50 ετών, το 5,6% ήταν ηλικίας μεγαλύτερης των 50 ετών και το 2,8% ήταν ηλικίας μικρότερης των 30 ετών.

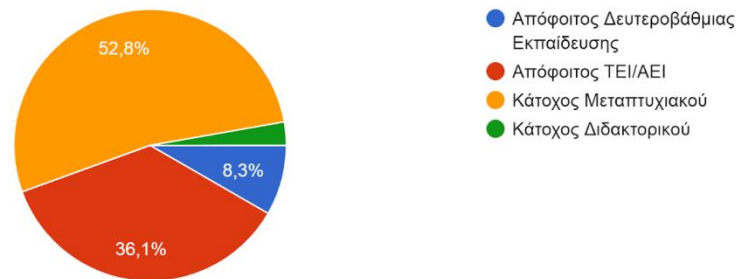
2. Ηλικία
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Το 36,1% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ και το 8,3% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Όσον αφορά τις μεταπτυχιακές σπουδές, πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (52,8%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ μόλις το 2,8% ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

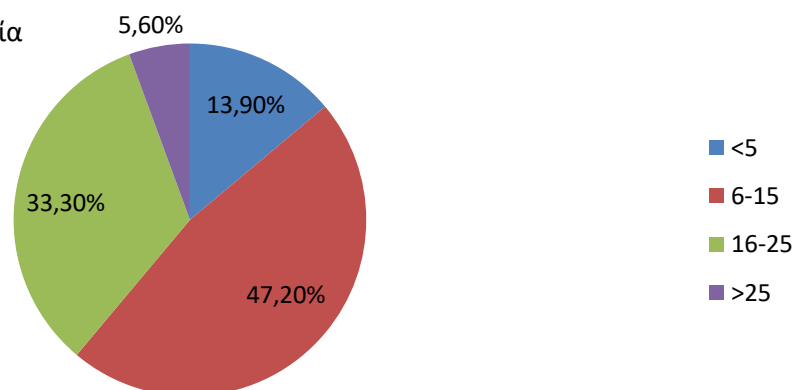
3. Επίπεδο εκπαίδευσης
36 απαντήσεις



Ερώτηση 4: Εργασιακή εμπειρία στον τραπεζικό κλάδο

Το 47,2% των ερωτηθέντων εργάζεται στον τραπεζικό κλάδο 6-15 έτη, το 33,3% 16-25 έτη, το 13,9% εργάζεται λιγότερο από 5 έτη, ενώ το 5,6% εργάζεται για περισσότερα από 25 έτη στον τραπεζικό κλάδο.

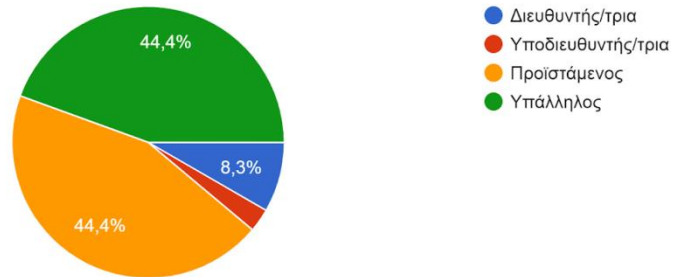
4. Εργασιακή εμπειρία
36 απαντήσεις



Ερώτηση 5: Θέση που κατέχετε στην τράπεζα

Το 44,4% του δείγματος είναι Προϊστάμενοι στις Τράπεζες που εργάζονται, το 44,4% υπάλληλοι, το 8,3% Διευθυντές/τριες και το 2,8% Υποδιευθυντές/τριες.

5. Θέση που κατέχετε στην τράπεζα
36 απαντήσεις

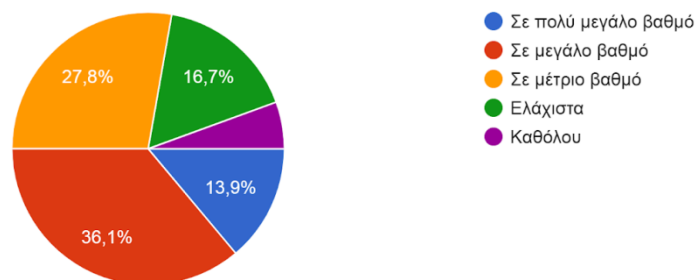


Προγραμματισμός/στελέχωση

Ερώτηση 1: Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;

Το 36,1% θεωρεί ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας τους έχουν ληφθεί σε μεγάλο βαθμό υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις τους, το 27,8% σε μέτριο βαθμό, το 16,7% ελάχιστα, το 13,9% σε πολύ μεγάλο βαθμό και καθόλου απάντησε μόλις το 5,6%.

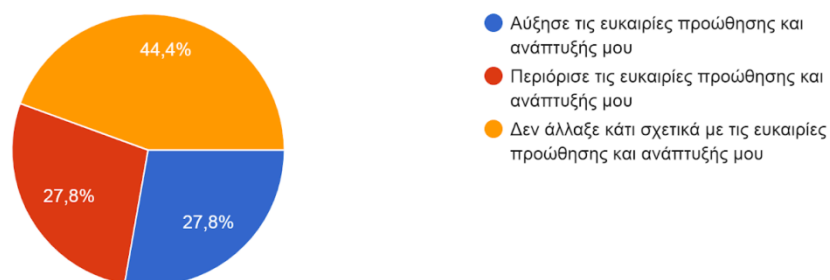
1. Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξης

Το 44,4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η τράπεζα που εργάζεται δεν άλλαξε κάτι σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής του, το 27,8% δήλωσε πως η τράπεζα περιορίσε τις ευκαιρίες και το 27,8% ότι τις αύξησε.

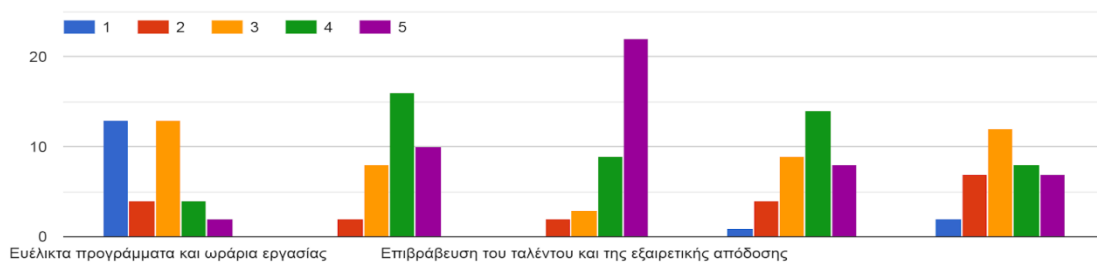
2. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η; Η τράπεζα που εργάζομαι:
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Κίνητρα για αύξηση της εργασιακής απόδοσης

Η επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων. Ακολουθεί η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση και διερεύνηση των γνώσεων και δεξιοτήτων. Η εμπειρία σε διαφορετικά τμήματα και επιχειρησιακές λειτουργίες και η σύνδεση της αξιολόγησης για αύξηση των αμοιβών, προαγωγές κτλ φαίνεται να αποτελούν «μέτρια» κίνητρα, ενώ τα ευέλικτα προγράμματα και ωράρια εργασίας, δεν παρέχουν σημαντικό κίνητρο στους εργαζόμενους.

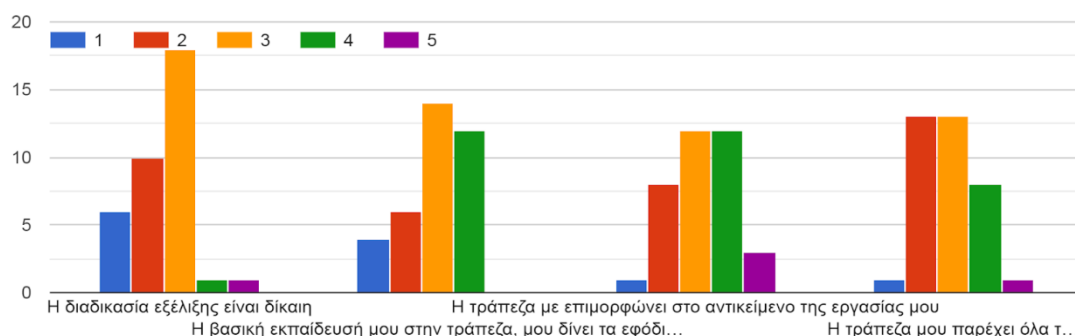
3. Από τα παρακάτω, ποιο θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσε περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης; (1= καθόλου, 5= πάρα πολύ)



Ερώτηση 4: Παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης

Οι τιμές των μεταβλητών φαίνεται να μη δηλώνουν μια τάση προς τη συμφωνία ή τη διαφωνία, αλλά δείχνουν μια ουδέτερη θέση κοντά στο ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ. Η πιο χαρακτηριστική τιμή βέβαια αναφέρεται στη μεταβλητή «η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη» η οποία εμφανίζει μια τάση προς το μάλλον διαφωνώ.

4. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης στην τράπεζα όπου εργάζεστε; (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα)

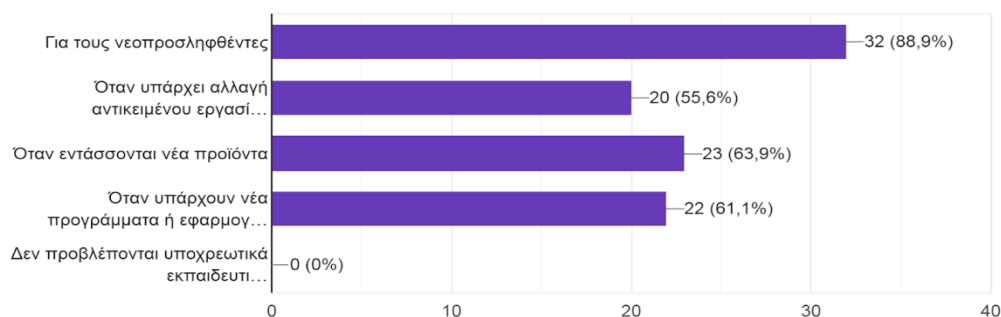


Επιμόρφωση

Ερώτηση 1: Περιπτώσεις που προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα

Στην ερώτηση σε ποιές περιπτώσεις προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα, το 88,9% απάντησε για τους νεοπροσληφθέντες, το 63,9% όταν εντάσσονται νέα προϊόντα, το 61,1% όταν υπάρχουν νέα προγράμματα ή εφαρμογές και το 55,6% σε περίπτωση αλλαγής αντικειμένου εργασίας. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε πως δεν προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

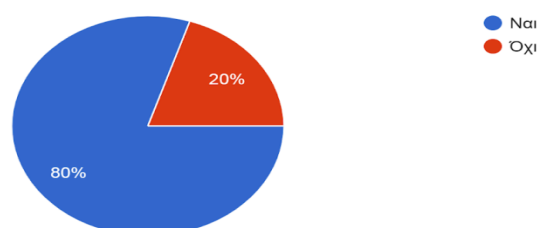
1. Στην τράπεζα που εργάζεστε σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους...ίτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις)
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Η τράπεζα ενθαρρύνει τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα;

Το 80% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η τράπεζα ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ μόλις το 20% δήλωσε πως η τράπεζα στην οποία εργάζονται δεν ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

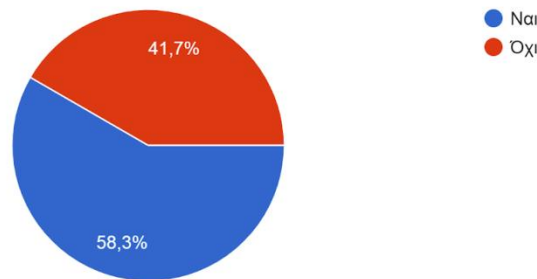
2. Σε γενικές γραμμές η τράπεζα ενθαρρύνει τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα;
35 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα όσο συχνά πιστεύετε ότι έχετε ανάγκη;

Το 58,3% των ερωτηθέντων απάντησε πως παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα όσο συχνά πιστεύουν ότι έχουν ανάγκη, ενώ αρνητικά απάντησε το 41,7%.

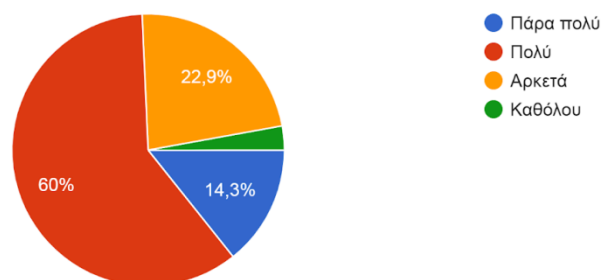
3. Παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα όσο συχνά πιστεύετε ότι έχετε ανάγκη;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 4: Κατά πόσο θεωρείτε ότι βελτιώνει την προσωπική σας αποδοτικότητα καθώς επίσης και την κερδοφορία του καταστήματος η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια;

Γενικότερα, το προσωπικό των τραπεζών αξιολογεί θετικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς το 60% πιστεύουν ότι τα σεμινάρια βελτιώνουν πολύ την προσωπική αποδοτικότητα και την κερδοφορία των καταστημάτων, το 22,9% αρκετά, το 14,3% πάρα πολύ και μόλις το 2,9% πιστεύουν ότι τα σεμινάρια δεν παίζουν κανένα ρόλο στη βελτίωση της προσωπικής αποδοτικότητας και στην κερδοφορία των καταστημάτων.

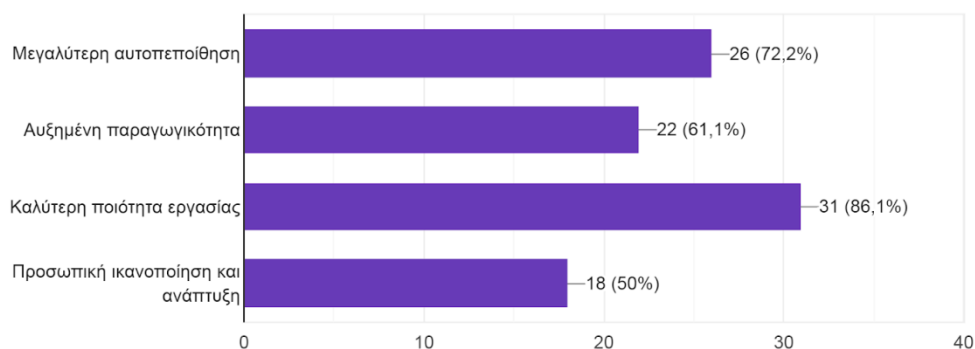
4. Κατά πόσο θεωρείτε ότι βελτιώνει την προσωπική σας αποδοτικότητα καθώς επίσης και την κερδοφορία του καταστήματος η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια;
35 απαντήσεις



Ερώτηση 5: Τι σας προσφέρει η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης;

Το 86,1% δήλωσε πως η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης προσφέρει καλύτερη ποιότητα εργασίας, το 72,2% απάντησε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, το 61,1% αυξημένη παραγωγικότητα και το 50% απάντησε πως η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης προσφέρει προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη.

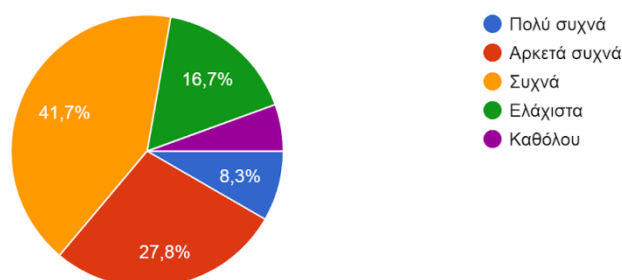
5. Τι από τα παρακάτω πιστεύετε ότι σας προσφέρει η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις)
36 απαντήσεις



Ερώτηση 6: Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκομίσατε από το τελευταίο επιμορφωτικό σεμινάριο που παρακολουθήσατε;

Το 41,7% των ερωτηθέντων απάντησε πως χρησιμοποιεί συχνά τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν από το τελευταίο επιμορφωτικό σεμινάριο που παρακολουθήσανε, το 27,8% αρκετά συχνά, το 16,7% ελάχιστα, το 8,3% πολύ συχνά και καθόλου απάντησε το 5,6% των ερωτηθέντων.

6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκομίσατε από το τελευταίο επιμορφωτικό σεμινάριο που παρακολουθήσατε;
36 απαντήσεις

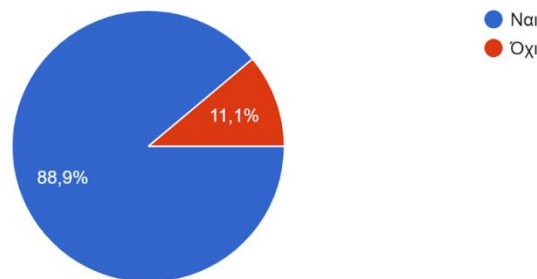


Αξιολόγηση

Ερώτηση 1: Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

Η συντριπτική πλειοψηφία (88,9%) απάντησε πως υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζονται, ενώ το 11,1% απάντησε αρνητικά.

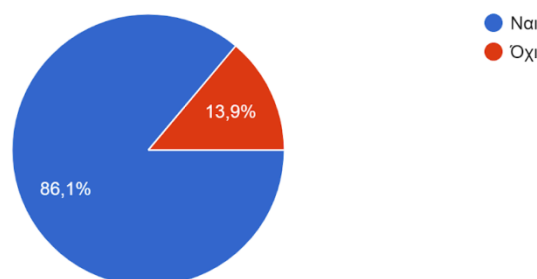
1. Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Κριτήρια αξιολόγησης

Το 86,1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως γνωρίζει τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζονται, ενώ αρνητικά απάντησε το 13,9%

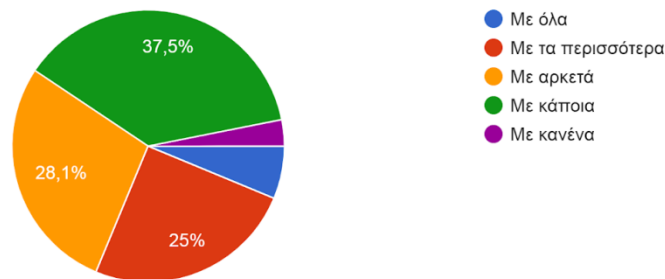
2. Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης

Το 37,5% των ερωτηθέντων που γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης συμφωνούν με κάποια από αυτά, με αρκετά συμφωνεί το 28,1%, με τα περισσότερα το 25%, με όλα το 6,3% και δεν συμφωνεί με κανένα κριτήριο το 3,1%.

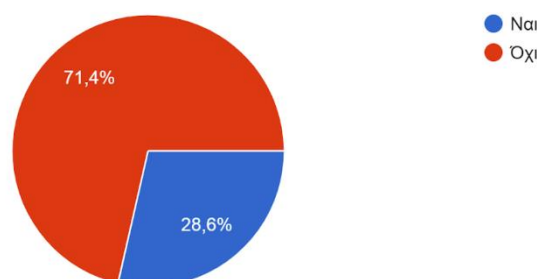
3. Αν απαντήσετε ναι στην προηγούμενη ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;
32 απαντήσεις



Ερώτηση 4: Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;

Το 71,4% των ερωτηθέντων απάντησε πως το σύστημα αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά, ενώ το 28,6% πιστεύει πως ναι.

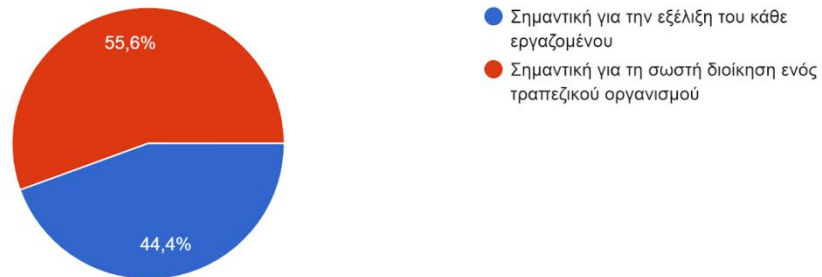
4. Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;
35 απαντήσεις



Ερώτηση 5: Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:

Το 55,6% πιστεύει πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού οργανισμού, ενώ το 44,4% πιστεύει πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου.

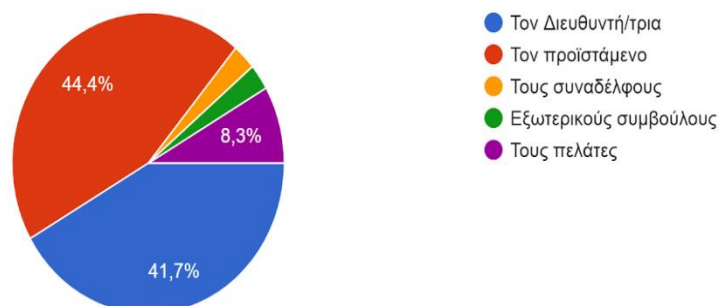
5. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:
36 απαντήσεις



Ερώτηση 6: Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:

Το 44,4% πιστεύει πως η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο και το 41,7% από τον Διευθυντή/τρια. Από τους πελάτες επέλεξε το 8,3%, από τους συναδέλφους το 2,8% και από εξωτερικούς συμβούλους το 2,8%.

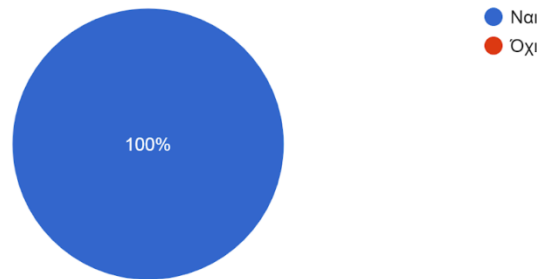
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:
36 απαντήσεις



Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για έναν εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν πως εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για έναν εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό θα πρέπει να αναζητούνται αιτίες.

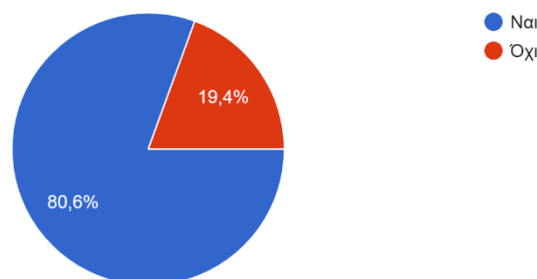
7. Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 8: Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;

Το 80,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική, ενώ αρνητικά απάντησε το 19,4%.

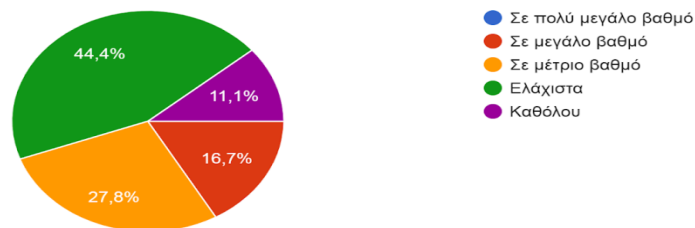
8. Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 9: Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων σας καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;

Το 44,4% δήλωσε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζονται έχει βοηθήσει ελάχιστα στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων τους καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής τους, το 27,8% πως έχει βοηθήσει σε μέτριο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό το 16,7% και πως δεν βοήθησε καθόλου απάντησε το 11,1%. Σε «πολύ μεγάλο βαθμό» δεν απάντησε κανείς.

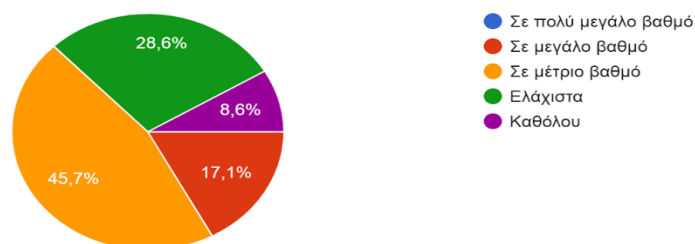
9. Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνα... σας καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 10: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή σας βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;

Το 45,7% θεωρεί ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή τους βασίζεται σε μέτριο βαθμό στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής τους και το 28,6% ότι βασίζεται ελάχιστα. Το 17,1% σε μεγάλο βαθμό, το 8,6% καθόλου ενώ κανείς δεν απάντησε πως η υπηρεσιακή εξέλιξή τους βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής τους σε πολύ μεγάλο βαθμό.

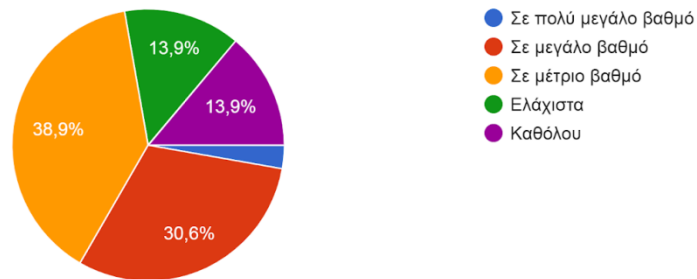
10. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή σας βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;
35 απαντήσεις



Ερώτηση 11: Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών;

Το 38,9% θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται σε μέτριο βαθμό με το σύστημα αμοιβών και παροχών, το 30,6% σε μεγάλο βαθμό, από 13,9% έλαβαν οι απαντήσεις «ελάχιστα» και «καθόλου», ενώ σε «πολύ μεγάλο βαθμό» απάντησε μόλις το 2,8%.

11. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών;
36 απαντήσεις

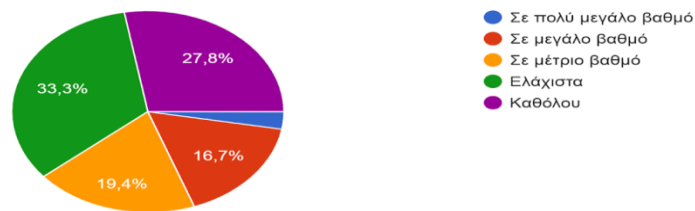


Αμοιβές και παροχές

Ερώτηση 1: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών (βασικός μισθός, μεταβλητές αποδοχές, υπερωρίες, bonus, προγράμματα παροχών κ.λπ.) συνδέεται/λαμβάνει υπόψη την εργασιακή σας απόδοση;

Το 33,3% απάντησε πως η πολιτική αμοιβών και παροχών συνδέεται ελάχιστα με την εργασιακή τους απόδοση, το 27,8% πως δεν συνδέεται καθόλου, το 19,4% απάντησε πως συνδέεται σε μέτριο βαθμό, το 16,7% σε μεγάλο βαθμό και το 2,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό.

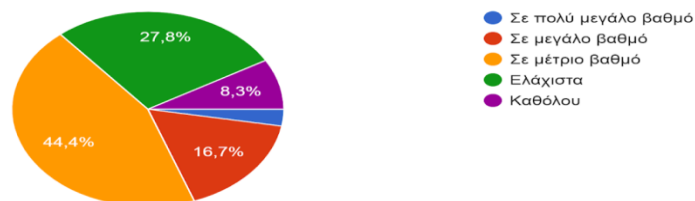
1. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών (βασικός μισθός, μεταβλητές αποδοχές, υπερωρίες, bonus, προγράμματα παροχών... / λαμβάνει υπόψη την εργασιακή σας απόδοση;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

Το 44,4% απάντησε πως η πολιτική και το σύστημα αμοιβών τους παρακινεί σε μέτριο βαθμό για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών τους και συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους, το 27,8% ελάχιστα, το 16,7% σε μεγάλο βαθμό, το 8,3% απάντησε ότι δεν τους παρακινεί καθόλου, ενώ ότι τους παρακινεί σε πολύ μεγάλο βαθμό απάντησε το 2,8%.

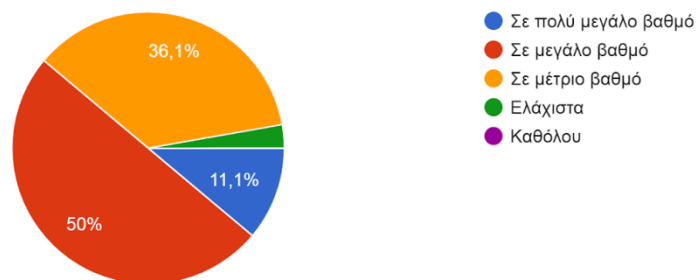
2. Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Ο μισθός σας, όπως διαμορφώνεται σήμερα, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;

Το 50% απάντησε πως ο μισθός τους είναι σε μεγάλο βαθμό ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο, το 36,1% σε μέτριο βαθμό, το 11,1% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 2,8% ελάχιστα. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε πως ο μισθός τους δεν είναι καθόλου ανταγωνιστικός.

3. Ο μισθός σας, όπως διαμορφώνεται σήμερα, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;
36 απαντήσεις

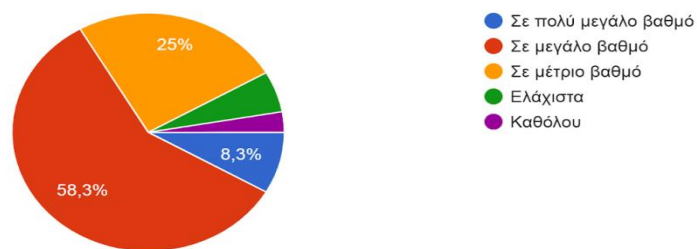


Ηγεσία / Εργασιακές Σχέσεις

Ερώτηση 1: Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της τράπεζας στην οποία εργάζεστε;

Το 58,3% απάντησε πως γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της τράπεζας στην οποία εργάζονται, το 25% πως γνωρίζει σε μέτριο βαθμό, το 8,3% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 5,6% ελάχιστα, ενώ πως δεν γνωρίζει καθόλου το όραμα, τις αρχές και τις αξίες της τράπεζας απάντησε το 2,8%.

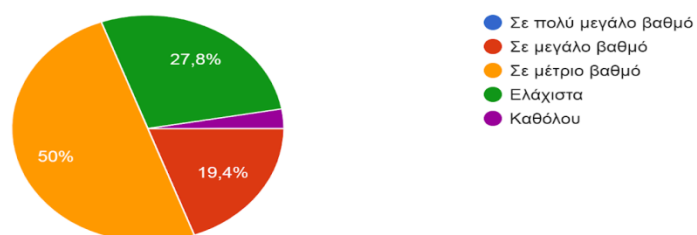
1. Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της τράπεζας στην οποία εργάζεστε;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία στην τράπεζα όπου εργάζεστε ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων;

Το 50% απάντησε πως η εσωτερική επικοινωνία στην τράπεζα όπου εργάζονται ενθαρρύνει σε μέτριο βαθμό την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων, το 27,8% πως την ενθαρρύνει ελάχιστα, το 19,4% σε μεγάλο βαθμό, ενώ πως δεν την ενθαρρύνει καθόλου απάντησε το 2,8%. Κανείς δεν απάντησε «σε πολύ μεγάλο βαθμό».

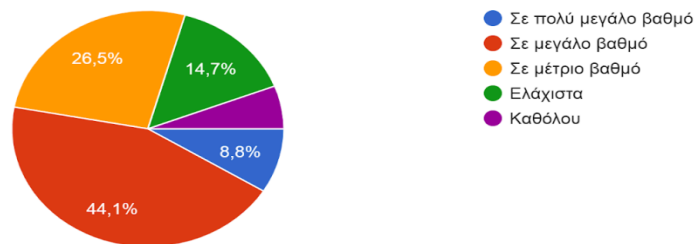
2. Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία στην τράπεζα όπου εργάζεστε ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Θεωρείτε πως ο προϊστάμενος/οι σας, σας παρέχουν ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων;

Το 44,1% απάντησε πως ο προϊστάμενος/οι τους, τους παρέχουν σε μεγάλο βαθμό ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθούν στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων, το 26,5% σε μέτριο βαθμό, το 14,7% ελάχιστα, το 8,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ πως δεν τους παρέχουν καθόλου ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη απάντησε το 5,9%.

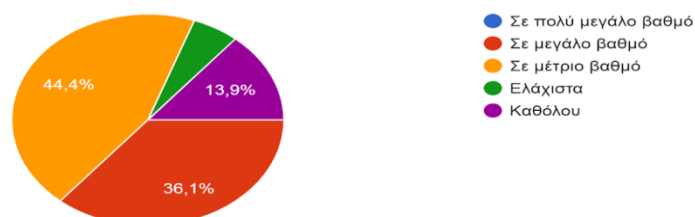
3. Θεωρείτε πως ο προϊστάμενος/οι σας, σας παρέχουν ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων;
34 απαντήσεις



Ερώτηση 4: Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώνονται σήμερα στην τράπεζα όπου εργάζεστε συμβάλλουν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

Το 44,4% θεωρεί ότι οι εργασιακές σχέσεις στην τράπεζα όπου εργάζονται συμβάλλουν σε μέτριο βαθμό στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος, το 36,1% ότι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό, ότι δεν συμβάλλουν καθόλου απάντησε το 13,9% και ότι συμβάλλουν ελάχιστα απάντησε το 5,6%. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν θεωρεί ότι συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

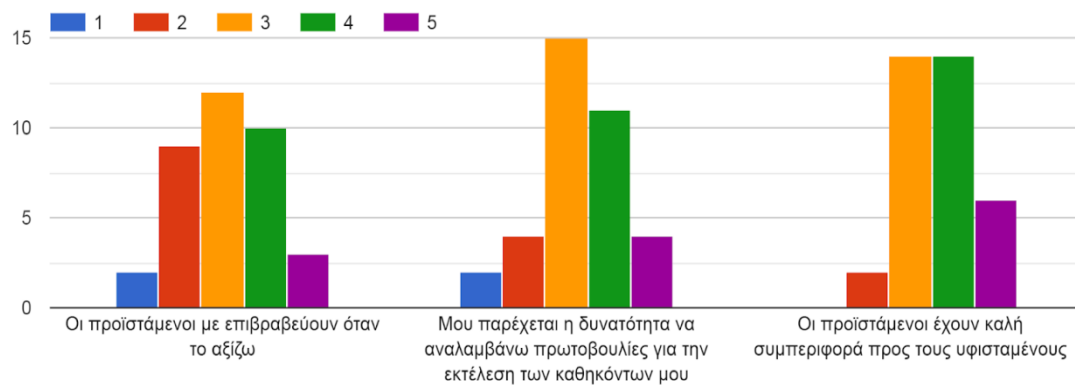
4. Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώνονται σήμερα στην τράπεζα όπου εργάζεστε συμβάλλουν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 5: Παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους

Όσον αφορά την επιβράβευση από τους προϊσταμένους, οι ερωτηθέντες έχουν μια μάλλον ουδέτερη στάση, ενώ σχετικά ικανοποιημένοι εμφανίζονται σχετικά με την δυνατότητα που τους δίνεται για ανάληψη πρωτοβουλιών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους.

5. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας; (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα)

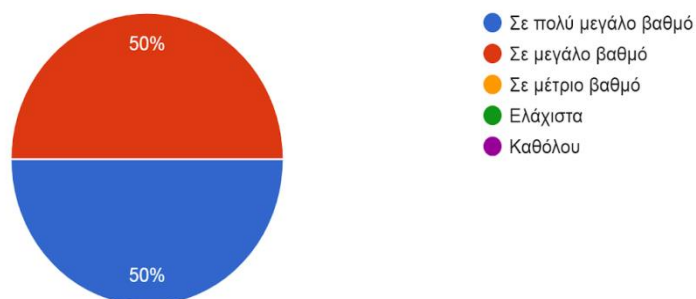


Οικονομική κρίση και Ανθρώπινο Δυναμικό

Ερώτηση 1: Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι επηρέασε η οικονομική κρίση τον τραπεζικό κλάδο;

Οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η οικονομική κρίση επηρέασε τον τραπεζικό κλάδο σε πολύ μεγάλο βαθμό (50%) και σε μεγάλο βαθμό (50%).

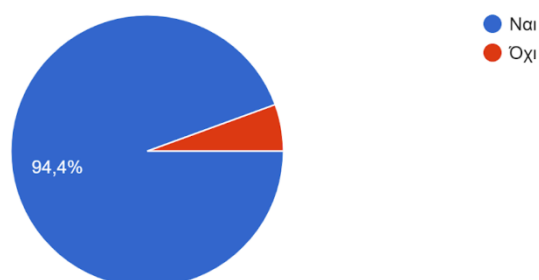
1. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι επηρέασε η οικονομική κρίση τον τραπεζικό κλάδο;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 2: Κατά την άποψη σας η οικονομική κρίση επηρέασε άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες;

Η συντριπτική πλειοψηφία (94,4%) απάντησε πως η οικονομική κρίση επηρέασε άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες και μόλις το 5,6% απάντησε ότι δεν το επηρέασε.

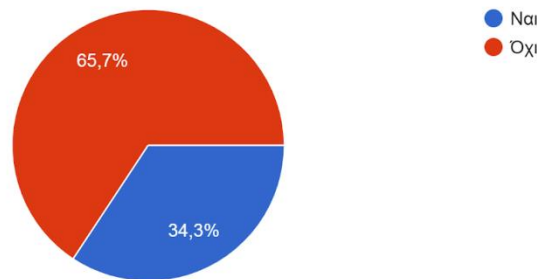
2. Κατά την άποψη σας η οικονομική κρίση επηρέασε άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 3: Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;

Το 65,7% απάντησε ότι δεν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην τράπεζα που εργάζονται λόγω της οικονομικής κρίσης, ενώ το 34,3% απάντησε πως έγιναν απολύσεις.

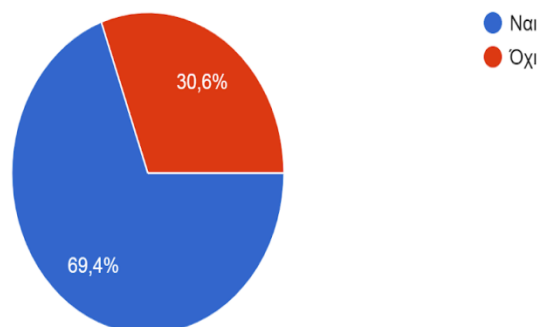
3. Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
35 απαντήσεις



Ερώτηση 4: Πραγματοποιήθηκαν μεταθέσεις-μετακινήσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;

Το 69,4% απάντησε πως πραγματοποιήθηκαν μεταθέσεις-μετακινήσεις στην τράπεζα που εργάζονται λόγω της οικονομικής κρίσης, ενώ αρνητικά απάντησε το 30,6%.

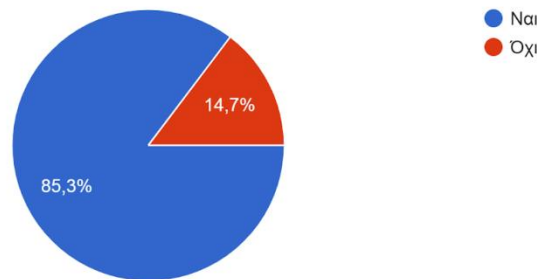
4. Πραγματοποιήθηκαν μεταθέσεις-μετακινήσεις απολύσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 5: Μειώθηκαν οι μισθοί στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;

Το 85,3% απάντησε πως μειώθηκαν οι μισθοί στην τράπεζα που εργάζονται λόγω της οικονομικής κρίσης, ενώ ότι δεν μειώθηκαν απάντησε το 14,7%.

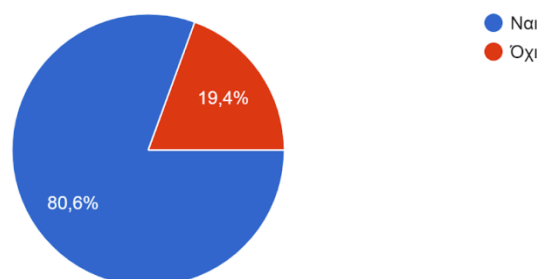
5. Μειώθηκαν οι μισθοί στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
34 απαντήσεις



Ερώτηση 6: Επικράτησε στασιμότητα επαγγελματικής εξέλιξης στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;

Το 80,6% υποστήριξε πως επικράτησε στασιμότητα επαγγελματικής εξέλιξης στην τράπεζα που εργάζονται λόγω της οικονομικής κρίσης, ενώ αρνητικά απάντησε το 19,4%.

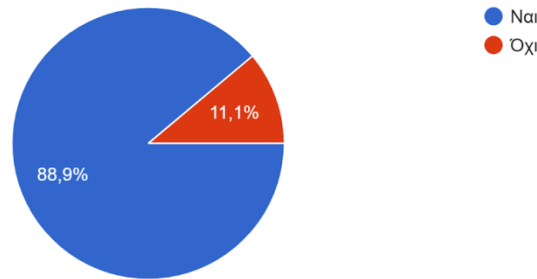
6. Επικράτησε στασιμότητα επαγγελματικής εξέλιξης στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 7: Αυξήθηκε η εργασιακή ανασφάλεια στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;

Το 88,9% απάντησε πως αυξήθηκε η εργασιακή ανασφάλεια στην τράπεζα που εργάζονται λόγω της οικονομικής κρίσης, ενώ το 11,1% απάντησε πως δεν αυξήθηκε.

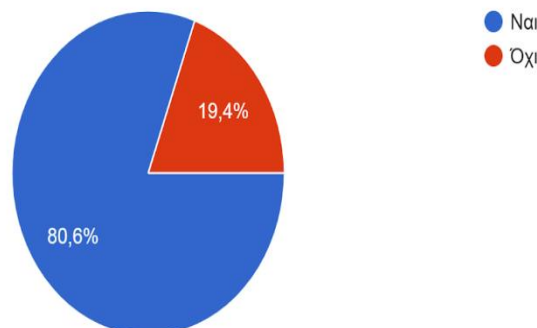
7. Αυξήθηκε η εργασιακή ανασφάλεια στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 8: Η δική σας οικονομική κατάσταση είναι διαφορετική σε σύγκριση με πριν την κρίση;

Το 80,6% απάντησε πως η οικονομική τους κατάσταση είναι διαφορετική σε σύγκριση με πριν την κρίση, ενώ πως είναι ίδια απάντησε το 19,4%.

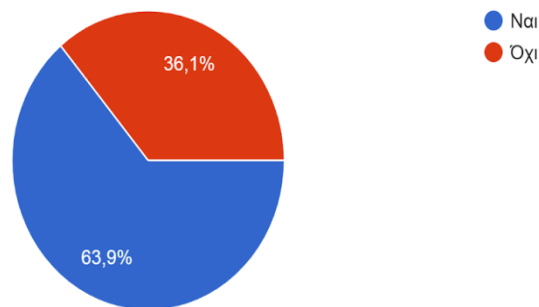
8. Η δική σας οικονομική κατάσταση είναι διαφορετική σε σύγκριση με πριν την κρίση;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 9: Οι οικονομικές σας απολαβές (μισθός, bonus, κ.λ.π) έχουν υποστεί μείωση μετά την κρίση;

Το 63,9% απάντησε πως οι οικονομικές τους απολαβές έχουν υποστεί μείωση μετά την κρίση, ενώ αρνητικά απάντησε το 36,1%.

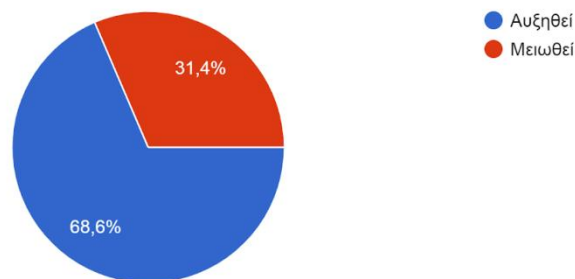
9. Οι οικονομικές σας απολαβές (μισθός,bonus,κ.λ.π) έχουν υποστεί μείωση μετά την κρίση;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 10: Το ωράριο το οποίο εργάζεστε έχει:

Το 68,6% απάντησε πως το ωράριο το οποίο εργάζονται έχει αυξηθεί, ενώ το 31,4% πως έχει μειωθεί.

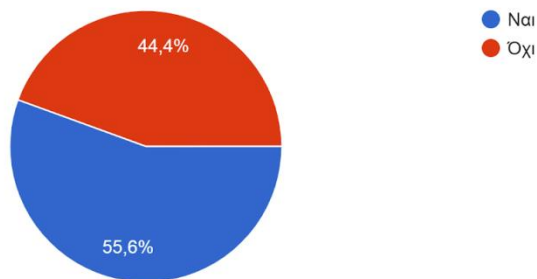
10. Το ωράριο το οποίο εργάζεστε έχει:
35 απαντήσεις



Ερώτηση 11: Οι άδειες και τα επιδόματα που παρείχαν πριν την κρίση οι τράπεζες έχουν υποστεί αλλαγές;

Το 55,6% απάντησε πως οι άδειες και τα επιδόματα που παρείχαν πριν την κρίση οι τράπεζες έχουν υποστεί αλλαγές, ενώ πως δεν υπήρξαν αλλαγές απάντησε το 44,4%.

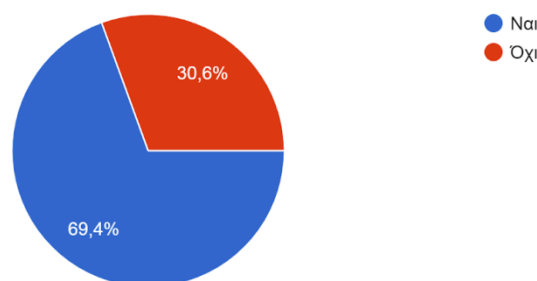
11. Οι άδειες και τα επιδόματα που παρείχαν πριν την κρίση οι τράπεζες έχουν υποστεί αλλαγές;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 12: Σας έχει δημιουργηθεί φόβος σχετικά με το αν θα χάσετε τη θέση σας ή την εργασία σας γενικότερα;

Το 69,4% απάντησε πως τους έχει δημιουργηθεί φόβος σχετικά με το αν θα χάσουν τη θέση τους ή την εργασία τους, ενώ αρνητικά απάντησε το 30,6%.

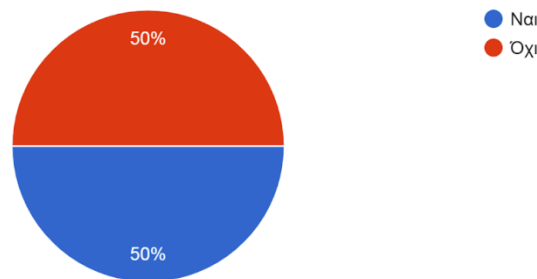
12. Σας έχει δημιουργηθεί φόβος σχετικά με το αν θα χάσετε τη θέση σας ή την εργασία σας γενικότερα;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 13: Έχετε σκεφτεί να αφήσετε από μόνος/η σας την εργασίας σας ή αν είστε στην κατάλληλη ηλικία να συνταξιοδοτηθείτε πρόωρα;

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι μοιρασμένες με το 50% να δηλώνει πως έχει σκεφτεί να αφήσει την εργασία του ή να συνταξιοδοτηθεί πρόωρα και με το 50% να απαντά αρνητικά.

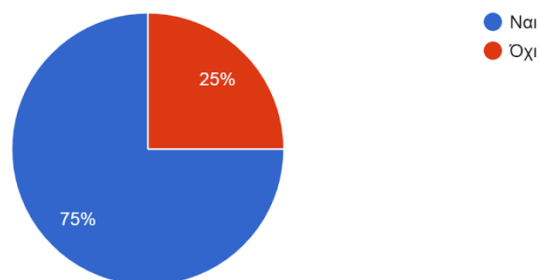
13. Έχετε σκεφτεί να αφήσετε από μόνος/η σας την εργασίας σας ή αν είστε στην κατάλληλη ηλικία να συνταξιοδοτηθείτε πρόωρα;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 14: Οι αλλαγές στην εργασία σας λόγω της οικονομικής κρίσης, σας έχουν δημιουργήσει περισσότερο άγχος;

Το 75% απάντησε πως οι αλλαγές στην εργασία τους λόγω της οικονομικής κρίσης, τους έχουν δημιουργήσει περισσότερο άγχος, ενώ αρνητικά απάντησε το 25%.

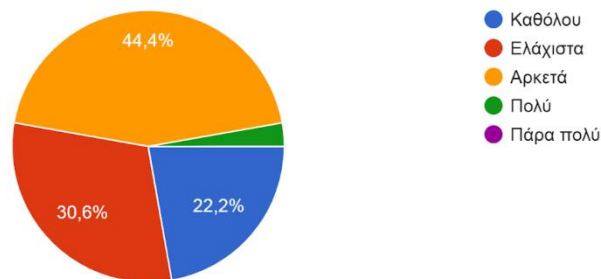
14. Οι αλλαγές στην εργασία σας λόγω της οικονομικής κρίσης, σας έχουν δημιουργήσει περισσότερο άγχος;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 15: Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεαστεί η εργασιακή σας απόδοση από την κρίση;

Το 44,4% πιστεύει πως η εργασιακή τους απόδοση έχει επηρεαστεί αρκετά από την κρίση, το 30,6% πως έχει επηρεαστεί ελάχιστα, το 22,2% καθόλου και το 2,8% πολύ. Πως έχει επηρεαστεί πάρα πολύ δεν απάντησε κανένας από τους ερωτηθέντες.

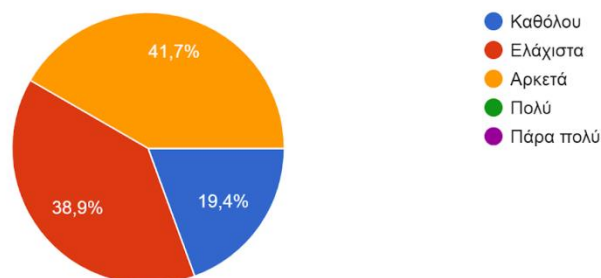
15. Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεαστεί η εργασιακή σας απόδοση από την κρίση;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 16: Πόσο πιστεύετε ότι έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;

Το 41,7% απάντησε πως οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους τους έχουν επηρεαστεί αρκετά, το 38,9% ελάχιστα και πως δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου απάντησε το 19,4%. «Πολύ» και «πάρα πολύ» δεν απάντησε κανείς από τους ερωτηθέντες.

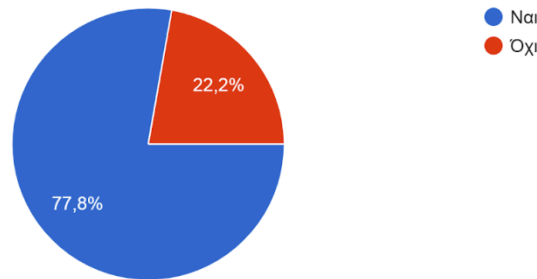
16. Πόσο πιστεύετε ότι έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 17: Κατά την άποψη σας έχει επηρεαστεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου;

Το 77,8% θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, ενώ πως δεν έχει επηρεαστεί απάντησε το 22,2%.

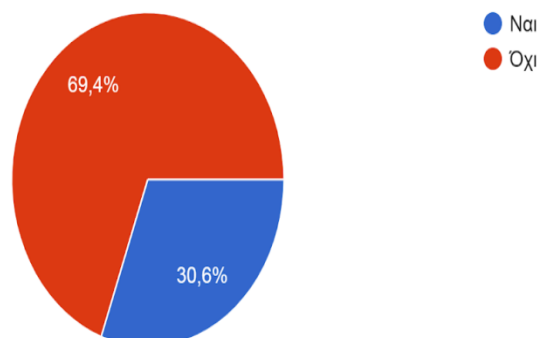
17. Κατά την άποψη σας έχει επηρεαστεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 18: Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στην τράπεζα στην οποία εργάζεστε έχει βοηθήσει στο να διατηρηθούν οι ισορροπίες στα μέλη του προσωπικού;

Το 69,4% απάντησε πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει βοηθήσει στο να διατηρηθούν οι ισορροπίες στα μέλη του προσωπικού, ενώ πως δεν βοήθησε απάντησε το 30,6%.

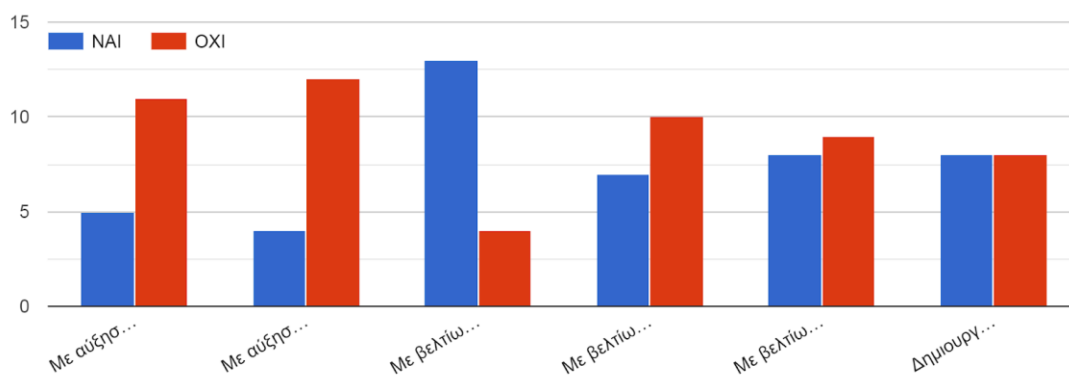
18. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στην τράπεζα στην οποία εργάζεστε έχει βοηθήσει στο να διατηρηθούν οι ισορροπίες στα μέλη του προσωπικού;
36 απαντήσεις



Ερώτηση 19: Αν ναι αυτό το επιτυγχάνει:

Οι περισσότεροι υποστήριξαν πως η υποστήριξη από τη Διεύθυνση γίνεται κυρίως μέσω της βελτίωσης της εκπαίδευσης προσωπικού. Οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες όσον αφορά την βελτίωση του αισθήματος ασφάλειας εργασίας και την δημιουργία κινήτρων για την ύπαρξη καλών σχέσεων. Οι ερωτηθέντες ακόμη θεωρούν ότι η διεύθυνση δεν επιδιώκει υποστήριξη μέσω της αύξησης της ψυχολογικής υποστήριξης και μέσω αύξησης της οικονομικής στήριξης.

19. Αν ναι αυτό το επιτυγχάνει:



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από κοινωνιολογική σκοπιά, ο Knight (2011) ορίζει την οικονομική κρίση ως “μια σημαντική περίοδο κοινωνικής αλλαγής ή αστάθειας που προκαλεί συναισθήματα φόβου, πανικού και κινδύνου μεταξύ των μελών των οργανώσεων”. Είτε από οργανωσιακή είτε από κοινωνιολογική άποψη, η οικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική περίοδος αλλαγής ή/και αστάθειας που μπορεί να προκαλέσει την αρνητική αντίδραση των ενδιαφερομένων μελών και έτσι να δημιουργήσει πιθανές απειλές για μια επιχείρηση (Mitsakis, 2014). Με βάση αυτούς τους ορισμούς, μπορούμε να δούμε την πιθανή σημασία των ανθρώπινων πόρων για την παροχή στρατηγικών παρεμβάσεων που μπορούν να μειώσουν αυτά τα συναισθήματα, καθώς μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών.

Εξετάζοντας συγκεκριμένα την Ελλάδα στην αμέσως μετά το 2008 περίοδο, η ελληνική οικονομία κατόρθωσε να αποφύγει σοβαρά σοκ. Ωστόσο, ήταν αναπόφευκτο να επηρεαστεί σοβαρά η χώρα λόγω της σχετικά χαμηλής βιομηχανικής της ικανότητας και λόγω του μεγάλου μεριδίου της «σκιώδους οικονομίας» της (Kouretas and Vlamis, 2010). Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα μετατράπηκε σε κοινωνική και πολιτική κρίση. Η πλειοψηφία των οργανισμών έχει επηρεαστεί αρνητικά, με τον αντίκτυπο της κρίσης να αποτυπώνεται μέσω ενός ρεκόρ ποσοστού ανεργίας, της μείωσης των μισθών, του κλεισίματος πολλών επιχειρήσεων και του αυξανόμενου αριθμού των ατόμων που αντιμετωπίζουν κοινωνικό αποκλεισμό μέσω των μισθολογικών ανισοτήτων (Dedoussopoulos et al., 2013).

Από τα γεγονότα του 2008, ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα βρέθηκε «εν μέσω οικονομικής καταιγίδας» (Rapanos, 2012). Ωστόσο, ο τομέας παραμένει κρίσιμος για την επίτευξη μιας επιτυχημένης εξόδου από την κρίση και, ως εκ τούτου παραμένει η ανάγκη για τράπεζες ικανές όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να ανακαλύψουν ξανά και να οδηγηθούν ξανά σε υψηλή οργανωσιακή απόδοση. Ένα τέτοιο σενάριο αποτελεί πράγματι μια δύσκολη πρόκληση για την ΔΑΔ. Πριν από την κρίση, ο τραπεζικός τομέας απολάμβανε τη φήμη ως ηγέτης στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, όμως η συνεχιζόμενη ύφεση έχει επηρεάσει την ΔΑΔ με πολλούς τρόπους στους περισσότερους οργανισμούς.

Η εργασία είχε σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των τραπεζοϋπαλλήλων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την διερεύνηση των τρόπων που επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση το Ανθρώπινο Δυναμικό των τραπεζών.

Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής και της θεωρητικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στη παρούσα εργασία, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει κατά πολύ τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα και το ανθρώπινο δυναμικό του ειδικότερα.

Συνοψίζοντας, οι ερωτηθέντες ήταν στην πλειοψηφία τους άνδρες, η ηλικία τους κυμαίνεται κυρίως μεταξύ 31 και 50 χρονών, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο είναι αρκετά υψηλό και έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας, κάτι το οποίο συνδέεται με την ηλικία.

Η λειτουργία του προγραμματισμού/στελέχωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός τραπεζικού οργανισμού εξαρτάται κυρίως από την επάρκεια, την ποιότητα και τις ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων του. Για το λόγο αυτό οι σύγχρονοι τραπεζικοί οργανισμοί οφείλουν να επενδύσουν στη σωστή επιλογή των εργαζομένων και των στελεχών τους, διαμορφώνοντας τις πλέον κατάλληλες διαδικασίες επιλογής τους και αξιοποιώντας παράλληλα όλα τα απαραίτητα εργαλεία αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως για την επιλογή των υπαλλήλων από τις τράπεζες έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις τους, όχι όμως στο μέγιστο δυνατό βαθμό, ενώ, μεταξύ των κινήτρων που δηλώνουν οι εργαζόμενοι ως σημαντικά για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, περιλαμβάνονται εκτός από την επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης, που αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο, η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση και διερεύνηση των γνώσεων και δεξιοτήτων.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής τους, τα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά, με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να απαντά πως η τράπεζα που εργάζεται δεν άλλαξε κάτι σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής τους και σε ορισμένες περιπτώσεις τις περιόρισε. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως οι διαδικασίες εξέλιξης και ανάπτυξης στις τράπεζες που εργάζονται δεν είναι δίκαιες.

Όσον αφορά την επιμόρφωση, προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για αρκετές περιπτώσεις και κυρίως για τους νεοπροσληφθέντες, ενώ

οι τράπεζες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα όσο συχνά πιστεύουν ότι έχουν ανάγκη. Γενικότερα το προσωπικό των τραπεζών αξιολογεί θετικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα, αφού χρησιμοποιούν συχνά τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκομίζουν από αυτά και τους προσφέρουν καλύτερη ποιότητα εργασίας, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυξημένη παραγωγικότητα.

Στις περισσότερες τράπεζες υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, γνωρίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων, με τους περισσότερους ωστόσο να συμφωνούν μόνο με κάποια από αυτά. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες πιστεύουν πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού οργανισμού και πως αυτή θα πρέπει να γίνεται είτε από τον προϊστάμενο, είτε από τον Διευθυντή/τρια. Όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για κάποιον εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό θα πρέπει να αναζητούνται αιτίες και η μεγάλη πλειοψηφία πιστεύει ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε αυτούς τους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα αποθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως το σύστημα αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά και πως έχει βοηθήσει ελάχιστα στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων τους καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής τους. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή τους βασίζεται ελάχιστα ή σε μέτριο βαθμό στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής τους και πως το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται σε μέτριο ή σε μεγάλο βαθμό με το σύστημα αμοιβών και παροχών.

Αποθαρρυντικά είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν στην πολιτική αμοιβών και παροχών των τραπεζών όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες, καθώς ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων, δηλώνει ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών δεν συνδέεται καθόλου ή συνδέεται ελάχιστα με την εργασιακή τους απόδοση και δεν αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, για τη βελτίωση των επιδόσεών τους, αλλά και τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους. Ακόμη, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο μισθός τους είναι σε μεγάλο ή σε μέτριο βαθμό ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο.

Για την ηγεσία και τις εργασιακές σχέσεις, οι ερωτηθέντες έχουν γενικά μια μάλλον ουδέτερη στάση, με την πλειοψηφία να δηλώνει πως η εσωτερική επικοινωνία στην τράπεζα όπου εργάζονται ενθαρρύνει σε μέτριο βαθμό την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων και πως οι εργασιακές σχέσεις συμβάλλουν σε μέτριο βαθμό στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος. Ακόμη, η πλειοψηφία απάντησε πως ο προϊστάμενος/οι τους, τους παρέχουν σε μέτριο ή μεγάλο βαθμό ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθούν στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων.

Όσον αφορά την οικονομική κρίση, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η οικονομική κρίση επηρέασε τον τραπεζικό κλάδο σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό και πως επηρέασε άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι λόγω της οικονομικής κρίσης οι τράπεζες έχουν προχωρήσει σε μετακινήσεις και μεταθέσεις και λιγότερο σε απολύσεις. Επίσης υποστηρίζουν ότι έχουν μειωθεί πολύ οι μισθοί σε σχέση με τους μισθούς πριν από την κρίση και πως έχουν αυξηθεί τα ωράρια εργασίας τους. Σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων η κρίση οδήγησε σε στασιμότητα της επαγγελματικής τους εξέλιξης και σε αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας. Η πλειοψηφία δήλωσε πως η οικονομική τους κατάσταση είναι διαφορετική σε σύγκριση με πριν την κρίση, αφού υπήρξε μείωση των οικονομικών τους απολαβών. Σημαντικό είναι ότι τους έχει δημιουργηθεί φόβος για το αν θα χάσουν τη θέση τους ή ακόμα και την εργασία τους γενικότερα, ωστόσο αρκετοί εργαζόμενοι, μεγαλύτερης ηλικίας, σκέφτονται να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα. Όλες αυτές οι αλλαγές δημιουργούν μεγαλύτερο άγχος στους υπαλλήλους των τραπεζικών ιδρυμάτων, κάτι το οποίο επηρεάζει αρκετά την εργασιακή τους απόδοση. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε σχετικά μικρό βαθμό τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους, αλλά επηρέασε σημαντικά τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Τέλος, η πλειοψηφία δήλωσε πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει βοηθήσει στο να διατηρηθούν οι ισορροπίες στα μέλη του προσωπικού κυρίως μέσω της βελτίωσης της εκπαίδευσης προσωπικού και λιγότερο μέσω της βελτίωσης του αισθήματος ασφάλειας εργασίας και της δημιουργίας κινήτρων για την ύπαρξη καλών σχέσεων. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η οικονομική κρίση επηρέασε το ανθρώπινο δυναμικό σε πολλούς τομείς αρνητικά.

Προφανώς, η οικονομική κρίση και η παρατεταμένη ύφεση στην Ελλάδα, προκάλεσαν αλλαγές τόσο στις δομές των εργασιακών σχέσεων όσο και στις δομές

των οργανώσεων καθώς και σε άλλες επιχειρησιακές πρακτικές. Πιο συγκεκριμένα, ο τραπεζικός τομέας αναγκάζεται να πραγματοποιήσει τη μεγαλύτερη αναδιάρθρωση εδώ και δεκαετίες, καθώς τα πιστωτικά ιδρύματα αναλαμβάνουν επιχειρησιακές δράσεις και προχωρούν σε σχέδια για την κάλυψη των κεφαλαιακών ελλείψεών τους. Επιπλέον, η βιβλιογραφία περιγράφει με σαφήνεια τον άμεσο βαθύ αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους, υποδεικνύοντας περισσότερο κινήσεις προσανατολισμένες στην αγορά και βραχυπρόθεσμες αντί για μακροπρόθεσμες παρεμβάσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας υπογράμμισαν ότι η ΔΑΔ είχε υποστεί κάμψη λόγω της κρίσης, αφού δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε περιόδους οργανωσιακού άγχους και προκλήσεων. Η στρατηγική ΔΑΔ παρέμεινε στην καλύτερη περίπτωση μια φιλοδοξία, και στη χειρότερη περίπτωση μια καθαρά ρητορική αντίληψη, αντί να συνθέτει μια οργανωσιακή πραγματικότητα που θα μπορούσε να βοηθήσει τα τραπεζικά ιδρύματα να ανακάμψουν. Έτσι, η κρίση θεωρήθηκε ως εμπόδιο και όχι ως ευκαιρία για να αποδείξουν την ικανότητά τους.

Γενικά, τίθενται ερωτήματα σχετικά με την ικανότητα της λειτουργίας της ΔΑΔ και των μελών της υπό τέτοιες συνθήκες και πλαίσια. Ενώ υπάρχουν στοιχεία στη βιβλιογραφία που καταδεικνύουν πώς μπορεί να συμβάλει η ΔΑΔ στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, αυτό δεν συμβαίνει στις ελληνικές τράπεζες, σε αυτά τα πλαίσια. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει οργανισμούς που αντιμετωπίζουν ή αντιμετώπισαν παρόμοιες μείζονες αναταραχές και απειλές για την επιβίωσή τους, προκειμένου να διερευνηθεί λεπτομερώς πώς οποιαδήποτε λειτουργία της ΔΑΔ μπορεί να λειτουργήσει και να εκπληρώσει τις στρατηγικές της φιλοδοξίες μέσα στο δύσκολο πλαίσιο μιας οικονομικής κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- ❖ Παπαδημητρίου, Γ. (2019, Απρίλιος 30) Μείωση προσωπικού στις ελληνικές τράπεζες. *Το Βήμα*. Ανακτήθηκε από <https://www.tovima.gr/>
- ❖ Παπαδογιάννης, Γ. (2017, Φεβρουάριος, 11) Μεγάλη μείωση προσωπικού φέρνουν οι ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές. *Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από <https://www.kathimerini.gr/>
- ❖ Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Τραπεζική Διοίκηση*. Τόμος Β, Πάτρα: ΕΑΠ
- ❖ Πολυχρονόπουλος, Γ. & Ρόντος, Κ. (2005). *Εργαλεία και Τεχνικές Λήψης Επιχειρησιακών Αποφάσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks
- ❖ Τζώρτζη, Ε. (2019, Απρίλιος 22) Μείωση προσωπικού μαζί με κόκκινα δάνεια. *Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από <https://www.kathimerini.gr/>
- ❖ Τράπεζα της Ελλάδος, (2017), Επισκόπηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος

- ❖ Anderson, V. & Caldwell, C. (2018). Job Analysis: The building block of Human Resource Management. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/322525643_Job_analysis_The_building_block_of_human_resource_management
- ❖ Appelbaum, E. (2001). *Human Resource Management*. Montreal, John Molson School of Business, Concordia University
- ❖ Appelbaum, E. (2011). Macroeconomic Policy, labor market institutions and employment outcomes. *Work, Employment and Society*, 25, 596-610.
- ❖ Armstrong, M. (2000). *Human resource management practice*. London: Kogan Page
- ❖ Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: A key to improved business performance*. London: CIPD Publishing
- ❖ Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A guide to action. 3rd edition*. London: Kogan Page

- ❖ Bassi, L., McGraw, K., & McMurrer, D. (2003). *Beyond Quarterly Earnings: Using Measurement to Create Sustainable Growth*. Atlanta, GA: McBassi & Company.
- ❖ Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. A. & Spratt M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 , 39–47.
- ❖ Beech, N. (2002). *Human Resource Management. A concise analysis*. New York: FT Prentice Hall
- ❖ Beer, M. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press
- ❖ Berg, A. G. & Ostry, J. D. (2011). *Inequality and Unsustainable Growth: Two Sides of the Same Coin?*. International Monetary Fund (IMF) Discussion Note SDN/11/08
- ❖ Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17, 391–402.
- ❖ Boxall, P. F. (1992). Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*, 2, 61–79.
- ❖ Brannick, M. T. & Levine, E. L., (2007), *Job Analysis: Methods, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- ❖ Cappelli, P. and Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, Winter, 7–22.
- ❖ Carlos, F., Guinaliu, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust. *Internet Research*, 15, 447-470.
- ❖ Chen, L. (2012). *A mixed methods study investigating intangibles in the banking sector*. University of Glasgow
- ❖ Cihak, M., Demirguc-Kunt, A., Feyen, E. & Levine, R. (2001). *Benchmarking financial systems around the world*. Policy Research Working Paper. The World Bank
- ❖ Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The Resource-Based View and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27, 220-232.
- ❖ Dedoussopoulos, A., Aranitou, V., Koutentakis, F. & Maropoulou, M. (2013). *Assessing the impact of memoranda on the Greek labour market and labour relations*, ILO Governance Working Paper 53. Geneva: ILO.

- ❖ Delvenakioti, E. A. (2017). Capital Controls in Greece: *Effects in consumption and imports using the synthetic control method*. Master Essay, MSc in Finance, Lund University
- ❖ Epitropaki, O. (2012). *Human Resource Management Strategies during the Economic Crisis*.
- ❖ Eurobank, (2016). Capital controls in Greece. Impact on the domestic economy & lessons from the Cypriot experience, Eurobank Economic Research
- ❖ Felstead, A., Green, F., & Jewson, N. (2012). An analysis of the impact of the 2008-2009 recession on the provision of training in the UK. *Work Employment and Society*, 26, 968-986.
- ❖ Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley
- ❖ Giorgi, G., Shoss, M. K. & Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, 22, 137–158.
- ❖ Gratton, L., Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford
- ❖ Guest, D. E. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29, 149–176
- ❖ Guest, D. E. (1999). Human resource management: the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9, 5–25
- ❖ Guest, D. E. et al. (2000a). *Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
- ❖ Guest, D. E. et al. (2000b) *Effective People Management: Initial findings of Future of Work Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
- ❖ Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Management*, 41, 291–314.

- ❖ Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34, 214-231
- ❖ Guthrie, J. P. (2001). High-involvement job practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44, 180-190
- ❖ Han, L. (2008). Bricks vs clicks: Entrepreneurial online banking behavior and relationship banking. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14
- ❖ Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- ❖ Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource–firm performance link. *Industrial Relations*, 35 , 400–22
- ❖ Institute of Directors (IoD). (2009). *Training in the Recession: Winner or Loser?*, IoD Survey Report, Retrieved from: <http://www.iod.com/influencing/policy-papers/education-and-skills/training-in-the-recession-winner-or-loser>
- ❖ Josh, J. (2016). Why Human Resource Management is important for banks?. Retrieved from: <https://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>
- ❖ Karamouzis, N. & Anastasatos, T. (2019). *Lessons from the Greek crisis*, *Economy & Markets*, Vol.XIV, Issue 1, Eurobank Research
- ❖ Knight, D. M. (2011). *Crisis and Prosperity: Status, Accountability and Time in Central Greece*. A Doctoral thesis submitted at Durham University,
- ❖ Konidari, P. (2015). *Human Resources: Challenges and Goals*. Alpha Bank Publications, Athens
- ❖ Kotios, A., & Roukanas, S. (2013). The Greek Crisis and Eurozone's Governance. In P. Sklias & N. Tzifakis (Eds.), *Greece's Horizons: Reflecting on the Country's Assets and Capabilities*. The Konstantinos Karamanlis Institute for Democracy series on European and International Affairs, Centre for European Studies Publications

- ❖ Kouretas, P. G. & Vlamis, P. (2010). The Greek Crisis: Causes and Implications. *Panoeconomicus*, 57, 391-404.
- ❖ Lahteenmaki, S., Storey, J., & Vanhala, S. (1998). HRM and Company Performance: The Use of Measurement and the Influence of Economic Cycles. *Human Resource Management Journal*, 8, 51-65.
- ❖ Lallement, M. (2011). Europe and the Economic Crisis: Forms of Labour Market Adjustment and Varieties of Capitalism. *Work, Employment and Society*, 25, 627-641.
- ❖ Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Red Globe Press
- ❖ Lopez, S. P., Peon, J. M., & Ordas, C. J. (2005). Human Resource Practices Organizational Learning and Business Performance. *Human Resource Development International*, 8, 147-164
- ❖ Lynn, M. (2011). *Bust: Greece, the Euro, and the Sovereign Debt Crisis*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- ❖ Magud, N. E., Reinhart, C. M. & Rogoff, K. S. (2011). *Capital Controls: Myth and Reality – A Portfolio Balance Approach*. National Bureau of Economic Research, working paper no. 16805.
- ❖ Markovits, Y., Boer, D., Gerbers, S. & van Dick, R. (2017). The impact of a lasting economic crisis on employee attitudes: A follow-up and extension. *Athens Journal of Business & Economics*, 3, 85-100.
- ❖ Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (1997). *Human resource management* (8th ed). Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing
- ❖ Mehta, E. (2016). Literature review on HR practice in Banking Sector, *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, Vol. 2 , 90-97
- ❖ Miller, L. (2012). *ASTD State of the Industry Report: Organizations continue to Invest in Workplace Learning*. Research Report (No. 790401E)
- ❖ Mitsakis, F. V. (2014). The impact of economic crisis in Greece: Key facts and an overview of the banking sector, *Business and Economic Research*, 4, 248-265
- ❖ Mitsakis, F. V. & Aravopoulou, E. (2016). The impact of the economic crisis upon Human Resource Development (HRD): Evidence from two Greek Banks. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1, 67-82.

- ❖ Moschos, D., & Chortareas, G. (2013). *Financial systems and economic activity*. In HBA Report (2013). *The global crisis, the Eurozone crisis and the Greek financial system*. Section 1: *The role of the financial sector in the course of the economic development*. (In Greek, pp.53-67).
- ❖ Mucci, N., Giorgi, G., Roncaiolo, M., Perez, J. & Arcangeli, G. (2016). The correlation between stress and economic crisis: A systematic review. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 12, 983-993
- ❖ Mylonakis, J. (2018). Hellenic Banks and voluntary retirement programs in a crisis period. *Journal of Management Policies and Practices*, 6, 1-7.
- ❖ Nellis, J. G., McCaffery, K. M., & Hutchinson, R. W. (2000). Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 53-64.
- ❖ Nelson, M. R., Belkin, P., & Mix, E. D. (2011). *Greece's Debt Crisis: Overview, Policy Responses, and Implications*. Congressional Research Service, CRS Report for Congress (No. R41167)
- ❖ Papalexandri, N., Galanaki, E. & Panagiotopoulou, P. (2012). *Research on Human Resource Management Practices in Greece. What changed over the past 15 years in Human Resource Management in Greece and what position of Greece compared to the rest of Europe*. Outcome Report, Research Project Cranet, OPA, Athens
- ❖ Patterson, M. G. et al. (1997). *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London
- ❖ Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press
- ❖ Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
- ❖ Rapanos, V. (2012, June 14). Banking Sector Key in Greece Exiting Crisis. *Athens News*. Retrieved from <http://cbonds.com/news/item/575769>
- ❖ Rioja, F. & Valev, N. (2004). Finance and the sources of growth at various stages of economic development. *Economic Inquiry*, 42, 127-140.
- ❖ Scarborough, H., Swan, J. & Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A literature review*. Chartered IPD, London

- ❖ Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- ❖ Showkat, S. (2013). Performance appraisal in banking organizations. *Researchers World*, 4, 61-79.
- ❖ Soriano, V.C. (2011). *Recession and social dialogue in the banking sector: a global perspective*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Report
- ❖ Storey, J. (1989). From personnel management to human resource management. In J. Storey (ed.), *New perspectives on Human Resource Management*. London: Routedge
- ❖ Terzidis, K. & Tzortzakis, K. (2004). *Human Resources Management - Personnel Management*. Athens: Rosili Publishing
- ❖ Tharenou, P., Saks, A. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- ❖ Truss, C. (1999). Soft and hard models of HRM. In L. Gratton et al. (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- ❖ Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley
- ❖ Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 76–84.
- ❖ Watkins, T. (2000). *Marketing Strategies in Retail Banks: Current Trends and Future Prospects*. London: LLP Professional Publishing
- ❖ Wilson, J. O., Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2010). Emerging themes in banking: recent literature and directions for future research. *The British Accounting Review*, 42, 153-169

- ❖ (<https://www.euretirio.com/>)
- ❖ (<https://www.hba.gr/>)
- ❖ (<https://www.nbg.gr/>)
- ❖ (<https://www.taxheaven.gr/>)
- ❖ (<https://www.e-forologia.gr/>)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Έρευνα για την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τράπεζες μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών

1. Φύλο

- a. Άνδρας
- b. Γυναίκα

2. Ηλικία

- a. < 30 ετών
- b. 31 – 40 ετών
- c. 41-50 ετών
- d. > 50 ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- a. Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- b. Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ
- c. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- d. Κάτοχος Διδακτορικού

4. Εργασιακή εμπειρία στον τραπεζικό κλάδο

- a. < 5 έτη
- b. 6-15 έτη
- c. 16-25 έτη
- d. > 25 έτη

5. Θέση που κατέχετε στην τράπεζα

- a. Διευθυντής/τρια
- b. Υποδιευθυντής/τρια
- c. Προϊστάμενος
- d. Υπάλληλος

Προγραμματισμός/Στελέχωση

1. Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

2. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η; Η τράπεζα που εργάζομαι:

- a. Αύξησε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου
- b. Περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου
- c. Δεν άλλαξε κάτι σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου

3. Από τα παρακάτω, ποιο θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσε περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης; (1= καθόλου, 5= πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Ευέλικτα προγράμματα και ωράρια εργασίας					
Διαρκής εκπαίδευση και διεύρυνση των γνώσεων και δεξιοτήτων					
Επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης					

Εμπειρία σε διαφορετικά τμήματα και επιχειρησιακές λειτουργίες					
Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ πχ. αμοιβές, τοποθετήσεις, προαγωγές					

4. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης στην τράπεζα όπου εργάζεστε; (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα):

	1	2	3	4	5
Η διαδικασία εξέλιξης είναι δίκαιη					
Η βασική εκπαίδευσή μου στην τράπεζα, μου δίνει τα εφόδια να κάνω σωστά τη δουλειά μου					
Η τράπεζα με επιμορφώνει στο αντικείμενο της εργασίας μου					
Η τράπεζα μου παρέχει όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εξελιχθώ στο αντικείμενο εργασίας μου					

Επιμόρφωση

1. Στην τράπεζα που εργάζεστε σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενους; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις)

- a. Για τους νεοπροσληφθέντες
- b. Όταν υπάρχει αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή προαγωγή
- c. Όταν εντάσσονται νέα προϊόντα
- d. Όταν υπάρχουν νέα προγράμματα ή εφαρμογές Η/Υ
- e. Δεν προβλέπονται υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα

2. Σε γενικές γραμμές η τράπεζα ενθαρρύνει τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα;

- a. Ναι
- b. Όχι

3. Παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα όσο συχνά πιστεύετε ότι έχετε ανάγκη;

- a. Ναι
- b. Όχι

4. Κατά πόσο θεωρείτε ότι βελτιώνει την προσωπική σας αποδοτικότητα καθώς επίσης και την κερδοφορία του καταστήματος η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια;

- a. Πάρα πολύ
- b. Πολύ
- c. Αρκετά
- d. Καθόλου

5. Τι από τα παρακάτω πιστεύετε ότι σας προσφέρει η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις)

- a. Μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση
- b. Αυξημένη παραγωγικότητα
- c. Καλύτερη ποιότητα εργασίας
- d. Προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη

6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκομίσατε από το τελευταίο επιμορφωτικό σεμινάριο που παρακολουθήσατε;

- a. Πολύ συχνά
- b. Αρκετά συχνά

- c. Συχνά
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

Αξιολόγηση

1. Υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

- a. Ναι
- b. Όχι

2. Γνωρίζετε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

- a. Ναι
- b. Όχι

3. Αν απαντήσετε ναι στην προηγούμενη ερώτηση, συμφωνείτε με τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;

- a. Με όλα
- b. Με τα περισσότερα
- c. Με αρκετά
- d. Με κάποια
- e. Με κανένα

4. Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;

- a. Ναι
- b. Όχι

5. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι πρωτίστως:

- a. Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε εργαζομένου
- b. Σημαντική για τη σωστή διοίκηση ενός τραπεζικού οργανισμού

6. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:
- Τον Διευθυντή/τρια
 - Τον προϊστάμενο
 - Τους συναδέλφους
 - Εξωτερικούς συμβούλους
 - Τους πελάτες
7. Πιστεύετε ότι εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, πρέπει να αναζητούνται αιτίες;
- Ναι
 - Όχι
8. Πιστεύετε ότι πρέπει να προβλέπονται συνέπειες σε εργαζομένους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;
- Ναι
 - Όχι
9. Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης στην τράπεζα όπου εργάζεστε έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων σας καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό
 - Σε μεγάλο βαθμό
 - Σε μέτριο βαθμό
 - Ελάχιστα
 - Καθόλου
10. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή σας βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό
 - Σε μεγάλο βαθμό
 - Σε μέτριο βαθμό
 - Ελάχιστα
 - Καθόλου

11. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

Αμοιβές και παροχές

1. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών (βασικός μισθός, μεταβλητές αποδοχές, υπερωρίες, bonus, προγράμματα παροχών κ.λπ.) συνδέεται / λαμβάνει υπόψη την εργασιακή σας απόδοση;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

2. Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

3. Ο μισθός σας, όπως διαμορφώνεται σήμερα, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό

- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

Ηγεσία / Εργασιακές Σχέσεις

1. Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της τράπεζας στην οποία εργάζεστε;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

2. Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία στην τράπεζα όπου εργάζεστε ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

3. Θεωρείτε πως ο προϊστάμενος/οι σας, σας παρέχουν ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

4. Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώνονται σήμερα στην τράπεζα όπου εργάζεστε συμβάλλουν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

5. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας; (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν όταν το αξίζω					
Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου					
Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους					

Οικονομική κρίση και Ανθρώπινο Δυναμικό

1. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι επηρέασε η οικονομική κρίση τον τραπεζικό κλάδο;

- a. Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- b. Σε μεγάλο βαθμό
- c. Σε μέτριο βαθμό
- d. Ελάχιστα
- e. Καθόλου

2. Κατά την άποψη σας η οικονομική κρίση επηρέασε άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό στις τράπεζες;

- a. Ναι
- b. Όχι

3. Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
- Ναι
 - Όχι
4. Πραγματοποιήθηκαν μεταθέσεις-μετακινήσεις απολύσεις στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
- Ναι
 - Όχι
5. Μειώθηκαν οι μισθοί στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
- Ναι
 - Όχι
6. Επικράτησε στασιμότητα επαγγελματικής εξέλιξης στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
- Ναι
 - Όχι
7. Αυξήθηκε η εργασιακή ανασφάλεια στην τράπεζα που εργάζεστε λόγω της οικονομικής κρίσης;
- Ναι
 - Όχι
8. Η δική σας οικονομική κατάσταση είναι διαφορετική σε σύγκριση με πριν την κρίση;
- Ναι
 - Όχι
9. Οι οικονομικές σας απολαβές (μισθός,bonus,κ.λ.π) έχουν υποστεί μείωση μετά την κρίση;
- Ναι
 - Όχι

10. Το ωράριο το οποίο εργάζεστε έχει:

- a. Αυξηθεί
- b. Μειωθεί

11. Οι άδειες και τα επιδόματα που παρείχαν πριν την κρίση οι τράπεζες έχουν υποστεί αλλαγές;

- a. Ναι
- b. Όχι

12. Σας έχει δημιουργηθεί φόβος σχετικά με το αν θα χάσετε τη θέση σας ή την εργασία σας γενικότερα;

- a. Ναι
- b. Όχι

13. Έχετε σκεφτεί να αφήσετε από μόνος/η σας την εργασία σας ή αν είστε στην κατάλληλη ηλικία να συνταξιοδοτηθείτε πρόωρα;

- a. Ναι
- b. Όχι

14. Οι αλλαγές στην εργασία σας λόγω της οικονομικής κρίσης, σας έχουν δημιουργήσει περισσότερο άγχος;

- a. Ναι
- b. Όχι

15. Πόσο πιστεύετε ότι έχει επηρεαστεί η εργασιακή σας απόδοση από την κρίση;

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Αρκετά
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

16. Πόσο πιστεύετε ότι έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Αρκετά
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

17. Κατά την άποψη σας έχει επηρεαστεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου;

- a. Ναι
- b. Όχι

18. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στην τράπεζα στην οποία εργάζεστε έχει βοηθήσει στο να διατηρηθούν οι ισορροπίες στα μέλη του προσωπικού;

- a. Ναι
- b. Όχι

19. Αν ναι αυτό το επιτυγχάνει:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Με αύξηση της ψυχολογικής υποστήριξης		
Με αύξηση της οικονομικής υποστήριξης		
Με βελτίωση της εκπαίδευσης του προσωπικού		
Με βελτίωση των συνθηκών εργασίας		
Με βελτίωση του αισθήματος ασφάλειας εργασίας		
Δημιουργώντας κίνητρα ώστε να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που συνεπάγεται καλύτερη συνεργασία		