

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : «Η ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΑΤΡΑ.»



Φοιτητής

Μπινιάρης Γεώργιος-Φραγκίσκος

Επιβλέπων καθηγητής

Βάσιος Ηλίας

Πάτρα, Μάιος 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση του 2009, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα λειτουργεί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεμάτο προκλήσεις, αναφορικά με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που έχουν πραγματοποιηθεί στις Ελληνικές Τράπεζες, έχουν αλλάξει ριζικά τον Τραπεζικό κλάδο και έχουν δημιουργήσει νέες συνθήκες εργασίας για όλους τους εργαζομένους. Πολλά κεκτημένα δικαιώματα του κλάδου έχουν αφαιρεθεί, ενώ έχουν συντελεστεί αλλαγές και στα συστήματα αμοιβών και παρακίνησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει την μετεξέλιξη του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά τη δεκαετία 2007-2017, όπως αυτό διαμορφώθηκε μέσα από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που έλαβαν χώρα κατά την περίοδο αυτή. Επιπρόσθετα, θα παρατεθούν αναλυτικά στοιχεία για τις Τράπεζες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε τράπεζας καθώς και για τις πολιτικές παρακίνησης που εφαρμόζουν και δημοσιεύουν στις επίσημες ιστοσελίδες τους.

Επίσης, θα παρουσιαστούν οι βασικές θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, οι οποίες αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Κύριος στόχος της εμπειρικής διερεύνησης, είναι να καταγράψει τις απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων στην περιοχή της Πάτρας, σχετικά με την παρακίνηση και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα καθώς και βελτιωτικές προτάσεις.

Λέξεις κλειδιά : παρακίνηση, τραπεζικός κλάδος, συγχωνεύσεις

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα πεδίο , το οποίο έχει απασχολήσει έντονα τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν πάρα πολλές μελέτες, κυρίως σε βιομηχανικά περιβάλλοντα, που έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν τους καλύτερους τρόπους και τεχνικές, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

Η βαθιά οικονομική κρίση, η οποία ξεκίνησε το 2009 και συνεχίζεται έως σήμερα, έπληξε τις αναπτυγμένες χώρες και ανάμεσά τους και την Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων, συντελέστηκαν ριζικές αλλαγές σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ένας από τους τομείς που δέχθηκε τις μεγαλύτερες επιπτώσεις της οικονομικής δυσπραγίας, είναι ο τραπεζικός. Την τελευταία δεκαετία, άλλαξε ολόκληρη η δομή του εγχώριου τραπεζικού συστήματος λόγω των συγχωνεύσεων και εξαγορών που υλοποιήθηκαν.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει τις εργασιακές σχέσεις και τους τρόπους παρακίνησης στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο, όπως διαμορφώθηκαν μετά τις διαρθρωτικές αλλαγές. Πηγές για τη συγγραφή της μελέτης αποτέλεσαν οι πληροφορίες οι οποίες προήλθαν από - συναφή με το θέμα - ακαδημαϊκά βιβλία και δημοσιευμένα άρθρα καθώς και τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τον ηλεκτρονικό τύπο και τις ιστοσελίδες των τραπεζών . Επιπρόσθετα, η ενασχόλησή μου σε τράπεζα κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης, προσέφερε σημαντική βοήθεια στη διεξαγωγή της έρευνας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται μια περιληπτική ιστορική αναδρομή των συστημικών τραπεζών που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλαδικό χώρο καθώς και της Τράπεζας της Ελλάδος, ενώ δίνεται έμφαση στους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων που χρησιμοποιεί η κάθε τράπεζα. Επίσης, παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που έλαβαν χώρα την περίοδο 2007-2017 στον ελληνικό τραπεζικό

κλάδο καθώς και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις κυριότερες θεωρίες παρακίνησης και στα κίνητρα που συντελούν στην μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια εμπειρική διερεύνηση στους τραπεζικούς υπαλλήλους της περιοχής των Πατρών, με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, ώστε να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους υποκίνησης που χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά τους στελέχη. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συμπεράσματα που προέκυψαν καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση και τον εμπλουτισμό των τεχνικών παρακίνησης των εργαζομένων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7
ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	
1.1 Ιστορική Αναδρομή των τραπεζών που εδρεύουν σήμερα στην Ελλάδα	7
1.2 Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται σήμερα στον Ελληνικό χώρο	11
1.2.1 Η Τράπεζα της Ελλάδος	11
1.2.2 Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)	14
1.2.3 Η Τράπεζα Πειραιώς	17
1.2.4 Τράπεζα Eurobank Εργασίας Α.Ε.	21
1.2.5 Τράπεζα Alpha Bank	26
1.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο (δεκαετία 2007-2017) και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις	30
1.3.1 Η παγκόσμια αγορά συγχωνεύσεων/εξαγορών	30
1.3.2 Η εγχώρια αγορά συγχωνεύσεων/εξαγορών	31
1.3.3 Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων/εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις	35
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	38
ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	
2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	38
2.2 Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης	39
2.2.1 Η θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Abraham Maslow	39
2.2.2 Η θεωρία του Alderfer – ERG	45
2.2.3 Η θεωρία των δύο Παραγόντων Υγιεινής – Παρακίνησης του Frederick Herzberg	47

2.2.4 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham	50
2.3 Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης	50
2.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom	50
2.3.2 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin A. Locke	52
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	54
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	
3.1 Μεθοδολογία της Έρευνας	54
3.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων	54
3.1.2 Το δείγμα της έρευνας	55
3.1.3 Διεξαγωγή της έρευνας	56
3.1.4 Δομή του ερωτηματολογίου	56
3.2 Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας	57
3.2.1 Ενότητα πρώτη : Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	57
3.2.2 Ενότητα δεύτερη : Τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος	61
3.2.3 Ενότητα Τρίτη : Εργασιακές συνθήκες και παρακίνηση του δείγματος	63
3.2.4 Ενότητα τέταρτη : Τρόποι και Τεχνικές Παρακίνησης	77
Ειδική ερώτηση : Συνολικά είστε περισσότερο ικανοποιημένος/η με τη θέση εργασίας σας στον τωρινό σας τραπεζικό εργοδότη σε σχέση με τον προηγούμενο	86
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	94

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1.1 Ιστορική Αναδρομή των τραπεζών που εδρεύουν σήμερα στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, από τα παλιά χρόνια, κυριάρχησε η εμπράγματη οικονομία, η ανάπτυξη του εμπορίου και των συναλλαγών, οι οποίες καθιέρωσαν ένα αποδεκτό μέσο συναλλαγών, απόρροια του οποίου ήταν η καθιέρωση των χρημάτων. Στην αρχαιότητα η φύλαξη των χρημάτων γινόταν στους ναούς της Δήλου, των Δελφών, της Εφέσου, ενώ το 393 Π.Χ., σύμφωνα με ιστορικά κείμενα, εμφανίζονται οι πρώτες τράπεζες. Το επάγγελμα του αργυραμοιβού ευδοκμεί στον μεσαίωνα και αποτελεί τραπεζική επιχείρηση στην περίοδο των σταυροφοριών, ενώ η παροχή εντόκων δανείων προσομοιάζει κατά μια έννοια στο σημερινό τραπεζικό σύστημα. Στην χώρα μας το τραπεζικό σύστημα χωρίζεται σε τέσσερις διακεκριμένες χρονικές περιόδους.

Η πρώτη περίοδος εκτείνεται από την ουσιαστική ίδρυση του Ελληνικού κράτους το 1828 και φτάνει μέχρι το 1927, δηλαδή μέχρι τη χρονιά που ιδρύεται η Τράπεζα της Ελλάδος, με σκοπό να επιλύσει τα συσσωρευμένα οικονομικά προβλήματα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Στο διεθνή χώρο, την εποχή αυτή εμφανίζεται ο οικονομικός φιλελευθερισμός. Στην Ελλάδα, κύρια χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου είναι η παντελής έλλειψη κυβερνητικής μέριμνας και συγκεκριμένης πολιτικής στον πιστωτικό τομέα (Μελάς Κ., www.scribd.com)

Πιο αναλυτικά, στην αρχή της περιόδου αυτής, ο Ιωάννης Καποδίστριας, τον 18ο αιώνα, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην δραστηριότητα και στην άνθιση των επιχειρήσεων σε Θεσσαλονίκη και Ιωάννινα και γι' αυτό παρατηρείται αύξηση των επιχειρήσεων αργυραμοιβών. Στις 2 Φεβρουαρίου του 1828, ιδρύθηκε στην Αίγινα, η πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους

με ψήφισμα του Κυβερνήτη Ιωάννη Καποδίστρια. Το νέο κράτος στα πρώτα βήματα του ήταν σε χαοτική οικονομική κατάσταση. Οι δανειστικές υποχρεώσεις ήταν πολύ μεγάλες, η τραπεζική πίστη βρισκόταν στα χέρια των τοκογλόφων και των σαράφηδων, ο δανεισμός γινόταν με τόκο έως 50%. Δεν υπήρχε νόμισμα και όλες οι συναλλαγές πραγματοποιούνταν με τους παράδες και τα οθωμανικά γρόσια.

Ο Ιωάννης Καποδίστριας με την άφιξη του στην χώρα μας, είχε προετοιμάσει το σχεδιασμό για την ίδρυση της τράπεζας με την οποία θα γινόταν η ανασυγκρότηση της χώρας. Με την συμβολή του Ιωάννη Ευνάρδου, Ελβετού φιλέλληνα, σταδιακά άρχισε η σύσταση της εθνικής χρηματιστικής τράπεζας. Στην Αίγινα είχε την έδρα του το πρώτο πιστωτικό ίδρυμα του νεοελληνικού κράτους, το οποίο ασκούσε εκτός από τις τραπεζικές εργασίες και τις αρμοδιότητες του Υπουργείου Οικονομικών. Ο έμπορος ηπειρώτης Γεώργιος Σταυρού είχε τεθεί ως επικεφαλής της τράπεζας και μετέπειτα ήταν ο πρώτος διοικητής της Εθνικής τράπεζας.

Την άμεση κινητοποίηση των λιγοστών κεφαλαίων επιδίωξε ο Καποδίστριας καθώς και την προσέλκυση κεφαλαίων από το εξωτερικό, με ετήσιο τόκο 8% ως δέλεαρ για την επικερδή τοποθέτηση τους. Η καινούργια τράπεζα, η οποία δημιουργήθηκε, άρχισε τις εργασίες της με καλούς οiwονούς. Συνεισέφεραν σε αυτή τόσο επιφανείς Έλληνες όσο και επιφανείς φιλέλληνες όπως ήταν ο Ευνάρδος Λουδοβίκος της Βαυαρίας κ.α., ενώ ο Καποδίστριας συνεισέφερε ένα μεγάλο ποσό από την περιουσία του.

Παράλληλα ο Καποδίστριας στις 28 Ιουλίου του 1828 με την υιοθέτηση του Φοίνικα, έκανε ένα βήμα μπροστά ως το πρώτο νόμισμα του κράτους. Η νέα τράπεζα, η οποία είχε δημιουργηθεί, δεν μπόρεσε να ευδοκιμήσει, διότι το κράτος απορροφούσε όλα τα διαθέσιμα της για να καλύψει τα απύθμενα ελλείμματα του προϋπολογισμού. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το 1834 να κλείσει, χωρίς να έχει μπορέσει μέσα στα 6 χρόνια της λειτουργίας της να έχει οποιαδήποτε τραπεζική πράξη με βάση τις προβλέψεις του καταστατικού που

είχε συνταχθεί, γεγονός που είχε σημαντικές επιπτώσεις στους μετόχους της τράπεζας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι η Εθνική χρηματιστηριακή τράπεζα έπαιξε βασικό ρόλο στην ανασυγκρότηση του στρατού, βοήθησε στην καταπολέμηση της πειρατείας, ενίσχυσε τις οικονομικά ασθενέστερες οικογένειες, ενώ συνεισέφερε σε γεωπονικά έργα και στην γενική ανοικοδόμηση του κράτους. Το 1841 έγινε το επόμενο τραπεζικό εγχείρημα για την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας, με το ψήφισμα περί << Συστάσεως της Εθνικής Χρηματιστικής Τραπεζής >> (<http://www.sansimera.gr/articles> , 2016). Σύμφωνα με τον Λεωνίδα Λώλο, η ίδρυση της Ιονικής τράπεζας θεωρείται η αφετηρία του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Στην Ιονική τράπεζα ως το 1920 παραχωρήθηκε το εκδοτικό δικαίωμα ενώ το 1841 ιδρύεται η Εθνική τράπεζα, η οποία προμήθευε κεφάλαια σε Ελληνικές επιχειρήσεις με το δικαίωμα της εμπορικής τράπεζας (Λώλος Λ.,1965).

Η δεύτερη περίοδος, εκτείνεται χρονικά από το 1928 έως το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και έχει ως βασικό χαρακτηριστικό της την εισαγωγή στοιχείων εξειδίκευσης και νομοθετικής ρύθμισης στην οργάνωση της τραπεζικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, το 1928 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος χάνει το εκδοτικό της προνόμιο σύμφωνα με το πρωτόκολλο της Γενεύης 15/9/1927. Την ίδια χρονική περίοδο γίνεται και η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος σύμφωνα με τον νόμο 3424/1927, ενώ παράλληλα ιδρύονται και άλλες τράπεζες και συγκεκριμένα το 1928 η τράπεζα Αφών στην Καρδίτσα και το ίδιο έτος η τράπεζα Θεοδοσοπούλου στα Τρίκαλα. Οι νόμοι, οι οποίοι διέπουν την θέση των τραπεζικών ιδρυμάτων εντός του οικονομικού χώρου είναι οι 5076/31 και 5422/32. Ο πρώτος νόμος καθιέρωσε την τραπεζική κρατική εποπτεία και την αρχή της ρευστότητας. Ο δεύτερος νόμος καθιέρωσε την αναγκαστική κυκλοφορία του νομίσματος καθώς επίσης και το μονοπώλιο του συναλλάγματος παρά τη Τράπεζα της Ελλάδος.

Οι τράπεζες κατά την περίοδο αυτή μπορούν να λειτουργούν μόνο με τη νομική μορφή της Ανώνυμης εταιρείας. Επιπρόσθετα, μέχρι το τέλος του Β'

Παγκοσμίου Πολέμου πραγματοποιήθηκαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (Εθνική Τράπεζα – Τράπεζα Αθηνών, Ιονική – Λαϊκή) και το τραπεζικό σύστημα στην πλειοψηφία του περνά άμεσα ή έμμεσα σε κρατικό έλεγχο (Μελάς Κ., www.scribd.com).

Η τρίτη περίοδος διαρκεί από το 1946 έως το 1992. Η εποχή αυτή χαρακτηρίζεται από την έντονη και πολύπλευρη παρέμβαση του κράτους στην τραπεζική πίστη, σύμφωνα πάντα με το διεθνές πλαίσιο αντιλήψεων της αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής. Τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, η κρατική παρέμβαση ενισχύεται αισθητά καθώς ιδρύεται η Νομισματική Επιτροπή, η οποία έχει κυβερνητική σύνθεση και είναι αρμόδια για τη χάραξη της νομισματικής πολιτικής της χώρας. Μέχρι το 1982 που καταργείται, η Επιτροπή ασκεί κατασταλτικούς ελέγχους στις Εμπορικές Τράπεζες, καθορίζει τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων και διατυπώνει τους όρους και τις προϋποθέσεις διάθεσης όλων των τραπεζικών προϊόντων. Επίσης, τη δεκαετία του 1960, το τραπεζικό σύστημα ανασυγκροτείται και σε αυτό βοήθησε η ίδρυση, το 1954, του οργανισμού χρηματοδοτήσεως οικονομικής ανάπτυξης και του οργανισμού βιομηχανικής ανάπτυξης. Τέλος, σημαντικές εξελίξεις που έλαβαν χώρα κατά την περίοδο αυτή και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1970, ήταν η εγκατάσταση στην Ελλάδα αρκετών αλλοδαπών τραπεζών μέσω υποκαταστημάτων , λόγω της ένταξης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), καθώς και η κρατικοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδας, που εκείνη την εποχή ήταν η μεγαλύτερη ιδιωτική Ελληνική τράπεζα (Μελάς Κ., www.scribd.com)

Η τέταρτη περίοδος ξεκινά από το 1992 και είναι αυτή που διανύομαι μέχρι σήμερα. Χαρακτηρίζεται από σύγχρονες αντιλήψεις για την τραπεζική διοικητική χρηματοοικονομική και τυπικά ξεκινά από την ημερομηνία έναρξης της συνθήκης του Μάαστριχτ. Ουσιαστικά, είχε ξεκινήσει από το 1981 και μετά, χρονιά κατά την οποία η χώρα μας εντάχθηκε πλήρως στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Σήμερα, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από

τραπεζικά ιδρύματα που χαρακτηρίζονται ως εξής : κερδοσκοπικά – αναπτυξιακά – κινητής πίστης –εκδοτικά - κτηματικά – εξωτερικού εμπορίου. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα κυριότερα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας και συγκεκριμένα, η Τράπεζα της Ελλάδος καθώς και οι 4 μεγαλύτερες συστημικές εμπορικές Ελληνικές τράπεζες.

1.2 Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται σήμερα στον Ελληνικό χώρο

1.2.1 Η Τράπεζα της Ελλάδος

Η τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε στις 15 Σεπτεμβρίου του 1927, σε συνέχεια του πρωτοκόλλου της Γενεύης, και άρχισε την λειτουργία της στις 15 Μαΐου του 1928, με τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Η πρόταση για τη δημιουργία της Κεντρικής τράπεζας έγινε από την κοινωνία των Εθνών. Τις λειτουργίες της κεντρικής τράπεζας μέχρι την ίδρυση της τράπεζας της Ελλάδος, ασκούσε η μεγαλύτερη Εμπορική τράπεζα της χώρας μας, η Εθνική τράπεζα, η οποία είχε και μονοπώλιο επί του εκδοτικού προνομίου. Στη νέα κεντρική τράπεζα μεταβιβάστηκαν από την Εθνική τράπεζα όλα τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της. Το Μάιο του 1928 η Τράπεζα της Ελλάδος άρχισε την λειτουργία της με πρώτο διοικητή τον Αλέξανδρο Διομήδη και με 500 άτομα προσωπικό.

Στην συνέχεια η τράπεζα δημιούργησε υποκαταστήματα καθώς δημιουργήθηκε η ανάγκη για την τροφοδότηση σε χαρτονομίσματα των τοπικών αγορών, προκειμένου να διενεργούνται πληρωμές και εισπράξεις για λογαριασμό του δημοσίου. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η Κεντρική Τράπεζα της χώρας, με διοικητή τον Ιωάννη Στουρνάρα και ως έδρα της ορίζεται από το Καταστατικό της η Αθήνα. Παράλληλα, διατηρεί 17 Υποκαταστήματα, 32 Πρακτορεία και 5 Θυρίδες σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα (<http://www.bankofgreece.gr>, 2018).

Στις αρχές του 2001, η χώρα μας εισήλθε στη ζώνη του ευρώ και αναπόφευκτα η Τράπεζα της Ελλάδος έγινε μέλος του Ευρωσυστήματος, το οποίο είναι αρμόδιο για την χάραξη και την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Κύριο μέλημα της Τράπεζας της Ελλάδος, όπως και των υπολοίπων Εθνικών Τραπεζών των κρατών – μελών της Ευρώπης είναι να υποστηρίζει και να βοηθά το Ευρωσύστημα να επιτυγχάνει τους σκοπούς του. Αναφορικά με τα καθήκοντά της στην εγχώρια αγορά, βασική της αρμοδιότητα είναι η επίτευξη σταθερότητας στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα και στο γενικό επίπεδο των τιμών. « Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει κατοχυρωθεί η θεσμική, προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία της, αλλά και η άσκηση δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους της Βουλής» (<https://www.bankofgreece.gr>, 2018).

Οι αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος, διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες , σε αυτές που εντάσσονται στο πλαίσιο του Ευρωσυστήματος και στις υπόλοιπες αρμοδιότητες. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που έχουν αναρτηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας , ορισμένες από τις αρμοδιότητές της είναι οι εξής :

1. «Αρμοδιότητες στο πλαίσιο του Ευρωσυστήματος

- Συμμετέχει στη χάραξη της ενιαίας νομισματικής πολιτικής της ζώνης του ευρώ και την εφαρμόζει στην Ελλάδα.
- Διαχειρίζεται για λογαριασμό της ΕΚΤ μέρος των σε συνάλλαγμα και χρυσό διαθεσίμων της τελευταίας, σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΚΤ.
- Ασκεί την επίβλεψη των συστημάτων και των μέσων πληρωμών, με σκοπό τη διασφάλιση της σταθερότητας, της αξιοπιστίας και της αποδοτικότητάς τους. Στο πλαίσιο της αρμοδιότητας αυτής, παρακολουθεί και επιβλέπει, μεταξύ άλλων, το σύστημα πληρωμών ΔΙΑΣ και το Γραφείο Συμψηφισμού Αθηνών. Από τις 19 Μαΐου 2008, συμμετέχει στο Target2, το νέο διευρωπαϊκό σύστημα ταχείας μεταφοράς κεφαλαίων και διακανονισμού σε συνεχή χρόνο.

- Û Προωθεί ρυθμίσεις για τη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την αποτελεσματική διαχείριση χρηματοπιστωτικών κρίσεων.
- Û Συλλέγει στατιστικά στοιχεία από νομισματικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (δηλαδή, τις τράπεζες και τα αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθεσίμων).
- Û Εκδίδει τραπεζογραμμάτια ευρώ, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα, μετά από έγκριση της ΕΚΤ, και είναι αρμόδια για την κυκλοφορία και διαχείριση των τραπεζογραμματίων και κερμάτων ευρώ στην Ελλάδα.
- Û Φροντίζει για την προμήθεια των αναγκαίων ποσοτήτων ανά αξία, είτε από το Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών (ΙΕΤΑ), είτε από διασυνοριακές χρηματοποστολές, καθώς και για την ασφαλή αποθήκευση, διακίνηση και την επανακυκλοφορία ή την καταστροφή τους και μεριμνά για τον ομαλό εφοδιασμό της οικονομίας».

2. «Άλλες Αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος

- Û Εποπτεύει τα πιστωτικά ιδρύματα καθώς και ορισμένες κατηγορίες επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα της οικονομίας.
- Û Εποπτεύει και ελέγχει τις ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές επιχειρήσεις καθώς και τους διαμεσολαβητές στις ασφαλίσεις.
- Û Έχει την ευθύνη για τη διαχείριση και τη λειτουργία του Συστήματος Παρακολούθησης Συναλλαγών επί Τίτλων με Λογιστική Μορφή (Άυλοι Τίτλοι).
- Û Έχει την ευθύνη της λειτουργίας της Ηλεκτρονικής Δευτερογενούς Αγοράς Τίτλων (ΗΔΑΤ).
- Û Κατέχει και διαχειρίζεται τα συναλλαγματικά διαθέσιμα της χώρας στα οποία περιλαμβάνονται τα σε συνάλλαγμα και χρυσό διαθέσιμα της Τράπεζας της Ελλάδος και του Ελληνικού Δημοσίου.
- Û Εξυπηρετεί το Ελληνικό Δημόσιο ως ταμίας και εντολοδόχος του.

- Ὑ Καταρτίζει και δημοσιεύει στατιστικά στοιχεία που αφορούν την ελληνική οικονομία και διενεργεί εξειδικευμένες στατιστικές έρευνες.
- Ὑ Δημοσιεύει εκθέσεις και διεξάγει ερευνητικό έργο στο πλαίσιο της παρακολούθησης και ανάλυσης της οικονομικής συγκυρίας και της νομισματικής πολιτικής».

(<https://www.bankofgreece.gr> , 2018)

1.2.2 Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)

Η μεγαλύτερη Ελληνική τράπεζα είναι η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ). Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από την ίδρυση της έχει άδεια ειδικού διαπραγματευτή τύπου Α και είναι μέλος της αγοράς παραγώγων του χρηματιστηρίου Αθηνών. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 από τον Γεώργιο Σταυρού, ο οποίος ήταν όχι μόνο ο πρώτος αλλά και ο μακροβιότερος διοικητής της, ενώ το 1880 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το 1891, η τράπεζα επεκτείνεται στην ασφαλιστική πίστη, με την ίδρυση της «Εθνικής» , εταιρείας Γενικών Ασφαλίσεων, ενώ το 1927 προχωρά στην ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας, επεκτείνοντας έτσι τις δραστηριότητές της και στην κτηματική πίστη. Την επόμενη χρονιά , αυτή του 1928, η Εθνική Τράπεζα χάνει το εκδοτικό προνόμιό της στην Ελλάδα, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία έγινε πλέον αρμόδια για την έκδοση του νομίσματος.

Το 1953, η Τράπεζα προχωρά σε συγχώνευση με την «Τράπεζα Αθηνών», , ενώ από το 1998 και μετά προβαίνει σε μια σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών , αλλάζοντας τη διαρθρωτική της δομή , με κύριο στόχο να παρέχει πληρέστερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Συγκεκριμένα, το 1998 απορροφά τη θυγατρική της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και το 2002 την "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Παράλληλα, προσανατολίζεται στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και για το σκοπό αυτό εξαγοράζει το 2006 την τουρκική Finansbank και τη σερβική

Vojvodjanska Banka. Τέλος, το 2013, προέβη σε μια σημαντική εξαγορά, αυτή της τράπεζας Probank. Η Probank ως μέγεθος, συγκριτικά με τα μεγέθη της Εθνικής, ήταν ελάχιστη συμμετοχή αλλά ποιοτικά δεν υποβάθμισε τα χαρτοφυλάκια της Εθνικής Τράπεζας, αντιθέτως τα αναβάθμισε. Επίσης, η μετοχή της Εθνικής Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης από το 1999 (<http://www.bankingnews.gr>, 2016)

Όλες οι παραπάνω κινήσεις καθώς και η δυναμική της παρουσία στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα για πάνω από 170 χρόνια, έχουν καταστήσει την Εθνική Τράπεζα μια από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες τραπεζικές παρουσίες όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στην Ανατολική Μεσόγειο και στην ΝΑ Ευρώπη.

Με ένα πληρέστατο δίκτυο, το οποίο αριθμεί 540 καταστήματα και 1.466 ATMs (στοιχεία 30.6.2018), καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας, απασχολώντας συνολικά 11.200 εργαζόμενους. Σήμερα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται ενεργά σε 9 χώρες και περιλαμβάνει, εκτός της ΕΤΕ, 6 τράπεζες και 52 εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών, διαθέτοντας ευρύ δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό (93 μονάδες). Στις 17.07.2018, το Διοικητικό Συμβούλιο εξέλεξε τον κ. Παύλο Μυλωνά στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της Τράπεζας (<http://www.nbg.gr>, 2018).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής τράπεζας

Για την Εθνική Τράπεζα, οι υπάλληλοί της αποτελούν το σημαντικότερο «κεφάλαιο» της ανάπτυξής της. Ο κύριος στόχος της, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι να αναδειχθεί ως προτιμώμενη επιλογή εργοδότη και για το σκοπό αυτό ο τραπεζικός όμιλος, πραγματοποιεί συστηματικές επενδύσεις στην επιλογή, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στη διατήρηση και στην εξέλιξη των εργαζομένων της.

Δίνοντας μεγάλη έμφαση στις αρχές εταιρικής συμπεριφοράς που έχει διαμορφώσει (Νομιμότητα, Προτεραιότητα στον Πελάτη, Ποιότητα Προσωπικού, Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και σεβασμός στο περιβάλλον), ο Όμιλος, στοχεύει στην προσέλκυση και διατήρηση αυτού του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα ενστερνίζεται τις Αξίες και τις Αρχές της Εθνικής Τράπεζας, θα συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων της Τράπεζας και θα συντελεί ουσιαστικά στην συνεχιζόμενη δυναμική πορεία του ιδρύματος. Η πλήρωση των κενών θέσεων πραγματοποιείται μέσα από Πανελλήνιους διαγωνισμούς, ενώ μια εξειδικευμένη Υποδιεύθυνση, αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων σε σχέση με τις ανάγκες του Ομίλου (www.nbg.gr , 2018).

Αναφορικά με την αναβάθμιση του επαγγελματικού επιπέδου των εργαζομένων και της Τράπεζας, ο όμιλος δίνει προτεραιότητα στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω της συμμετοχής τους σε σεμινάρια που αφορούν τις τρέχουσες εξελίξεις στον χρηματοοικονομικό τομέα. Η διοίκηση της Τράπεζας, θεωρώντας ότι η επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση και διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, στηρίζει ουσιαστικά τον τομέα αυτό καθώς έχει μακρά παράδοση στις εκπαιδευτικές πρακτικές. Ήδη από το 1975 έχει συστήσει την «Υπηρεσία Εκπαιδεύσεως» και στη συνέχεια την αντίστοιχη Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης. Από το 1996, η εκπαιδευτική και αναπτυξιακή δραστηριότητα διενεργείται από τη "Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου", παρέχοντας αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους. Σήμερα, η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει παρουσία στα εκπαιδευτικά κέντρα Αθήνας, Θεσσαλονίκης και Πάτρας, ενώ παράλληλα λειτουργούν αίθουσες κατάλληλα εξοπλισμένες για εκπαιδευτικό σκοπό και σε άλλες πόλεις, όπως Βέροια, Ιωάννινα, Καλαμάτα, Κομοτηνή, Χαλκίδα (www.nbg.gr , 2018).

Σημαντική δραστηριότητα παρουσιάζει η Εθνική Τράπεζα και στον τομέα της επιλογής και ενδυνάμωσης του προσωπικού της. Με τη χρήση σύγχρονων

επιστημονικών μεθόδων προβαίνει σε ενέργειες που έχουν ως στόχο τη στελέχωση των καταστημάτων της με τους κατάλληλους εργαζομένους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Συγκεκριμένα, διερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της και διατυπώνει συμπεράσματα ως προς τις δυνατότητες αξιοποίησής του, σε συνδυασμό με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της Τράπεζας & του Ομίλου. Επιπρόσθετα, αναπτύσσει Προγράμματα Καριέρας, Προγραμματισμού Διαδοχής και Διοίκησης Ταλέντων, αξιοποιώντας σημαντικές για την Τράπεζα & τον Όμιλο επαγγελματικές δεξιότητες, ειδικές γνώσεις/ικανότητες και ιδιαίτερα προσόντα και δημιουργεί Προσωπικά Σχέδια. Επιπλέον, συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου για τον καθορισμό κριτηρίων/προδιαγραφών για την πρόσληψη εργαζομένων και στελεχών ενώ παρακολουθεί την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των στελεχών και εργαζομένων, που έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις κατόπιν προγράμματος επιλογής (follow-up) (www.nbg.gr , 2018).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η Εθνική Τράπεζα δίνει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Η εφαρμογή ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, των προαγωγών και των αμοιβών υποδηλώνει ότι η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου του προσωπικού καθώς και η παρακίνησή του για υψηλότερη απόδοση, αποτελεί κύριο μέλημα της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων του Ομίλου.

1.2.3 Η Τράπεζα Πειραιώς

Το 1916 αποτέλεσε τη χρονιά ίδρυσης της Τράπεζας Πειραιώς, αρχικά ως ιδιωτική Τράπεζα και μετά το 1975 ως κρατική. Υπό κρατικό έλεγχο παρέμεινε μέχρι το 1991, ενώ ιδιωτικοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 1991. Στην χώρα μας, με 29% μερίδιο αγοράς στα δάνεια και στις καταθέσεις , αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες συστημικές τράπεζες. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του

Ιουνίου 2018, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς απασχολεί περίπου 12.400 εργαζόμενους και παρέχει μία μεγάλη γκάμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περίπου 5,2 εκατομμύρια πελάτες στον Ελλαδικό χώρο. Αναφορικά με τα οικονομικά στοιχεία του ομίλου στην Ελλάδα, το ενεργητικό της διαμορφώθηκε στα 55,8 δις ευρώ, τα δάνεια στα 38,7 δις ευρώ, ενώ οι καταθέσεις ανήλθαν στα 41,9 δις ευρώ (www.piraeusbankgroup.com, 2018).

Κατά τα τελευταία χρόνια, κύριος στόχος του τραπεζικού ομίλου ήταν αφενός μεν η οργανική ανάπτυξη της Τράπεζας, αφετέρου δε η εδραίωση της στην εγχώρια αγορά. Για το σκοπό αυτό, η Τράπεζα Πειραιώς πραγματοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων από το 1997 και μετά. Έτσι, κατά τη διετία 1997-1999 προχώρησε στην απορρόφηση των εγχώριων εργασιών των Chase Manhattan, Credit Lyonnais Hellas και National Westminster Bank. Επίσης, εξαγόρασε τις Τράπεζες Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, τις οποίες απορρόφησε το 2000. Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε την ETBAbank, την οποία απορρόφησε στα τέλη του 2003.

Στις αρχές του 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς ενισχύοντας σημαντικά τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (σήμερα Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί παρουσία του Ομίλου που ξεκίνησε το 1993, ενώ πραγματοποίησε είσοδο στις αγορές της Σερβίας με την εξαγορά της Atlas Bank (σήμερα Piraeus Bank Beograd) και της Αιγύπτου με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (σήμερα Piraeus Bank Egypt). Το 2007, ο Όμιλος Πειραιώς επέκτεινε τη δραστηριότητα του και στην Ουκρανία καθώς εξαγόρασε την International Commerce Bank και τη μετονόμασε σε Piraeus Bank ICB, ενώ στις αρχές του 2008 ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Κύπρο η Τράπεζα Πειραιώς (Κύπρου).

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς κατά τη δεκαετία 2007-2017 διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στο μετασχηματισμό του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Συγκεκριμένα, το 2012 απέκτησε το «υγιές» τμήμα της Αγροτικής

Τράπεζας της Ελλάδος καθώς επέλεξε να αποκτήσει συγκεκριμένα στοιχεία του Ενεργητικού και του Παθητικού της. Την ίδια χρονιά προέβη και στην απόκτηση της Γενικής Τράπεζας, πρώην θυγατρικής της Societe Generale. Την επόμενη χρονιά, το 2013, η Τράπεζα απέκτησε τον έλεγχο των κυπριακών συμφερόντων τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα και συγκεκριμένα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank καθώς και της Ελληνικής Τράπεζας. Το καλοκαίρι της ίδιας χρονιάς απέκτησε τη Millennium Bank Ελλάδας, θυγατρική της BCP, ενώ το 2015 απέκτησε το «υγιές» μέρος της Πανελληνίας Τράπεζας. Επομένως, γίνεται κατανοητό, ότι μετά από τις παραπάνω στρατηγικές κινήσεις, ο Όμιλος Πειραιώς καταλαμβάνει σήμερα μία από τις υψηλότερες θέσεις στην τραπεζική ιεραρχία στην Ελλάδα. (<http://www.piraeusbank.gr>, 2018)

Η τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται στους εξής χρηματοοικονομικούς τομείς : τραπεζικές υπηρεσίες απευθείας προς τον καταναλωτή, αγροτικής πίστης, μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, μισθώσεις (leasing), παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, χρηματοδοτήσεις του ναυτιλιακού τομέα, κτηματομεσιτικές υπηρεσίες, ηλεκτρονική τραπεζική και πράσινη τραπεζική (green banking). Τον Ιούνιο του 2018, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες του μέσω 574 καταστημάτων, 1.998 ATMs καθώς και μέσω της καινοτόμας πλατφόρμας ψηφιακής τραπεζικής winbank. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της διαφοροποίησής του και της παροχής ανώτερου επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του, δημιούργησε και λειτούργησε το 2016 το ηλεκτρονικό κατάστημα “e-branch” το οποίο αποτελεί μία εντελώς νέα αντίληψη για την ελληνική αγορά. Η Πειραιώς διαθέτει σήμερα 5 e-branches στα οποία πραγματοποιούνται συναλλαγές με ταχύτητα, ευκολία και ασφάλεια (<http://www.piraeusbank.gr>, 2018).

Το 2017 ήταν ένα κομβικό έτος για την Τράπεζα Πειραιώς. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, που η Τράπεζα δημοσιοποίησε στην ιστοσελίδα της, σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, η χρονιά σηματοδότησε τη σταθεροποίηση των

επιδόσεων της Τράπεζας. Η βελτίωση της ρευστότητας και της ποιότητας του ενεργητικού επιταχύνθηκε και αυτό ήταν εμφανές σε όλο το εύρος των χρηματοοικονομικών δεικτών. Σε θεσμικό επίπεδο η χρονιά χαρακτηρίστηκε από την ολοκλήρωση στην αλλαγή της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας, το οποίο περιλαμβάνει μέλη με διεθνή τραπεζική εμπειρία και ενισχύει την εταιρική της διακυβέρνηση, σε εφαρμογή των βέλτιστων διεθνών πρακτικών και των εποπτικών κανόνων. Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναδιοργανώσει σε σημαντικό βαθμό την ανώτατη διοικητική της δομή, ενισχύοντας την ανώτατη εκτελεστική της ομάδα. Η χρονιά 2017 επισφραγίστηκε από την ανάληψη των καθηκόντων του νέου Διευθύνοντος Συμβούλου, τον Απρίλιο του 2017, κ. Χρήστου Μεγάλου. Η θεσμική θωράκιση της Τράπεζας επιτρέπει την περαιτέρω ισχυροποίησή της και την αδιάλειπτη επιχειρηματική συνέχεια προς όφελος μετόχων, πελατών και εργαζομένων (www.piraeusbankgroup.com , 2018).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Πειραιώς

Το όραμα της Τράπεζας Πειραιώς είναι: «να αποτελεί την πλέον αξιόπιστη τράπεζα στην Ελλάδα, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζόμενους της». Επιπρόσθετα, το όραμα του ομίλου για το εργατικό δυναμικό του είναι «η ανάπτυξη ενός ανθρώπινου και υπεύθυνου οργανισμού, όπου κάθε εργαζόμενος, με ικανότητες και προσωπική έμπνευση δουλεύει συλλογικά και με αφοσίωση, εκμεταλλευόμενος την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργώντας αξία σε κάθε δραστηριότητα». Για να επιτευχθεί αυτό, η Τράπεζα Πειραιώς επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικές στρατηγικές προτεραιότητες: την έμφαση στον πελάτη, τη διοικητική υπευθυνότητα, την υιοθέτηση κουλτούρας επιδόσεων και την επιχειρηματική αειφορία.

Αναφορικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η Τράπεζα έχει στο εργατικό δυναμικό της άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό. Αυτό το επιτυγχάνει με τη διαρκή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων της καθώς και με

τη διαμόρφωση εργασιακών συνθηκών με έμφαση στην καινοτομία, την ανταλλαγή ιδεών, τη δημιουργικότητα και την προώθηση του ομαδικού πνεύματος. Η προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων, η επιλογή, η υποστήριξη και η αξιολόγηση τους, πραγματοποιείται με τη βοήθεια συγκεκριμένων εργαλείων και συστημάτων, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι η απόδοση των υπαλλήλων θα είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του Ομίλου. Επιπρόσθετα, αυτά τα εργαλεία και συστήματα διοίκησης εξασφαλίζουν τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο αναγνωρίζει και επιβραβεύει τόσο τις ατομικές όσο και ομαδικές προσπάθειες. « Η ανοιχτή επικοινωνία και η απαραίτητη υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύονται σε διάφορα πεδία και σε διαφορετικές πτυχές της ζωής, διασφαλίζοντας πως ο οργανισμός παραμένει «και ανθρώπινος και δυναμικός» (<http://www.piraeusbank.gr>, 2018).

1.2.4 Τράπεζα Eurobank Εργασίας Α.Ε.

Η Τράπεζα Eurobank Ergasias ξεκίνησε το 1990 τις εργασίες της ως «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και ήταν εστιασμένη κυρίως στις επενδυτικές υπηρεσίες. Μετά την απελευθέρωση της Ελληνικής λιανικής τραπεζικής αγοράς, η Eurobank επέκτεινε τις δραστηριότητές της και σε άλλους τομείς της τραπεζικής πίστης, μέσα από στρατηγικές κινήσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η πορεία της έως το 2007 – έτος σταθμό για τον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο – ακολούθησε τα παρακάτω βήματα. Το 1994 απέκτησε μερίδιο 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A., ενώ το 1996 εξαγόρασε τα 23 καταστήματα της Interbank Ελλάδος Α.Ε., θυγατρικής της Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A. Οι περαιτέρω εξαγορές της Τράπεζας είναι: 1997: Συγχώνευση Eurobank – Interbank, εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A., και μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε

Τράπεζα EFG Eurobank A.E.. Το 1998 η CEH εξαγόρασε την Τράπεζα Κρήτης, και επιπλέον την ίδια χρονιά οι δύο οργανισμοί, η CEH και η EFG Eurobank, αποκτούν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Παράλληλα, η γερμανική Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank (<http://www.eurobank.gr> , 2018)

Το 1999 εισήλθε στο X.A.A., ενώ το επόμενο έτος κατόπιν συγχώνευσης της EFG Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας, μετονομάστηκε σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. Παράλληλα η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. επεκτάθηκε στα Βαλκάνια με εξαγορές και συγχωνεύσεις Τραπεζών στη Βουλγαρία, τη Σερβία και τη Ρουμανία. Το 2003 διετέθη το ποσοστό της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank με παράλληλη αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου.

Το 2005 ο όμιλος Eurobank , επεκτάθηκε και στην Τουρκία με την εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής ενώ το 2007 εξαγόρασε το 70% της Tekfenbank Τουρκίας. Με οργανική ανάπτυξη και στην Κύπρο, ο όμιλος Eurobank EFG αναδεικνύεται ως συστημική δύναμη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επιπρόσθετα, μια στρατηγική κίνηση του Ομίλου πραγματοποιήθηκε το έτος 2013 , καθώς ενέταξε στο δυναμικό του το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος A.T.E. και την Νέα Proton Τράπεζα A.E. αποκτώντας το 100% των μετοχών τους (www.eurobank.gr , 2018).

Η τράπεζα Eurobank προσφέρει ένα ολοκληρωμένο φάσμα προϊόντων και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και διαθέτει δύο δίκτυα λιανικής για την εξυπηρέτηση των πελατών της στην χώρα μας, το δίκτυο Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Δίκτυο Eurobank . Διαθέτει, επίσης, δίκτυο εξειδικευμένο για τους πελάτες του Private Banking, ειδικά κέντρα για την τραπεζική επιχειρήσεων καθώς και ηλεκτρονικά δίκτυα εξυπηρέτησης. Ο τραπεζικός όμιλος δραστηριοποιείται επίσης στους τομείς της τραπεζικής για ιδιώτες και επιχειρήσεις, την επενδυτική τραπεζική, τη διαχείριση περιουσίας και κεφαλαίων, τη διαχείριση διαθεσίμων και υπηρεσίες κεφαλαιαγορών, τη

χρηματοδοτική μίσθωση, τη διαχείριση επιχειρηματικών απαιτήσεων, τις χρηματιστηριακές υπηρεσίες, και τις υπηρεσίες real estate.

Σήμερα, ο όμιλος Eurobank δραστηριοποιείται ενεργά σε έξι χώρες, και συγκεκριμένα την Ελλάδα, την Κύπρο, το Λουξεμβούργο, τη Σερβία, την Βουλγαρία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία του Αυγούστου του 2018, το σύνολο του ενεργητικού του ανέρχεται στα 56,8 δις ευρώ, διαθέτει 656 σημεία εξυπηρέτησης σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό του περιλαμβάνει 13.217 εργαζόμενους. Προσφέρει ένα ολοκληρωμένο φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα και λειτουργεί πάνω από 800 ATMs και 500 Κέντρα Αυτόματων Συναλλαγών. (www.eurobank.gr, 2018)

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Eurobank

Ο όμιλος Eurobank εφαρμόζει έναν κώδικα ισχυρής επαγγελματικής δεοντολογίας με βασικούς του πυλώνες τον υψηλό επαγγελματισμό, την αυστηρή εταιρική διακυβέρνηση και την προτεραιότητα στον άνθρωπο. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων της τράπεζας δίνει μεγάλη έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της και τους παρέχει κίνητρα για εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη.

Οι εργαζόμενοι αποκτούν πολύτιμη εργασιακή εμπειρία καθώς ο οργανισμός ανήκει στις 4 μεγαλύτερες Ελληνικές τράπεζες και υποστηρίζει ένα μεγάλο φάσμα χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Παρέχετε συνεχή υποστήριξη στο προσωπικό και ευνοείται η ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς η οργανωτική δομή της τράπεζας ευνοεί τις σύγχρονες μεθόδους συνεργασίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας καθώς και την αλληλεπίδραση. Οι επαγγελματικές ευκαιρίες ανέλιξης του προσωπικού είναι πολλαπλές και ο όμιλος Eurobank προσφέρει όλα τα απαιτούμενα μέσα, την εξειδικευμένη καθοδήγηση και τις ευκαιρίες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε κάθε φάση της εργασιακής τους ζωής.

Χρησιμοποιούνται σύγχρονες τεχνικές επαγγελματικής ανάπτυξης, coaching και mentoring , ενώ οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται έχουν ουσιαστικό περιεχόμενο και μαθησιακή αξία.

Η τράπεζα ενθαρρύνει την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) και τη μετακίνηση μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να υλοποιήσουν το προσωπικό τους επαγγελματικό πλάνο και να εξελίσσονται τόσο από τμήμα σε τμήμα όσο και από τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα υψηλότερα. Έχουν υιοθετηθεί ευέλικτα μοντέλα συνεργασίας, προκειμένου να επιτυγχάνονται γρηγορότερα αποτελέσματα και υψηλότερη παραγωγικότητα, ενώ σχηματίζονται Agile ομάδες που εφαρμόζουν μεθοδολογίες τύπου Working Scrum και Design Thinking (www.eurobank.gr , 2018).

Αναφορικά με τον τομέα της μάθησης, ο όμιλος κάθε χρόνο εκπαιδεύει το 80% των εργαζομένων του σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές. Ενθαρρύνεται η συνεχής προσωπική βελτίωση, η απόκτηση νέων γνώσεων και η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού. Για το σκοπό αυτό, η τράπεζα επιδιώκει συνεργασίες με οργανισμούς κύρους και υιοθετεί διεθνείς εκπαιδευτικές μεθοδολογίες και σύγχρονα συστήματα εκπαίδευσης, όπως webinars, nano-learning κ.ά. Οργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με νέο εκπαιδευτικό υλικό και εργαλεία που αναβαθμίζουν τη διαδικασία εκπαίδευσης σε μαθησιακή εμπειρία. Επιπλέον, επιδοτούνται επιλεγμένα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η τράπεζα δίνει έμφαση και στη μάθηση μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και για το λόγο αυτό ευνοεί τη συνεργασία ανάμεσα στις διαφορετικές βαθμίδες ιεραρχίας. Ευνοείται η διάχυση της γνώσης καθώς οι εργαζόμενοι με αξιόλογη πείρα σε θέσεις ευθύνης στην Ελλάδα και στη διεθνή αγορά, μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους και μεταδίδουν την εργασιακή τους εμπειρία στο υπόλοιπο προσωπικό.

Στο πεδίο των αμοιβών και των παροχών, ο όμιλος παρέχει ανταγωνιστικά πακέτα σε σύγκριση πάντα με την υπόλοιπη αγορά. Οι αμοιβές δίνονται αξιοκρατικά, ανάλογα με το επίπεδο εξειδίκευσης και την ευθύνη των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ο σχεδιασμός των πακέτων παροχών και προνομίων γίνεται έτσι, ώστε να καλύπτει όλες τις ανάγκες του προσωπικού. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν παροχές στους εργαζόμενους, οι οποίες αφορούν τα οικονομικά και την υγεία των ίδιων και των οικογενειών τους. Συγκεκριμένα, παρέχετε γραμμή ψυχολογικής υποστήριξης και ιατροφαρμακευτική κάλυψη για τους υπαλλήλους και τις οικογένειές τους, ενώ υπάρχει εύκολη πρόσβαση σε γιατρό ακόμα και στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, χορηγούνται ευέλικτες άδειες μητρότητας και πρόσθετα οικονομικά βοηθήματα για τους γονείς μικρών παιδιών. Παράλληλα, προσφέρονται δωρεάν συνταξιοδοτικά προγράμματα, ενώ τα παιδιά των εργαζομένων εντάσσονται σε αποταμιευτικό πρόγραμμα, προκειμένου να έχουν ένα οικονομικό στήριγμα όταν ενηλικιωθούν.

Αλλά και στο περιβάλλον εργασίας, ο όμιλος δίνει ιδιαίτερη έμφαση καθώς θεωρεί ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Όλοι οι χώροι των καταστημάτων της τράπεζας έχουν δημιουργηθεί με μοντέρνο σχεδιασμό, υψηλή αισθητική και προηγμένη τεχνολογία, έτσι ώστε να βελτιώνουν την εμπειρία του προσωπικού στον εργασιακό χώρο. Τα κτίρια είναι σύγχρονα και φιλικά προς το περιβάλλον ενώ τηρούν όλα τα μέτρα υγείας και ασφάλειας.

Τέλος, στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, η τράπεζα υποστηρίζει την κοινωνική άμιλλα. Αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά του προσωπικού της, οργανώνει εκδηλώσεις στις οποίες μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους. Ειδικότερα, οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν ευκαιρίες για ψυχαγωγία και εκδηλώσεις πολιτισμού, αθλητικές εκδηλώσεις ή κατασκηνώσεις για τα παιδιά των υπαλλήλων, εκδηλώσεις βράβευσης των ακαδημαϊκών και αθλητικών επιδόσεων των εργαζομένων και των παιδιών τους, εργαστήρια που προάγουν

την έκφραση της δημιουργικότητας , εθελοντικές δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης και πολλά άλλα (www.eurobank.gr , 2018).

1.2.5 Τράπεζα Alpha Bank

Η Alpha Bank ξεκίνησε την δραστηριότητά της ως εμπορική επιχείρηση. Συγκεκριμένα, το 1879, ο Ιωάννης Κωστόπουλος, προχώρησε στην ίδρυση μιας επιχείρησης στην Καλαμάτα, το τραπεζικό τμήμα της οποίας μετονομάστηκε το 1918 σε "Τράπεζα Καλαμών". Από το 1924, που έδρα της Τράπεζας έγινε η Αθήνα, η ονομασία της εξελίχτηκε σε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως" και έκτοτε άλλαξε αρκετές ονομασίες, όπως "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως" το 1947 , "Τράπεζα Πίστεως" το 1972 και τέλος "Alpha Τράπεζα Πίστεως" το 1994 .

Το έτος 1999, η Τράπεζα προέβη σε μια σημαντική κίνηση καθώς εξαγόρασε το 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής, ενώ το 2000 προχώρησε στην εξ' ολοκλήρου απορρόφησή της. Από τη συγχώνευση αυτή προέκυψε μια νέα και διευρυμένη τράπεζα, η οποία ονομάζεται έως και σήμερα Alpha Bank. Το 2013, η Alpha Bank απέκτησε το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τραπεζής (Emporiki Bank)¹ ενώ τον Σεπτέμβριο του 2014, ολοκλήρωσε την εξαγορά των εργασιών Λιανικής Τραπεζικής της Citibank (<https://el.wikipedia.org> , 2018)

Ο Όμιλος Alpha Bank είναι ένας από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο. Παρέχει ένα διευρυμένο φάσμα σε προϊόντα και υπηρεσίες , όπως λιανική τραπεζική, τραπεζική επιχειρήσεων, ασφαλιστικά προϊόντα, διαχείριση κεφαλαίων κ.α. Η τράπεζα στην Ελλάδα απαριθμεί περισσότερα από

¹ Η Emporiki bank είχε βασικό μέτοχο την γαλλική Credit Agricole, η οποία υποχρεώθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος, αποχωρώντας από την Emporiki bank να καταβάλλει στην Alpha bank περίπου 3 δισεκ. ευρώ σε κεφάλαιο για να εξαγοράσει η Alpha bank την Emporiki. Το deal αυτό έμελλε να σηματοδοτήσει την μεγάλη αλλαγή της Alpha bank και να την καταστήσει την ισχυρότερη κεφαλαιακά. Τα 3 δισεκ. της Credit Agricole άλλαξαν ριζικά την τύχη της Alpha bank και η συνετή διαχείριση τους από την διοίκηση μεγιστοποίησαν τα οφέλη. Για το λόγο αυτό, η εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας θεωρείται μία από τις πιο επιτυχημένες εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν

1000 σημεία εξυπηρέτησης και παρουσιάζει έναν από τους μεγαλύτερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας. Ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus LTD), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Ουκρανία (JSC Astra Bank), στην Αλβανία (δίκτυο 40 Καταστημάτων), στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skorje), και στη Μεγάλη Βρετανία. Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού (<http://www.alpha.gr>, 2018).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας Alpha Bank

Ο Όμιλος Alpha Bank, θεωρεί πως οι εργαζόμενοι του αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την πραγματοποίηση των στρατηγικών του στόχων και τη διατήρηση της δυναμικής του πορείας. Όντας το σημαντικότερο κεφάλαιο για την Τράπεζα, διακατέχονται από επαγγελματισμό, αφοσίωση και συνέπεια στις βασικές Αρχές του Ομίλου. Βοηθούν στη δημιουργία αξίας για την Τράπεζα και την κοινωνία, με σκοπό την ανάπτυξη και την παροχή βέλτιστων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της τράπεζας έχει ως κύριο μέλημά της την καθημερινή μεγιστοποίηση της αξίας του προσωπικού. Για το σκοπό αυτό, διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και στηρίζει τη συνεχή εξέλιξη κάθε εργαζομένου, πάντα βέβαια σε εναρμόνιση με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την οργανωτική δομή και τους στρατηγικούς στόχους του ομίλου.

Στα ζητήματα υψίστης σημασίας συμπεριλαμβάνονται, η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η απουσία κάθε μορφής εξαναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας, το ωράριο εργασίας, η δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού κλίματος, η ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και παροχή δίκαιων και αξιοκρατικών αμοιβών στο προσωπικό. Όλες αυτοί οι παράμετροι συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός εύρυθμου εργασιακού

περιβάλλοντος και στην όσο το δυνατόν αποδοτικότερη εργασία των υπαλλήλων της Alpha Bank (<https://www.alpha.gr> , 2018).

Επιπρόσθετα, η τράπεζα έχει ως στόχο τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας και δυνατοτήτων εξέλιξης των εργαζομένων της, πάνω στη βάση της αξιοκρατίας και της ίσης μεταχείρισης. Έτσι, σέβεται τη διαφορετικότητα των υπαλλήλων της και τους αντιμετωπίζει με σεβασμό και χωρίς καμιά διάκριση ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, την οικογενειακή κατάσταση, τα σωματικά ή κινητικά προβλήματα ή άλλο χαρακτηριστικό τους. Το πακέτο αμοιβών που προσφέρει βασίζεται στη δικαιοσύνη και στις συμβάσεις που είναι σύμφωνες με την εκάστοτε εθνική αγορά εργασίας, ενώ εξασφαλίζει την τήρηση των αντίστοιχων εθνικών ρυθμίσεων για τις νόμιμες κατώτατες αποδοχές, για το ωράριο εργασίας και για τη χορήγηση αδειών.

Αναφορικά με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων της, η τράπεζα θεωρεί κομβικό σημείο τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό το επιτυγχάνει αφ' ενός με τη συμμόρφωσή της στην ισχύουσα κάθε φορά νομοθεσία , αφ' ετέρου με την προσφορά επιπλέον παροχών και προγραμμάτων, όπως υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας, τόσο από εξωτερικούς συνεργάτες όσο και από ειδικούς λειτουργούς, οι οποίοι πραγματοποιούν επισκέψεις σε μονάδες της τράπεζας και τακτική ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Επιπλέον, ο όμιλος φροντίζει για τη μόνιμη παρουσία ιατρών σε χώρους εργασίας με μεγάλο αριθμό προσωπικού και την κατάρτιση σχεδίων για την εκκένωση κτηρίων και καταστημάτων σε περίπτωση ανάγκης.

Αλλά και για τις οικογένειες των εργαζομένων προσφέρονται πρόσθετες παροχές , όπως ασφαλιστικά προγράμματα, επίδομα τοκετού και χορήγηση μειωμένου ωραρίου για τη φροντίδα τέκνων υπό τη μορφή σωρευτικής συνεχόμενης αδειάς μετ' αποδοχών, κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού, ετήσια οικονομική ενίσχυση για τα παιδιά των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα υγείας και δυνατότητα μείωσης του

ωραρίου εργασίας, χωρίς μείωση των αποδοχών τους. Παρέχεται ειδικό μηνιαίο προνοιακό επίδομα σε υπαλλήλους και συνταξιούχους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν θέματα νεφροπάθειας ή τυφλότητας καθώς και ψυχολογική υποστήριξη από ειδικούς επιστήμονες ψυχολόγους, σε υπαλλήλους που σε δεδομένη συγκυρία αντιμετωπίζουν δυσκολία στη διαχείριση καταστάσεων σε προσωπικό, οικογενειακό και επαγγελματικό επίπεδο (<https://www.alpha.gr>, 2018).

Σημαντικό πυλώνα για τη διατήρηση ενός υγιούς και αποδοτικού εργασιακού κλίματος, η τράπεζα θεωρεί την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζόμενούς της. Στο πλαίσιο αυτό, έχει καθιερώσει μία ημέρα κάθε εβδομάδας ως “Ημέρα Επικοινωνίας”, κατά την οποία, όποιος εργαζόμενος το επιθυμεί μπορεί να συναντήσει τον Διευθυντή της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού και να συζητήσει οποιοδήποτε εργασιακό ή προσωπικό του θέμα. Επίσης, διοργανώνονται τακτικές συναντήσεις με σκοπό την ενημέρωση και την ανταλλαγή απόψεων ειδικά με το προσωπικό που εργάζεται στο δίκτυο των καταστημάτων της Alpha Bank.

Επιπρόσθετα, στα πλαίσια των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους η τράπεζα, υποστηρίζει έμπρακτα δράσεις που διευρύνουν τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων της. Έτσι, αναλαμβάνει δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, όπως ειδικές ξεναγήσεις για τους υπαλλήλους σε εκθέσεις, μουσεία, συλλογές κ.λπ. και ενεργή συμμετοχή σε πολιτιστικές και καλλιτεχνικές ενέργειες. Παρέχει δωρεάν εισιτήρια στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους για θεατρικές παραστάσεις, μουσικές και άλλες εκδηλώσεις, ενώ προσφέρει χριστουγεννιάτικα δώρα στα παιδιά του προσωπικού.

Στον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, η Alpha Bank, επενδύει στην αναβάθμιση του επαγγελματικού επιπέδου του προσωπικού, έτσι ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της και να αναδείξει νέα, σωστά καταρτισμένα στελέχη.

Σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας της αποτελεί η πεποίθηση “ότι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της είναι η υψηλή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της”. Για το λόγο αυτό, η τράπεζα υποστηρίζει τη δια βίου ανάπτυξη των εργαζομένων της, μεριμνώντας για τη διαρκή επαγγελματική τους εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση. Χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές εκπαίδευσης, όπως προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation), προγράμματα εκπαίδευσης σε διαφορετικούς ρόλους και αντικείμενα (cross-training), σύγχρονα και εξειδικευμένα εργαλεία εκπαίδευσης καθώς και σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της αποδόσεως καθώς και προγράμματα διαχείρισης ταλέντων. Τέλος, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Alpha Bank είναι υπεύθυνη για τη διοργάνωση του εσωτερικού μεταπτυχιακού προγράμματος στη Νομισματική-Τραπεζική-Χρηματοοικονομική. Η ευέλικτη σπονδυλωτή δομή του προγράμματος, επιτρέπει στα στελέχη της Alpha Bank που έχουν επιλεγεί να το παρακολουθούν παράλληλα με την άσκηση των καθηκόντων τους.

Σε σχέση με την πολιτική προαγωγών και ανέλιξης, ο όμιλος μέσω αξιολογικών κριτηρίων και αντικειμενικών διαδικασιών επιλογής δίνει την ευκαιρία στα νέα στελέχη του να εξελιχθούν ιεραρχικά, αναλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης. Εφαρμόζεται πολιτική ίσων ευκαιριών και προασπίζεται η διαφορετικότητα όλων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μην αποτελεί τροχοπέδη στην επαγγελματική τους ανέλιξη το οποιοδήποτε διακριτό χαρακτηριστικό τους, όπως πχ το φύλο, η θρησκεία, η ηλικία κλπ (<https://www.alpha.gr>, 2018)

1.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο (δεκαετία 2007-2017) και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις

1.3.1 Η παγκόσμια αγορά συγχωνεύσεων/εξαγορών

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, που έπληξε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες από το 2009 έως και σήμερα, εκτός των άλλων, οδήγησε σε παγκόσμιο επίπεδο,

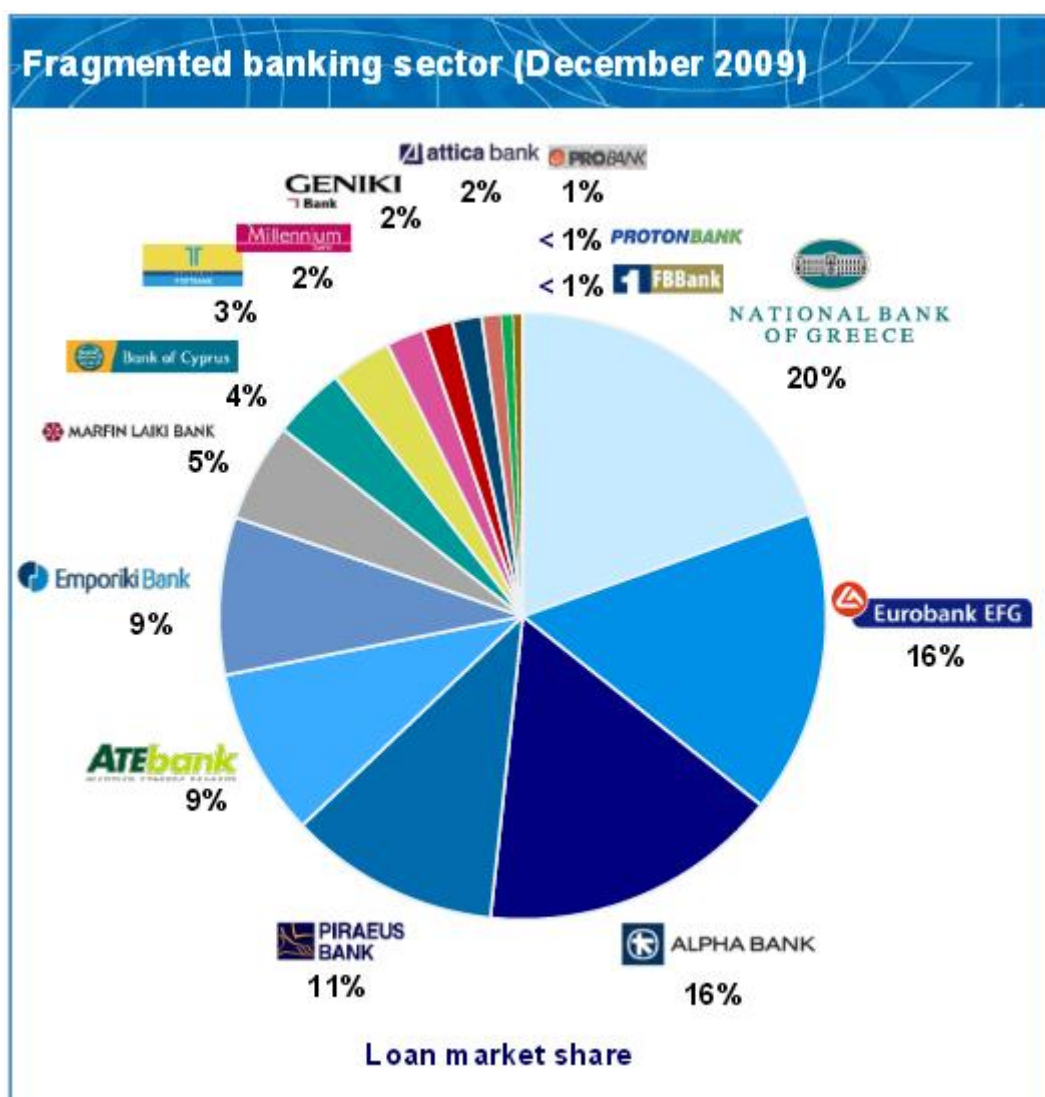
σε συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο. Αν και ο όγκος συναλλαγών παρέμεινε σχετικά σταθερός σε σχέση με αυτόν του 2016, η δραστηριότητα των συγχωνεύσεων και εξαγορών παρουσίασε μια συνεχή δυναμική το 2017, η οποία συνεχίστηκε και το 2018.

Σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις των ειδικών, πρόκειται να συμβούν μεγάλες αλλαγές στην παγκόσμια τραπεζική αγορά. Συγκεκριμένα, στην Αμερική, αναμένονται επέκταση και διαφοροποίηση των περιφερειακών τραπεζών καθώς και συνέχιση και επιτάχυνση της ενοποίησης των κοινοτικών τραπεζών. Στην Ευρώπη, οι τράπεζες αναμένουν μια μεσοπρόθεσμη περιφερειακή ενοποίηση παρόλο που οι εγχώριες συναλλαγές συνεχίζουν να επικρατούν, ενώ οι κρατικές τράπεζες συνεχίζουν να εξυγιάνουν τους ισολογισμούς τους, με την απεμπλοκή τους από μη παραδοσιακές τραπεζικές δραστηριότητες. Ομοίως, και στην Ασία, θα επικρατήσουν οι περιφερειακές ή και εθνικές ενοποιήσεις/συγχωνεύσεις των τραπεζών ενώ στην Κίνα μετατοπίζεται η έμφαση από τις εξερχόμενες στις εισερχόμενες συμφωνίες, με τη μείωση των περιορισμών στην ιδιοκτησία για τα ξένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τέλος, και στην Ιαπωνία θα συνεχιστούν οι ενοποιήσεις/συγχωνεύσεις στις περιφερειακές τράπεζες, ενώ θα αυξηθούν οι εκτός συνόρων συγχωνεύσεις και εξαγορές από ιαπωνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (www.naftemporiki.gr, 2018)

1.3.2 Η εγχώρια αγορά συγχωνεύσεων/εξαγορών

Στα τέλη της δεκαετίας του '90, η Ελλάδα ακολούθησε τη στρατηγική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, οι οποίες ήδη είχαν ξεκινήσει στην Αμερική και στην Ευρώπη από τη δεκαετία του '80 και μετά. Εντούτοις, το χρονικό διάστημα μεταξύ 2007-2017, αποτέλεσε σταθμό στην εις βάθος αναδιάρθρωση του εγχώριου τραπεζικού συστήματος, καθώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πραγματοποιήθηκαν πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο, αλλάζοντας για πάντα τη δομή του. Λόγω της βαθιάς

οικονομικής κρίσης, οι επιλογές για την τύχη των τραπεζών ήταν μόνο δύο : α) συγχωνεύσεις επιθετικού τύπου για να διασωθούν και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες ή β) χρεοκοπία όλων μαζί. Σύμφωνα με τους αναλυτές, η προσπάθεια αποτίμησης της επιθετικής συγκέντρωσης στον ελληνικό banking με όρους ελεύθερου ανταγωνισμού, καταλήγει στη διαπίστωση ότι, η Ελλάδα παρουσιάζει μια πρωτοτυπία καθώς διαθέτει το πιο συγκεντρικό τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη και το δεύτερο παγκοσμίως. Στην παρακάτω εικόνα, παρουσιάζεται ο τραπεζικός κλάδος και τα μερίδια αγοράς των τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στη χώρα μας το έτος 2009, πριν δηλαδή αρχίσει στην Ελλάδα το μεγάλο μπαράζ συγχωνεύσεων/εξαγορών.



Πηγή : (<http://www.bankingnews.gr> , 2016)

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, σε σχετική έκθεσή της αναφέρει ότι, την περίοδο Δεκέμβριος 2007 - Δεκέμβριος 2016, οι εν λειτουργία τράπεζες, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων, μειώθηκαν από 64 σε 39, ενώ αποχώρησε σχεδόν το σύνολο των ξένων τραπεζών με δίκτυα εξυπηρέτησης της πελατείας, εκτός της HSBC. Σήμερα, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες και η Attica Bank ξεπερνούν πλέον αθροιστικά το 95% του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (σε όρους ενεργητικού) από 67,7% , που ήταν στο τέλος του 2007. Παρουσία έχουν, επίσης, η Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος, η Aegean Baltic Bank, η Credicom Consumer Finance, εννέα (9) συνεταιριστικές τράπεζες, καθώς και τα υποκαταστήματα ή γραφεία αντιπροσωπείας τριάντα (30) αλλοδαπών τραπεζών (ενδεικτικά, Citibank, HSBC, Deutsche Bank, Unicredit, Bank of America, J.P.Morgan Chase Bank, DnB Bank ASA, ABN AMRO Bank) (<http://bankingnews.gr>, 2018). Στον παρακάτω πίνακα, καταγράφονται περιληπτικά, οι σημαντικότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα και καθόρισαν τη δομή των τεσσάρων συστημικών τραπεζών (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank).

ΕΤΟΣ	ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΞΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
1953	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ
1994	ΕΥΡΩΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε	EFG PRIVATE BANK
1997	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CHASE MANHATTAN BANK
1997	EUROBANK	INTERBANK
1998	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε
1998	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ

1998	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑΣ CREDIT LYONNAIS HELLAS
1998	EFG EUROBANK A.E	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
1998	EFG EUROBANK A.E	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	XIOSBANK
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	MARATHON BANK ΝΕΑΣ ΥΟΡΚΗΣ
1999	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	NATIONAL WESTMINSTER
1999	EFG EUROBANK	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	PATER CREDIT BANK ΜΕΤΟΝΟΜΑΣΤΗΚΕ PIRAEUS BANK ROMANIA
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΙΟΥ
2000	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ
2000	ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ	ΙΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΟΝΟΜΑΣΤΗΚΕ ALPHA BANK
2002	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕ
2002	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ETBABANK
2003	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ETBABANK
2003	EFG EUROBANK ERGASIAS	POST BANKA AD
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK PIRAEUS BANK BULGARIA
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ATLAS BANKA
2005	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	EGYPTIAN COMMERCIAL BANK
2006	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	FINANSBANK
2006	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	VOJVODJANSKA BANKA
2006	EFG EUROBANK ERGASIAS	NACIONALNA STEDIONICA – BANKA
2006	EFG EUROBANK ERGASIAS	DZI BANK
2007	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	INTERNATIONAL COMMERCE BANK
2007	EFG EUROBANK ERGASIAS	TEKFENBANK
2007	EFG EUROBANK ERGASIAS	UNIVERSAL BANK
2012	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CPB
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CYPRUS POPULAR BANK
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ALPHA BANK	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E	ΝΕΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

2013	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E	NEA PROTON BANK
------	----------------------------------	-----------------

Πηγή : Ιστοσελίδες Ελλήνων Τραπεζών

Από την άλλη πλευρά, όποια σενάρια για περαιτέρω συγχωνεύσεις, καταρρίπτονται, καθώς το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ελληνική κυβέρνηση ομόφωνα κατέληξαν στο ότι οι συστημικές τράπεζες θα πρέπει να είναι μόνο τέσσερις. (www.bankingnews.gr , 2013). Για το λόγο αυτό, το έτος 2018, οι προβλέψεις των μελετητών εστιάζονται στην περαιτέρω εξυγίανση του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ο Christian Thomas, Head of Advisory της KPMG στην Ελλάδα δήλωσε το εξής σε σχέση με την εγχώρια αγορά «Σε εθνικό επίπεδο αναμένεται επιτάχυνση των δράσεων από τις συστημικές τράπεζες με σκοπό την περαιτέρω εξυγίανση και ισχυροποίηση του ισολογισμού τους και ενίσχυση της ρευστότητάς τους. Ολοκλήρωση ενεργειών αποεπένδυσης από θυγατρικές εντός και εκτός Ελλάδος, συνεργασίες με εταιρείες διαχείρισης απαιτήσεων από δάνεια και πώληση μη υγιών δανειακών χαρτοφυλακίων (καλυπτόμενα με εξασφαλίσεις ή μη) αναμένεται να είναι οι βασικοί άξονες επίτευξης των πλάνων αναδιάρθρωσής τους.» Συνέχισε τονίζοντας πως «Η ολοκλήρωση των πρόσφατων ελέγχων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σε συνδυασμό με την προτεινόμενη από αυτήν πλατφόρμα συναλλαγών μη εξυπηρετούμενων δανειακών χαρτοφυλακίων θα οδηγήσουν τις εξελίξεις μέσα στη χρονιά. Παράλληλα, στον κλάδο των Συνεταιριστικών Τραπεζών, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, αναμένονται εξελίξεις προς την κατεύθυνση συγχώνευσης αυτού.» (www.naftemporiki.gr , 2018)

1.3.3 Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων/εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις

Η πολιτική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο, είχε αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση των εργαζομένων. Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, αναφέρει σε έκθεσή της ότι,

κατά τη δεκαετία 2007-2016, το απασχολούμενο στις τράπεζες προσωπικό μειώθηκε κατά 19.067 άτομα, ήτοι κατά 29%, κυρίως μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου του προσωπικού, τα οποία συνεχίσθηκαν και κατά τη διάρκεια του 2016, ενώ ταυτόχρονα ο αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων μειώθηκε κατά 1.736 ή 42,5%. Στις παραπάνω μειώσεις συντέλεσε και η κατακόρυφη αύξηση στην αξιοποίηση των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης της πελατείας των τραπεζών (internet, mobile, phone banking, ATM, APS) έναντι των τραπεζικών καταστημάτων. Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία της EET από τις τράπεζες μέλη της:

(i) Ο αριθμός και η αξία συναλλαγών μέσω internet banking αυξήθηκε, σε ετήσια βάση, κατά 40% και 29% αντίστοιχα.

(ii) Ο αριθμός και η αξία συναλλαγών μέσω mobile banking αυξήθηκε, σε ετήσια βάση, κατά 142% και 82% αντίστοιχα (<http://bankingnews.gr>, 2018).

Σύμφωνα με τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών, σήμερα στις συγχωνεύσεις/εξαγορές έχει επικρατήσει το αγγλοσαξονικό πρότυπο επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο). Σύμφωνα με την Ταγκλή Α. (2015), «το πρότυπο αυτό εστιάζεται σε στοιχεία όπως:

- Άμεση ελαχιστοποίηση του κόστους προσωπικού
- εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση (αποσταθεροποίησης διάρκειας σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας),
- προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης-αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση-έντονα μονομερείς πρακτικές.

Το πρότυπο αυτό, σε αντίθεση με τα πρότυπα Διοίκησης που εφαρμόζονται στην Ηπειρωτική Ευρώπη, θεωρείται πολλές φορές υπεύθυνο, για τη δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων».

Επιπρόσθετα, τα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού τίθενται σε δοκιμασία και κυρίως αυτών των εργαζομένων, οι οποίοι παρουσιάζουν ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση. Η εξαγορά οδηγεί, συνήθως, σε μειώσεις του εργασιακού κόστους μέσω του ανασχεδιασμού και της κατάργησης θέσεων εργασίας και την συγχώνευση των λειτουργιών που επικαλύπτονται. Επιπρόσθετα, εφαρμόζονται περικοπές σε πρόσθετες παροχές και εργασιακά κεκτημένα, καθώς ο κύριος σκοπός της εξαγοράς είναι η άμεση και μετρήσιμη αύξηση του κέρδους (Ταγκλή, 2015).

Παλαιότερες έρευνες που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο έχουν επισημάνει αρκετές αρνητικές συνέπειες που προκαλούν οι συγχωνεύσεις στην απασχόληση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε μείωση στην απασχόληση των εργαζομένων με χαμηλότερη εξειδίκευση, πολυπλοκότητα και ευελιξία στα καθήκοντα των στελεχών, μεγαλύτερος όγκος εργασιών, αύξηση στην απασχόληση εξειδικευμένων και ηλικιακά νεότερων εργαζομένων καθώς και εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων με στόχο την απομάκρυνση του πλεονάζοντος προσωπικού, κυρίως, μέσω της εθελούσιας αποχώρησης.

Τέλος, ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος (Ταγκλή, 2015)

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Η πραγμάτωση των στόχων των επιχειρήσεων και η υλοποίηση του έργου, εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές. Παράλληλα, η ικανότητα και η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι σημαντικά στοιχεία για την υποκίνησή τους, έτσι ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τους Robbins & Jugde, 2011, η παρακίνηση αφορά τις διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση ενός στόχου. Στον παραπάνω ορισμό, η λέξη ένταση αναφέρεται στο πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο, προκειμένου να πετύχει το στόχο του. Η κατεύθυνση αφορά τον προσανατολισμό της προσπάθειας του ατόμου, ενώ η επιμονή επισημαίνει τον χρονικό ορίζοντα της προσπάθειας.

Από την εποχή που η Διοίκηση Επιχειρήσεων εξελίχθηκε σε αυτόνομη επιστήμη, πολλοί ερευνητές και ψυχολόγοι προσπάθησαν να μελετήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να εξηγήσουν τους παράγοντες που τους παρακινούν να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοσή τους. Διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- Οι θεωρίες παρακίνησης που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης και
- Οι θεωρίες παρακίνησης που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν περιληπτικά οι βασικότερες θεωρίες από κάθε κατηγορία.

2.2 Θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης

2.2.1 Η θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Abraham Maslow

Στις θεωρίες παρακίνησης, εξέχουσα θέση κατέχει η θεωρία των αναγκών του A.Maslow , καθώς είναι μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες. Βασική παραδοχή της είναι η ικανοποίηση των αναγκών καθώς, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όλοι οι άνθρωποι πραγματοποιούν οποιαδήποτε δράση ή εργασία προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Μπουραντάς & λοιποί, 1999). Επομένως, η επιθυμία των ανθρώπων για ικανοποίηση των αναγκών τους, αποτελεί και το βασικό κίνητρο προκειμένου να δραστηριοποιηθούν ή να υλοποιήσουν ένα έργο. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ανικανοποίητες και επηρεάζουν καταλυτικά τη συμπεριφορά του (Maslow, 1970). Σύμφωνα με τον ψυχολόγο, όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των αναγκών, τόσο μειώνεται ο ρόλος τους ως κίνητρο δράσης. Βασικό σημείο της θεωρίας, αποτελεί η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανάγκες, κατατασσόμενες ανοδικά, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- **Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες.** Οι ανάγκες αυτές, σηματοδοτούν το σημείο εκκίνησης στη θεωρία του A. Maslow και περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που χαρακτηρίζουν τον άνθρωπο ως βιολογικό οργανισμό, δηλαδή το νερό, το οξυγόνο, η ένδυση, η κατοικία και η τροφή. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες, που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Όπως αναφέρει και ο Maslow (1970), «ένα άτομο που στερείται την τροφή, την ασφάλεια, την αγάπη και την εκτίμηση, κατά πάσα πιθανότητα θα νιώσει την ανάγκη για τροφή περισσότερο από οτιδήποτε άλλο». Με τα λόγια αυτά, υποδηλώνεται η προτεραιότητα στην στοιχειώδη ικανοποίηση

αυτής της κατηγορίας αναγκών, έτσι ώστε να γίνει λόγος μετέπειτα και για την ικανοποίηση άλλων αναγκών.

- **Ανάγκες για ασφάλεια.** Βασική ανάγκη του ανθρώπου αποτελεί η αίσθηση σιγουριάς που θέλει να βιώνει. Συγκεκριμένα, θέλει να είναι σίγουρος ότι όλα όσα έχει επιτύχει στο προηγούμενο στάδιο, θα συνεχίσει να τα απολαμβάνει και στο μέλλον. Σημαντική είναι και η αίσθηση ασφάλειας, αναφορικά με τους κινδύνους του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η ανεργία, τα ατυχήματα κ. α. Επομένως, στόχος του είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες για σιγουριά και ασφάλεια (του εαυτού του και της οικογένειάς του) , εφ' όσον έχει καλύψει ως ένα βαθμό τις βιολογικές του ανάγκες.
- **Κοινωνικές ανάγκες.** Η κατηγορία αυτή αναγκών ανήκει σε ένα ανώτερο επίπεδο και τα άτομα επιθυμούν να τις ικανοποιήσουν, εφόσον έχουν καλύψει σε μεγάλο βαθμό τις προηγούμενες δύο κατηγορίες αναγκών. Οι κοινωνικές ανάγκες σχετίζονται με την επικοινωνία με τους άλλους και το αίσθημα του «ανήκειν» στην οικογένεια ή σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Στόχος του ατόμου είναι να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή (Maslow,1970). Σε εργασιακό επίπεδο, οι άνθρωποι συχνά αναζητούν τη φιλία, το ενδιαφέρον και τη στοργή από τους συναδέλφους τους.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης.** Οι ανάγκες της κατηγορίας αυτής ονομάζονται και εγωιστικές. Σε αυτές ανήκουν όλες οι ανάγκες που πηγάζουν από τις προσωπικές ικανότητες και τα επιτεύγματα, όπως η αναγνωρισιμότητα, ο σεβασμός και εκτίμηση των συναδέλφων, καθώς και ο αυτοσεβασμός και η αυτοεκτίμηση. Η ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης προκαλεί στα άτομα αισθήματα αυτοπεποίθησης, αξίας και δύναμης ενώ η μη ικανοποίησή τους προκαλεί αισθήματα κατωτερότητας, αδυναμίας και ανικανότητας (Maslow,1970). Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες του προηγούμενου σταδίου. Πρέπει να τονιστεί σε

αυτό το σημείο ότι, αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί απ' ό,τι οι προηγούμενες.

- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης.** Πρόκειται για την ανάγκη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει «τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, για να φτάσει στον «ιδανικό» γι' αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα» (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006, Μπουραντάς & λοιποί, 1999). Ο Maslow (1970) αναφέρει χαρακτηριστικά «...το άτομο να κάνει αυτό που είναι κατάλληλο να κάνει... να γίνει οτιδήποτε είναι δυναμικά ικανό να γίνει».

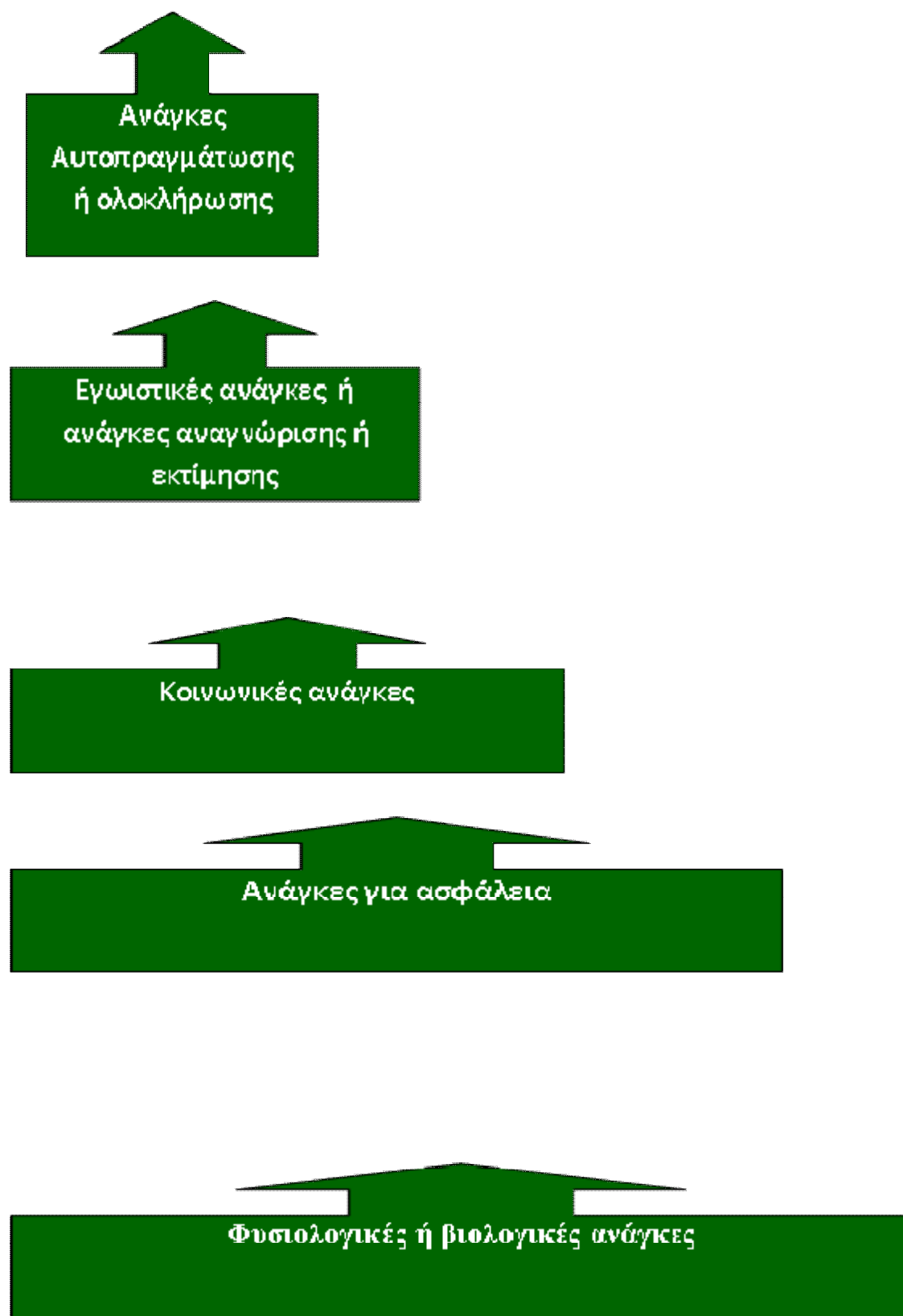
Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το άτομο βρίσκεται σε μια συνεχή προσπάθεια, έτσι ώστε να ικανοποιεί πληρέστερα τις ανάγκες του, ενώ επιθυμεί περισσότερα από αυτά που ήδη κατέχει. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι, υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ της παρακινητικής δύναμης των αναγκών και του βαθμού στον οποίο αυτές ικανοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι μια ανάγκη, όσο περισσότερο ικανοποιείται, παρακινεί όλο και λιγότερο, ενώ ο κορεσμός της ανάγκης δεν προσφέρει καμία παρακίνηση πλέον στο άτομο. Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη αποκτά ξανά υποκινητική δύναμη αν σταματήσει να καλύπτεται ικανοποιητικά. «Αυτό κατά συνέπεια σημαίνει ότι, καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη» (Μπουραντάς & λοιποί, 1999).

Στις ανάγκες του ανθρώπου υπάρχει μια ιεραρχική δομή, ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνουν τα άτομα στην ικανοποίησή τους. Η εμφάνιση μιας ανάγκης στηρίζεται συνήθως στην προηγούμενη ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης, η οποία βρίσκεται προηγουμένως σε ισχύ (Maslow, 1970). Πρώτες σε προτεραιότητα, ο άνθρωπος έχει την κάλυψη των φυσιολογικών του αναγκών και μετέπειτα των υπολοίπων, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1. Προκειμένου να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, δεν είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιηθεί

πλήρως η προηγούμενη αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Maslow (1970), «... στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι, που είναι φυσιολογικοί, έχουν μερικώς ικανοποιήσει όλες τις βασικές ανάγκες τους και εν μέρει είναι ανικανοποίητοι από όλες τις βασικές ανάγκες τους.... Για παράδειγμα, είναι σαν ο μέσος άνθρωπος να έχει ικανοποιήσει 85% τις φυσιολογικές του ανάγκες, 70% τις ανάγκες ασφάλειας, 50% τις ανάγκες αγάπης, 40% τις ανάγκες εκτίμησης και 10% τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης».

Η έννοια της πυραμίδας για την ιεράρχηση των αναγκών έχει και έναν ακόμη στόχο. Σημαίνει ότι, πολλοί περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες απ' ό,τι τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Μόνο τα άτομα στις ανώτερες εργασιακές θέσεις, όπως για παράδειγμα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, μπορεί να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης. Άρα όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότεροι άνθρωποι καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι, ο Maslow (1970) υποστηρίζει ότι αν και η παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών, είναι σταθερή για τους περισσότερους ανθρώπους, υπάρχουν και ορισμένες εξαιρέσεις, κατά τις οποίες παρουσιάζεται αντιστροφή αυτής της ιεραρχίας. Για παράδειγμα, υπάρχουν μερικά άτομα, στα οποία η αυτοεκτίμηση είναι πιο σημαντική από την αγάπη ή υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι έχουν ικανοποιήσει μια ανάγκη για μεγάλο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα να την υποτιμούν και να την θυσιάζουν προκειμένου να ικανοποιήσουν μια υψηλότερη ανάγκη τους.



Σχήμα 1 : Η πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Γίνεται αντιληπτό, με βάση τη θεωρία του Maslow, ότι τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για να αποδώσουν, χρειάζεται να προβούν σε δύο ενέργειες. Αρχικά θα πρέπει να γνωρίσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και μετέπειτα να συνδέσουν το αποτέλεσμα και την απόδοση του προσωπικού με αυτές τις ανάγκες. Τα κίνητρα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση όλων των αναγκών, ποικίλλουν από επίπεδο σε επίπεδο. Τα κίνητρα αυτά δίνονται συστηματοποιημένα κατά κατηγορία αναγκών στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1 : Κίνητρα για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών

<i>Ανάγκες</i>	<i>Κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών</i>
<i>Φυσιολογικές</i>	Ικανοποιητικός μισθός, καλές συνθήκες εργασίας, διάφορα επιδόματα, κουπόνια σίτισης, εκπτωτικά κουπόνια αγορών, προσφορά στέγης και δώρων
<i>Ασφάλειας</i>	Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα της θέσης εργασίας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, αποζημίωση σε περίπτωση απόλυσης, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας
<i>Κοινωνικές</i>	Οργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων, πολιτιστικών και αθλητικών συναντήσεων. Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών και ομαδική εργασία
<i>Εκτίμησης</i>	Προαγωγές, έπαινοι, ειδικές τιμητικές αναφορές, αναγνώριση της προσφοράς υπηρεσιών και γνώσεων, παραχώρηση προσωπικού γραφείου, απόκτηση γραμματέως.
<i>Ολοκλήρωσης και Αυτοπραγμάτωσης</i>	Δυνατότητα πρωτοβουλιών, ανάληψη ευθυνών, αυτονομία, ευκαιρίες για επιτυχία, ανάπτυξη δημιουργικότητας, εκπαίδευση αντικείμενο εργασίας με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

Πηγή : Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006

Η συγκεκριμένη θεωρία χρησιμοποιήθηκε σε πολλές έρευνες, οι οποίες διερευνούσαν την επαγγελματική ικανοποίηση και επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έχει υποστεί αρκετή κριτική και στα μειονεκτήματά της συγκαταλέγονται ότι δεν τεκμηριώνεται εμπειρικά και αδυνατεί να εφαρμοστεί παγκόσμια. Επιπρόσθετα, μετέπειτα ερευνητές διατύπωσαν αμφιβολίες σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, με το επιχείρημα ότι δεν μελετάται επαρκώς η ένταση της κάθε ανάγκης και η επιθυμία για ταυτόχρονη ικανοποίηση πολλών κατηγοριών αναγκών. (Γκορέζης Π., 2018). Από την άλλη πλευρά, η σημαντικότητα της θεωρίας αποδεικνύεται από το γεγονός ότι, ακόμη και σήμερα διδάσκεται στη Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ εξακολουθεί να στρέφει την προσοχή των εργοδοτών στο θέμα της διερεύνησης των αναγκών των υπαλλήλων τους.

2.2.2 Η θεωρία του Alderfer – ERG

Ο Alderfer εξέλιξε τη θεωρία αναγκών του Maslow και προσδιόρισε τρεις ομάδες αναγκών, τις οποίες επιθυμούν οι άνθρωποι να ικανοποιήσουν. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες είναι οι εξής :

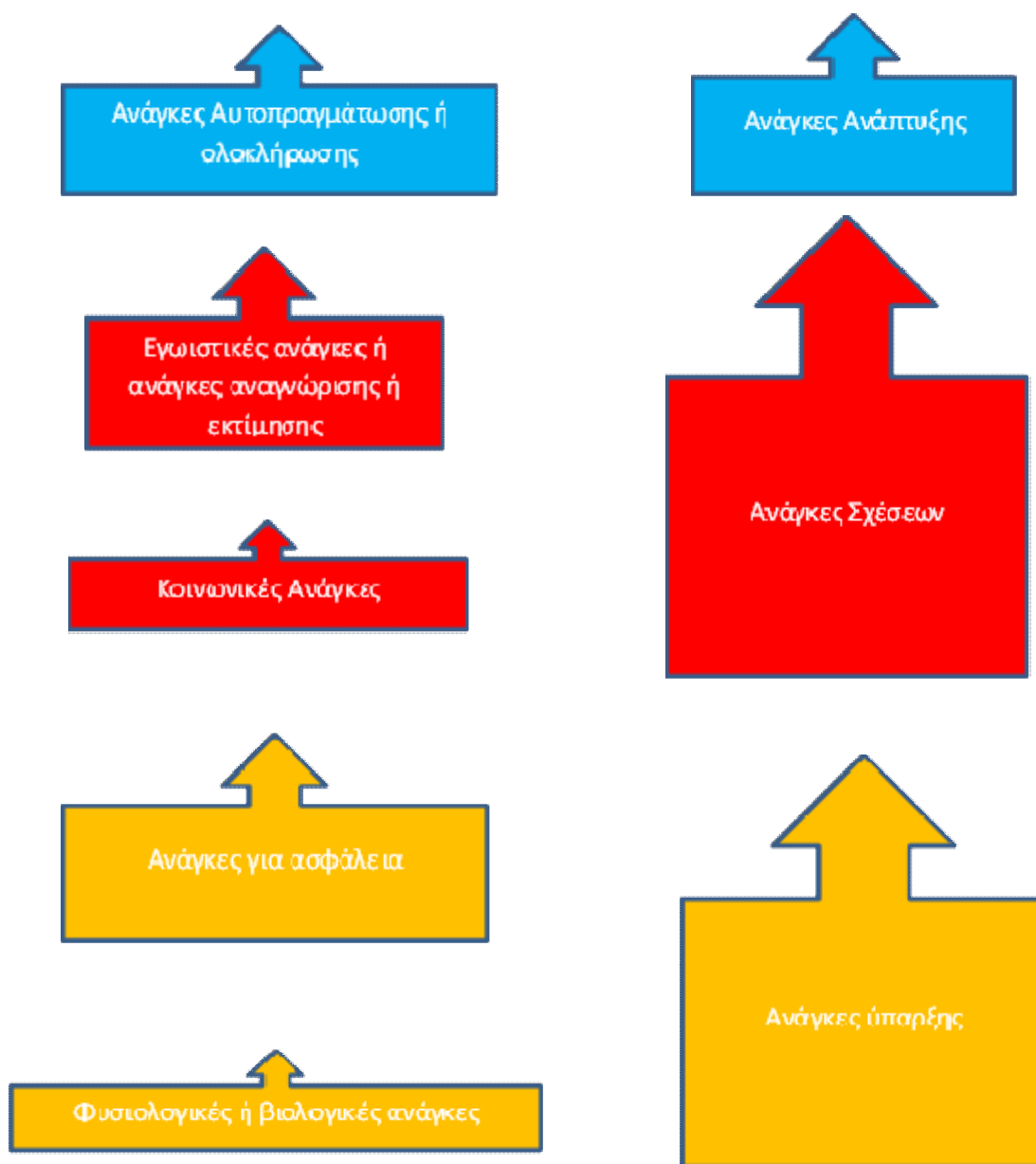
- ✓ Βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες ύπαρξης (**E**xistence)
- ✓ Ανάγκες σχέσεων (**R**elatedness) και
- ✓ Ανάγκες ανάπτυξης (**G**rowth)

Στον εργασιακό χώρο, οι παραπάνω ανάγκες ικανοποιούνται με διάφορα μέσα. Ειδικότερα, οι ανάγκες ύπαρξης καλύπτονται με τον ικανοποιητικό μισθό και τις πρόσθετες παροχές καθώς και με την ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας. Οι ανάγκες σχέσεων ικανοποιούνται από τις αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, την αλληλεγγύη και τη συναισθηματική στήριξη. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοποιούνται μέσω της δημιουργικότητας της εργασίας, τις επαγγελματικές προκλήσεις, την αυτονομία και τη λήψη πρωτοβουλιών (Πετρίλη, 2007)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και των κατηγοριών του Alderfer. Συγκεκριμένα, οι ανάγκες ύπαρξης αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες σχέσεων αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες εκτίμησης, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης αντιστοιχούν στην ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (σχήμα 3)

Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Ανάγκες του Alderfer



Σχήμα 3: Συγκριτική παρουσίαση των θεωριών του Maslow και του Alderfer.
Πηγή Γκορέσης Παναγιώτης, 2018

2.2.3 Η θεωρία των δύο Παραγόντων Υγιεινής – Παρακίνησης του Frederick Herzberg

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αρκετοί ερευνητές των κοινωνικών επιστημών, αντιμετώπισαν με σκεπτικισμό τη θεωρία του Maslow. Στις μελέτες που διεξήγαγαν διαπίστωσαν ότι, για την πλειοψηφία των εργαζομένων, παρακινητικές είναι μόνο δύο κατηγορίες αναγκών: οι βιολογικές και οι άλλες ανάγκες, οι οποίες εκδηλώνονται αφού ικανοποιηθούν οι βιολογικές. Περισσότερο κοντά σε αυτήν την άποψη είναι η θεωρία του F.Herzberg, ο οποίος υποστήριξε ότι στις σύγχρονες κοινωνίες, οι βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες κατώτερου επιπέδου έχουν λιγότερο ή περισσότερο ικανοποιηθεί, ενώ μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου είναι ικανές να οδηγήσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, ο Herzberg διαπίστωσε ότι, η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο, είναι αποτέλεσμα ενός τελείως διαφορετικού συνόλου από αιτίες, απ' ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια (Herzberg, 1966).

Ο Herzberg, ανέπτυξε τη θεωρία των δύο Παραγόντων Υγιεινής – Παρακίνησης, το 1959 στην προσπάθειά του να μελετήσει την επαγγελματική ικανοποίηση. Κατά τον ερευνητή, υπάρχουν μόνο δύο κατηγορίες αναγκών, ανεξάρτητες μεταξύ τους, οι οποίες επηρεάζουν διαφορετικά τη συμπεριφορά των ατόμων. Υποστήριξε ότι, οι εργαζόμενοι δέχονται επιδράσεις από δύο κατηγορίες παραγόντων και συγκεκριμένα από το περιβάλλον της εργασίας τους και από τη φύση της εργασίας που εκτελούν. Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων, που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας, συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως οι πολιτικές της διοίκησης, ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, οι συνθήκες εργασίας, το πακέτο παρεχόμενων αμοιβών, η ασφάλιση, το κοινωνικό status μέσα στην επιχείρηση κ.α. Οι παράγοντες αυτοί είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν από τον Herzberg Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης, καθώς δεν δρουν παρακινητικά στους εργαζόμενους. Η παρουσία

τους συντελεί σε μικρή, ικανοποιητική απόδοση των ατόμων, ενώ η απουσία τους δημιουργεί δυσαρέσκεια (Herzberg, 1966).

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με τη φύση της εργασίας, είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν από τον Herzberg Παράγοντες Παρακίνησης ή «κίνητρα». Αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν υποκινητικά στους εργαζόμενους και τους ωθούν στην επίτευξη όσο το δυνατόν υψηλότερης απόδοσης. Χαρακτηριστικοί τέτοιοι παράγοντες είναι το αντικείμενο της εργασίας του ατόμου και ο υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος, η λήψη πρωτοβουλιών, η αναγνώριση των προσπαθειών του, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών κ.α. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006, Μπουραντάς & λοιποί, 1999) .

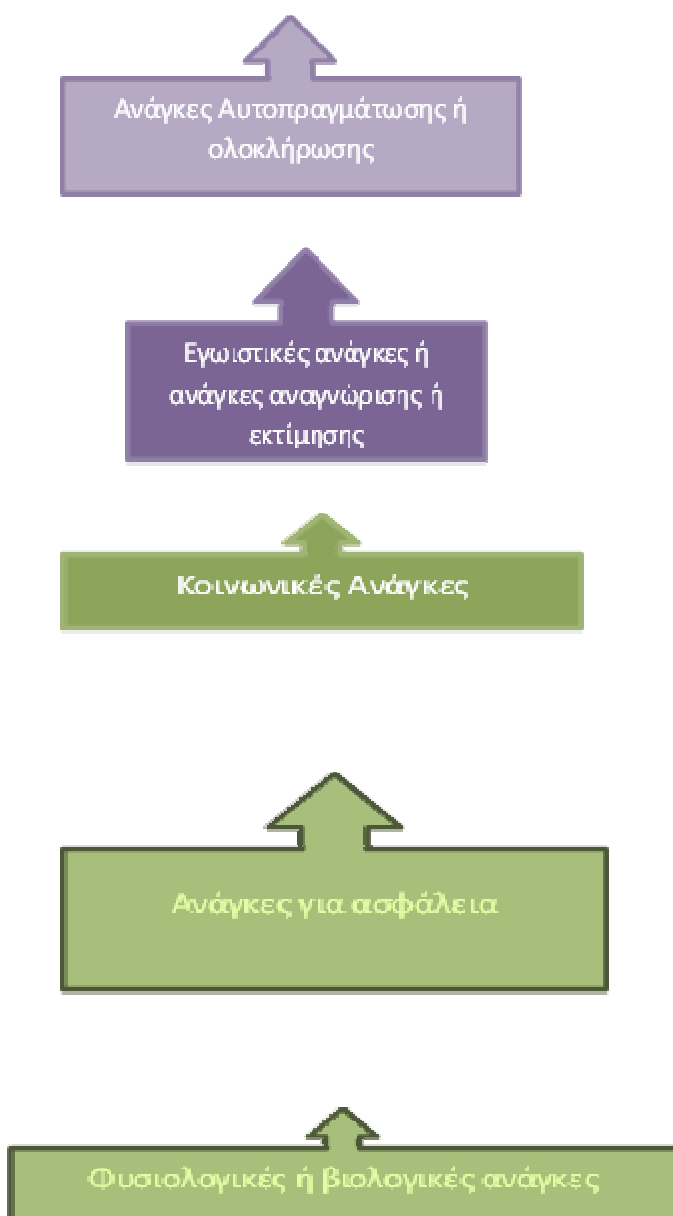
Αν και με μια πρώτη ματιά , οι θεωρίες του Maslow και του Herzberg φαίνονται διαφορετικές μεταξύ τους, καθώς η πρώτη θεωρία κάνει λόγο για πέντε κατηγορίες αναγκών, ενώ η δεύτερη για δύο κατηγορίες αναγκών, εν τούτοις υπάρχει σαφής αντιστοιχία μεταξύ των κατηγοριών των δύο θεωριών. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg αντιστοιχούν στις ανάγκες ολοκλήρωσης και εκτίμησης του Maslow, ενώ οι παράγοντες υγιεινής και διατήρησης του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές , κοινωνικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow (σχήμα 2).

Αξίζει να τονιστεί ότι, έως το 1959 που διατυπώθηκε η θεωρία του Herzberg, οι έρευνες για το ρόλο των κινήτρων στον εργασιακό χώρο ήταν αρκετά περιορισμένες. Η συγκεκριμένη θεωρία, όπως και αυτή του Maslow, έτυχε αρκετής υποστήριξης αλλά και αμφισβήτησης. Χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον στο χώρο της βιομηχανίας αλλά και των οργανισμών ευρύτερα, καθώς προσέφερε στα διοικητικά στελέχη τρόπους για να επιλύουν τα προβλήματα απόδοσης που παρουσιάζονταν, κυρίως μέσω του «εμπλουτισμού της εργασίας». Η καινοτόμος μέθοδος του εμπλουτισμού, εστιάζει στον επανασχεδιασμό της εργασίας, έτσι ώστε να δημιουργεί ενδιαφέρον, προκλήσεις και ευκαιρίες για επιτεύγματα στους εργαζόμενους. Επιπλέον, τονίζει την

αυτονομία και την λήψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό, εισάγει αντικείμενα εργασιών μεγαλύτερης δυσκολίας και ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να εξειδικευτεί στην εργασία του (Μπάτιου, 2009).

Παρ' όλα αυτά , η θεωρία του Herzberg αμφισβητήθηκε κυρίως για τη μεθοδολογία της. Τα σημεία στα οποία εστίασαν οι επικριτές της αφορούσαν τα εξής: α) διαφορετικά συμπεράσματα τεκμαίρονται από τη χρήση διαφορετικών τεχνικών, β) αν το δείγμα μεροληπτεί , θίγεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και γ) η εφαρμογή της θεωρίας δεν οδηγεί στη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. (Κάντας, 1998).

Maslow



Herzberg

Παράγοντες Παρακίνησης

- ∅ Προαγωγή
- ∅ Ενδιαφέρον αντικείμενο
- ∅ Ανάπτυξη πρωτοβουλιών
- ∅ Υψηλός βαθμός ευθύνης
- ∅ Αναγνώριση
- ∅ Δυνατότητες Ανάπτυξης και εξέλιξης

Παράγοντες Υγιεινής και Διατήρησης

- ∅ Πολιτική, Αποστολή και Διοίκηση της επιχείρησης
- ∅ Εποπτεία
- ∅ Συνθήκες Εργασίας
- ∅ Συστήματα Αμοιβών
- ∅ Ασφάλεια για την εργασία
- ∅ Διαπροσωπικές σχέσεις
- ∅ Κοινωνική θέση
- ∅ Συμμετοχή στα κοινά

Σχήμα 2: Συγκριτική παρουσίαση των θεωριών του Maslow και του Herzberg.
Πηγή Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006

2.2.4 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham

Οι ερευνητές Hackman και Oldham, ήταν συνεχιστές του έργου του Herzberg και το 1976 διατύπωσαν τη θεωρία τους, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας. Η συγκεκριμένη θεωρία εστίασε στα χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και είναι κομβικά για την εσωτερική εργασιακή υποκίνηση τους. Συγκεκριμένα, έκαναν λόγο για πέντε χαρακτηριστικά: την ποικιλία δεξιοτήτων, την ταυτότητα του έργου, τη σπουδαιότητα του έργου, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Υποστήριξαν ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών, τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματά τους για την εργασία τους (Πετρίλη, 2007).

Σημαντική είναι η συμβολή των Hackman και Oldham, στη μεθοδολογία έρευνας των κοινωνικών επιστημών, καθώς δημιούργησαν μια ειδική κλίμακα, το Job Diagnostic Survey. Το JDS βοηθά να διαγνωστεί η ανάγκη επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας, προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα καθώς και να αξιολογηθούν οι επιδράσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζόμενους (Μπάτιου, 2009).

2.3 Θεωρίες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης

2.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Ο V.Vroom είναι ο πρώτος ερευνητής, ο οποίος έκανε λόγο για το ρόλο των προσδοκιών στην παρακίνηση των ανθρώπων και το 1964 διατύπωσε τη θεωρία του, γνωστή ως Θεωρία των Προσδοκιών. Σύμφωνα με τον εισηγητή αυτής της θεωρίας, τα άτομα έχουν προσδοκίες, οι οποίες διαμορφώνουν και τα «κίνητρα συμπεριφοράς τους».

Η βασική λογική, στην οποία στηρίζεται η θεωρία των προσδοκιών είναι ότι η απόδοση του εργαζόμενου είναι συνάρτηση της προσπάθειας που καταβάλλει, της ικανότητας του και της υποστήριξης που λαμβάνει από το εργασιακό του περιβάλλον. Επιπλέον, το άτομο προκειμένου να υποκινηθεί και να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, θα πρέπει να πιστεύει ότι θα υπάρχει ανταμοιβή για το έργο του και θα είναι τέτοια έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις «ανικανοποίητες ανάγκες του». Τέλος, ο εργαζόμενος, προκειμένου να παρακινηθεί θα πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές διέπονται από δικαιοσύνη τόσο σε σχέση με τα δικά του αποτελέσματα, όσο και με τις ανταμοιβές των συναδέλφων του (Vroom, 1964).

Επομένως, η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις :

- 1) Στη σχέση προσπάθειας – απόδοσης (προσδοκία – expectancy), δηλαδή, ο εργαζόμενος προσδοκά ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση
- 2) Σχέση απόδοσης – ανταμοιβής (συντελεστικότητα – instrumentality), δηλαδή, ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει και σε αυξημένες ανταμοιβές και
- 3) Σχέση ανταμοιβών – ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία – valence), δηλαδή κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι ελκυστικές για τον εργαζόμενο. Στη σχέση αυτή, σημαντικό ρόλο έχουν οι προσωπικοί στόχοι και οι ανάγκες του ατόμου (Γκορέσης Π., 2018)

Ως εκ τούτου, για να επιτευχθεί η παρακίνηση του εργαζόμενου και για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του θα πρέπει και οι τρεις παραπάνω σχέσεις – παράγοντες, να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα (Αξία * Συντελεστικότητα * Προσδοκία).

Στο εργασιακό επίπεδο και σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η υποκίνηση των εργαζομένων για μέγιστη απόδοση, βασίζεται σε ορισμένες προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα:

- Η απόδοση του εργαζόμενου θα πρέπει να συνδέεται με ανταμοιβές υλικές ή άυλες.
- Να ανατίθενται στον εργαζόμενο εργασίες, τις οποίες γνωρίζει και είναι ικανός να πραγματοποιήσει.
- Να κατανοεί ο εργαζόμενος τις προσδοκίες των άλλων, πχ του προϊσταμένου του και της επιχείρησης.
- Να υπάρχει δίκαιη μεταχείρισή σχετικά με τις αμοιβές του.
- Οι ανταμοιβές να έχουν αξία για τον εργαζόμενο, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του (Μπουραντάς & λοιποί, 1999).

2.3.2 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin A. Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης διατυπώθηκε από τον Edwin Locke το 1976 και στηρίζεται στην αντίληψη ότι το άτομο παρακινείται αποτελεσματικά όταν εργάζεται για έναν συγκεκριμένο στόχο. Για τον Locke, ο καθορισμός στόχων είναι ο βασικότερος μοχλός υποκίνησης των ατόμων και απέδειξε ότι υπάρχει συνάρτηση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων, δηλαδή σε μέγιστη απόδοση οδηγούν περισσότερο οι δύσκολοι και σαφείς στόχοι και λιγότερο οι εύκολοι και ασαφείς.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι «έξυπνοι» - **S.M.A.R.T.** Ειδικότερα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (**S**pecific), μετρήσιμοι (**M**easurable), επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί (**A**chievable – **R**ealistic) και χρονικά καθορισμένοι (**T**ime specific). Όταν ο στόχος είναι σαφής και ξεκάθαρος και υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος υλοποίησής του τότε μπορεί να μετρηθεί και διεγείρει συμπεριφορές προς την επιθυμητή κατεύθυνση, ενώ υπάρχουν λιγότερες παρεξηγήσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα και τις ανταμοιβές.

Επιπρόσθετα, ο στόχος θα πρέπει να είναι επιτεύξιμος γιατί σε αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος θα αποθαρρυνθεί και θα σταματήσει την προσπάθεια υλοποίησής του. Επίσης, χρειάζεται να τίθενται και ατομικοί και ομαδικοί στόχοι ανάλογα με τη φύση της εργασίας καθώς και να υπάρχει αρμονικός

συνδυασμός μεταξύ των ποσοτικών και των ποιοτικών στόχων. Τέλος, αναφορικά με τον τρόπο θέσπισης των στόχων, αυτοί θα πρέπει αρχικά να καθορίζονται από την διοίκηση της οργάνωσης και στη συνέχεια να ζητείται η άποψη των εργαζομένων. Μέσα από τον επικοινωνιακό διάλογο θα είναι δυνατό να βρεθεί η χρυσή τομή, όπου οι εργαζόμενοι θα διατυπώνουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι ταυτόχρονα θα συνάδουν με το συνολικό όραμα και το σκοπό που επιδιώκει η επιχείρηση. (Γκορέσης Π., 2018).

Αν και η επιλογή του σωστού τύπου στόχου είναι καθοριστική, χρειάζεται και το στοιχείο της ανατροφοδότησης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τυχόν αποκλίσεις από το στόχο τους. Στην περίπτωση που υπάρξουν αποκλίσεις, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι προσδοκίες, να αναπροσαρμοστούν τυχόν δυσκολίες του στόχου καθώς και να αναγνωριστεί ή μέχρι τώρα προσπάθεια του ατόμου και να ενθαρρυνθεί να συνεχίσει προς το επιθυμητό αποτέλεσμα.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

3.1 Μεθοδολογία της Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα βασικά στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Πάτρα και αφορούσε την παρακίνηση των τραπεζικών υπαλλήλων της περιοχής.

3.1.1 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Σκοπός της παρούσας εμπειρικής διερεύνησης είναι , αρχικά, να καταγραφούν οι στάσεις του δείγματος της έρευνας σχετικά με τις μεθόδους παρακίνησης, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση στο χώρο εργασίας τους. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στα εργασιακά καθήκοντα και στην προσωπική ζωή των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και αξιοκρατίας στο χώρο εργασίας τους. Τέλος, διερευνάται η ικανοποίηση του προσωπικού από τις αποδοχές του , την αυτονομία στην εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων καθώς και η κοινωνική δραστηριότητα που αναπτύσσει εντός και εκτός του χώρου εργασίας του. Συγκεκριμένα, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής :

1^η : Οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνουν.

2^η : Οι συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο έχουν αυξήσει τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων.

3^η : Υπάρχει ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των συμμετεχόντων.

4^η : Οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν εργασιακή ασφάλεια.

5^η : Οι συμμετέχοντες είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και τις διαδικασίες προαγωγών καθώς και την αναγνώριση του έργου που παράγουν.

6^η : Οι εργαζόμενοι δεν έχουν ελευθερία κινήσεων και αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

7^η : Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις εντός και εκτός της εργασίας τους.

8^η : Η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (επιστημονική, τεχνική, διοικητική κλπ) είναι ικανοποιητική.

9^η : Το προσωπικό των τραπεζών είναι ικανοποιημένο από τη θέση εργασίας του συνολικά.

3.1.2 Το δείγμα της έρευνας

Το σύνολο των τραπεζικών υπαλλήλων στην περιοχή των Πατρών ανέρχεται σε περίπου 500 άτομα (πληθυσμός της έρευνας). Από αυτό τον πληθυσμό επιλέχθηκαν τυχαία 180 άτομα, άντρες και γυναίκες, οι οποίοι αποτελούν και το ερευνητικό δείγμα, δηλαδή ποσοστό 36%. Ο αριθμός αυτός θεωρούμε ότι είναι ικανοποιητικός και συντελεί στην εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Το δείγμα μας αποτελούνταν από άντρες και γυναίκες ηλικίας από 18 έως 65 ετών. Επίσης, υπήρχε διαφορετικότητα αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, ενώ οι εργαζόμενοι κατείχαν διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία των τραπεζών, στις οποίες εργάζονταν. Τέλος, από το σύνολο του δείγματος, 50 άτομα προέρχονταν από συγχωνευμένη τράπεζα, ενώ τα υπόλοιπα άτομα διατηρούσαν τον ίδιο τραπεζικό εργοδότη.

3.1.3 Διεξαγωγή της έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα με την άντληση πρωτογενών στοιχείων μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο κατασκευάστηκε με βάση τη βιβλιογραφία και τις θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Η δομή του ερωτηματολογίου ικανοποιούσε τις ανάγκες του ερευνητικού σκοπού και κρίθηκε απαραίτητη για την τεκμηρίωση του στόχου της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε πιλοτικά σε 10 εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν λάθη ή ασάφειες στη δομή των ερωτήσεων και να γίνουν διορθώσεις όπου χρειάζονταν.

Κατόπιν, το ερωτηματολόγιο – σε έντυπη μορφή – διανεμήθηκε σε δείγμα 180 ατόμων και συμπληρώθηκε ανώνυμα, προκειμένου να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις – συμπληρωμένα ερωτηματολόγια - ανήλθαν σε 154, δηλαδή ποσοστό 86% . Το ποσοστό των απαντήσεων θεωρείται αρκετά υψηλό και κατά συνέπεια θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το ποσοστό αυτό ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Στις ερωτήσεις συμφωνίας/διαφωνίας, χρησιμοποιήθηκαν δύο επιλογές το ΝΑΙ και το ΟΧΙ. Στις ερωτήσεις συμφωνίας με την πρόταση της ερώτησης, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert με επιλογές I. Διαφωνώ απόλυτα, II. Διαφωνώ, III. Ουδέτερος, IV. Συμφωνώ και V. Συμφωνώ απόλυτα.

3.1.4 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες, αποτελούνταν από 4 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία (5 ερωτήσεις), και συγκεκριμένα ερωτήσεις που αφορούν το φύλο του δείγματος, την οικογενειακή του κατάσταση, την ηλικία του, το μορφωτικό του

επίπεδο και το ετήσιο εισόδημα του. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις σχετικά με τα εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως η εργασιακή θέση που κατέχουν, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους καθώς και ερωτήσεις σχετικά με το αν προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα και αν η πρόσληψή τους έγινε μέσω διαγωνισμού ή όχι. Στην τρίτη ενότητα, συμπεριλαμβάνονται είκοσι (20) ερωτήσεις για τις εργασιακές συνθήκες και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και για τις επιπτώσεις των νέων εργασιακών συνθηκών στην προσωπική ζωή των τραπεζικών υπαλλήλων. Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει δύο (2) ερωτήσεις με 8 και 6 σκέλη αντίστοιχα, στις οποίες οι συμμετέχοντες αποτυπώνουν την προσωπική τους άποψη για τους τρόπους και τις τεχνικές παρακίνησης. Τέλος, οι ερωτηθέντες που προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα, καλούνται να απαντήσουν σε μια ερώτηση σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης που λαμβάνουν τώρα σε σχέση με τον προηγούμενο εργοδότη τους.

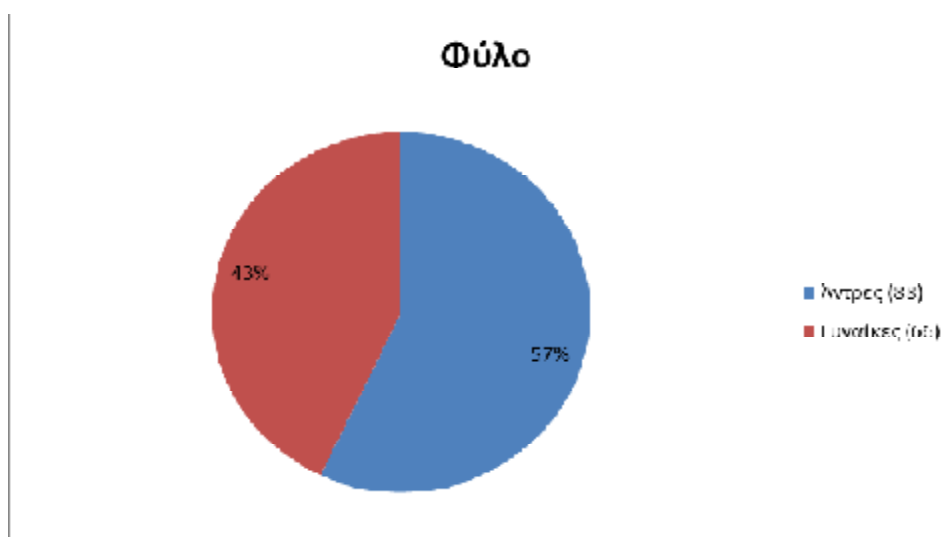
3.2 Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

3.2.1 Ενότητα πρώτη : Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το φύλο του δείγματος

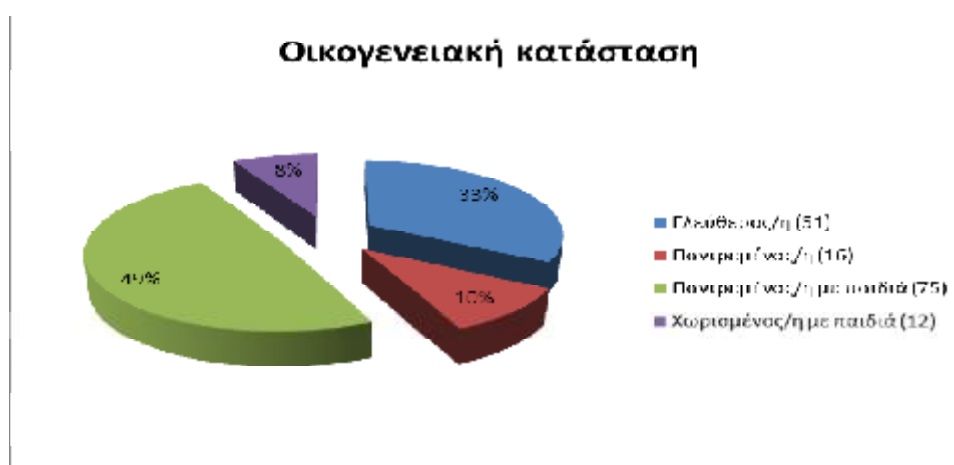
Συγκεντρώθηκαν 154 απαντήσεις και συγκεκριμένα από 88 άντρες και 66 γυναίκες, δηλαδή 57% και 43% αντίστοιχα (Γράφημα 1) .



Γράφημα 1 : Το φύλο του δείγματος

Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

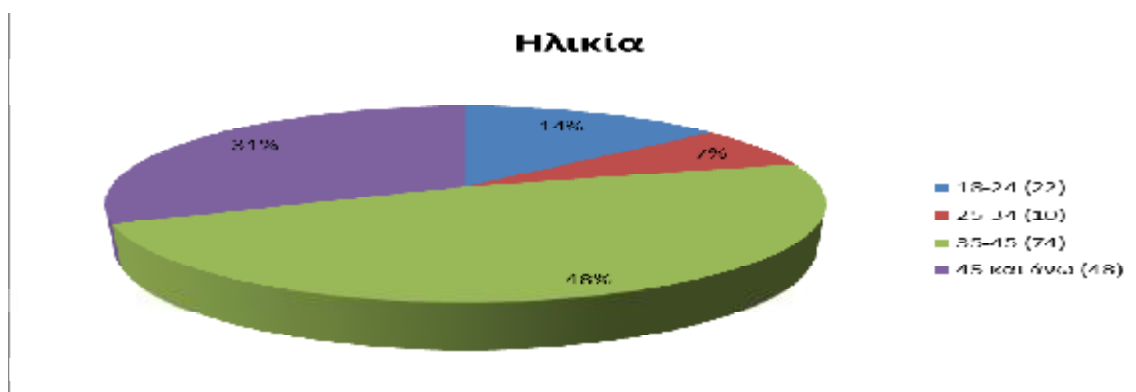
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν παντρεμένοι με παιδιά, σε ποσοστό 49% . Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αναμενόμενο καθώς όπως βλέπουμε και παρακάτω , η ηλικιακή κατάσταση των περισσότερων από αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από 35 έως 45 ετών. Το 33% του δείγματος ήταν ελεύθεροι ενώ μόνο το 10% ήταν παντρεμένοι αλλά δεν είχαν αποκτήσει παιδιά ενώ μικρότερο ήταν τα ποσοστά για τους χωρισμένους με παιδιά (8%). (Γράφημα 2).



Γράφημα 2 : Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

Η ηλικία του δείγματος

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων , τα ποσοστά για κάθε ηλικιακή ομάδα παρατίθενται στο Γράφημα 3 . Όπως γίνεται αντιληπτό, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 35-45 (48%), καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης δεν πραγματοποιούνται αρκετές προσλήψεις νέων ηλικιακά εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα. Ομοίως, η ηλικιακή ομάδα που συγκεντρώνει το 31% είναι η ομάδα των 45 ετών και άνω, ενώ τα λιγότερα ποσοστά έχουν οι ομάδες 18-24 και 25-34 με ποσοστά 14% και 7% αντίστοιχα.



Γράφημα 3 : Η ηλικία του δείγματος

Το επίπεδο μόρφωσης του δείγματος

Στο παρακάτω γράφημα 4 φαίνεται πως, στους 154 ερωτηθέντες, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) , 64 άτομα και ποσοστό 42% , ενώ δεύτεροι σε σειρά έρχονται οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 50 άτομα και ποσοστό 33%. Οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι 36 άτομα με ποσοστό 23%, ενώ μόνο 4 άτομα και ποσοστό 2%, είναι απόφοιτοι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Κανένας ερωτώμενος δεν ήταν κάτοχος διδακτορικού τίτλου.



Γράφημα 4 : Μορφωτικό Επίπεδο του δείγματος

Το ετήσιο Εισόδημα του δείγματος

Σύμφωνα με τα δεδομένα του παρακάτω γραφήματος (5), 48 ερωτηθέντες και με ποσοστό 31% έχουν ετήσιο εισόδημα από 10.001€ έως 20.000€, ενώ ακολουθούν με μικρή διαφορά οι συμμετέχοντες με εισόδημα έως 10.000 € (28%). Τα ποσοστά αυτά δικαιολογούνται, μερικώς, από τα ποσοστά των ερωτήσεων που αφορούσαν την εργασιακή θέση και τα έτη εργασιακής εμπειρίας. Επίσης, το 23% του δείγματος έχει εισόδημα από 20.001 – 30.000 € ενώ μόλις 27 ερωτηθέντες (18%) έχουν εισόδημα πάνω από 30.001€



Γράφημα 5 : Το ετήσιο εισόδημα του δείγματος

3.2.2 Ενότητα δεύτερη : Τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Η εργασιακή θέση του δείγματος

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα 6, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου, 98 άτομα και με ποσοστό 64%, 50 άτομα κατέχουν τη θέση του προϊσταμένου (32%), ενώ μόνο 6 άτομα κατέχουν τη θέση του Διευθυντή (4%).



Γράφημα 6 : Η εργασιακή θέση του δείγματος

Τα έτη εργασιακής εμπειρίας του δείγματος

Από τους ερωτηθέντες, σχεδόν οι μισοί – 70 άτομα και με ποσοστό 46% - απασχολούνται στον τραπεζικό τομέα από 11-20 έτη. Ακολουθούν με μικρή διαφορά μεταξύ τους, όσοι εργάζονται από 1-10 έτη (39 άτομα και ποσοστό 25%) και όσοι εργάζονται από 21-30 έτη (35 άτομα και ποσοστό 23%). Τέλος, μόνο 10 άτομα και ποσοστό 6% απασχολούνται 30 έτη και πάνω (Γράφημα 7).



Γράφημα 7 : η εργασιακή εμπειρία του δείγματος

Τρόπος πρόσληψης στον τραπεζικό τομέα

Στην ερώτηση αν η πρόσληψή τους έγινε μέσω γραπτού διαγωνισμού ή όχι, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά το 45% και αρνητικά το 55% (Γράφημα 8).



Γράφημα 8 : Ο τρόπος πρόσληψης του δείγματος

Εργασιακή προέλευση

Στην ερώτηση αν προέρχονται από συγχωνευμένη τράπεζα, 50 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά (33%) και 104 ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά (67%). (Γράφημα 9).



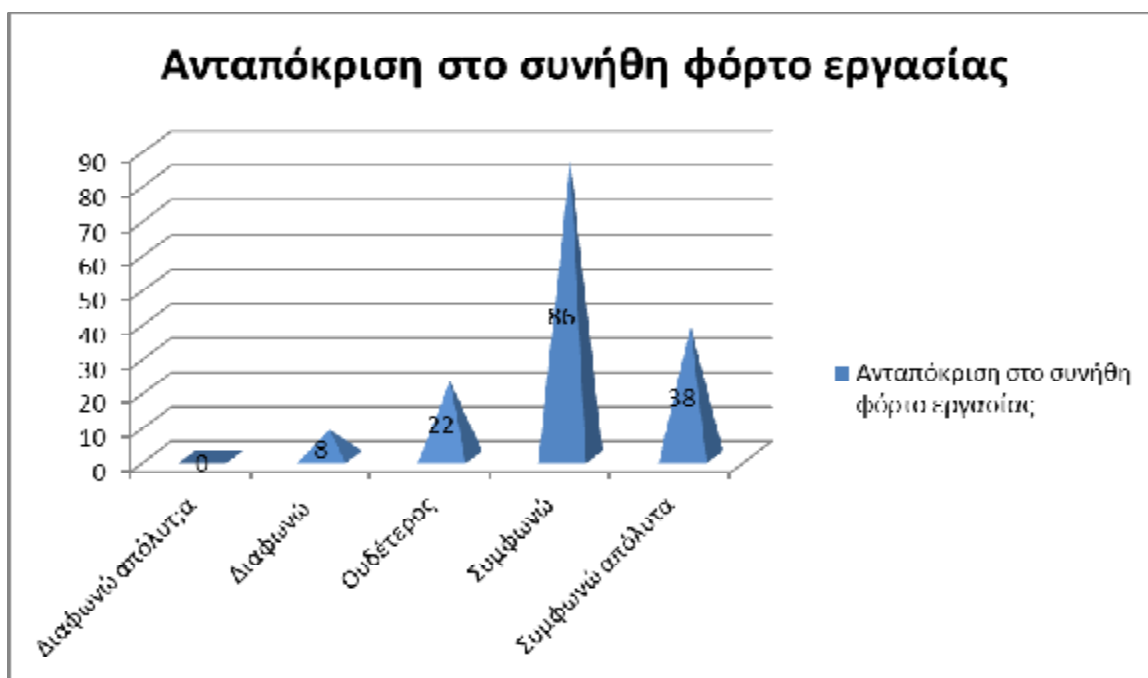
Γράφημα 9 : Προέλευση από συγχωνευμένη τράπεζα ή όχι

3.2.3 Ενότητα Τρίτη : Εργασιακές συνθήκες και παρακίνηση του δείγματος

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις σχετικές με τις εργασιακές συνθήκες που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα. Οι απαντήσεις στην κάθε μια ερώτηση έχουν τοποθετηθεί στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, με επιλογές Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ουδέτερος, Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα. Αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται παρακάτω.

Ερώτηση 1η : Μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στο συνήθη φόρτο εργασίας

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (124 άτομα και ποσοστό 81%), απάντησαν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα, ενώ μόνο 8 άτομα διαφώνησαν (Γράφημα 10).



Γράφημα 10 : Ανταπόκριση στο συνήθη φόρτο εργασίας

Ερώτηση 2η : Δεν έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης

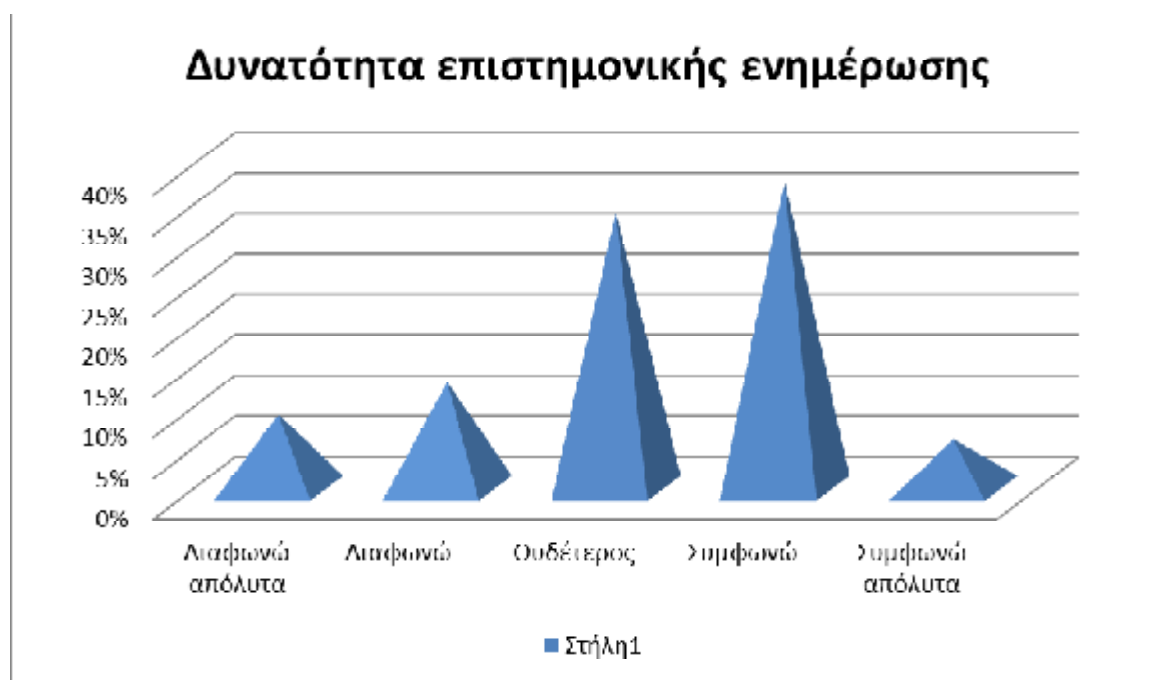
Οι τραπεζικοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, πιστεύουν σε ποσοστό 45% ότι η εργασία τους έχει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης, ενώ σε ποσοστό 31% ότι δεν έχει. Επίσης, το ένα τέταρτο του δείγματος (38 άτομα), επέλεξαν ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 11).



Γράφημα 11 : Οι προοπτικές εξέλιξης του δείγματος

Ερώτηση 3η : Η εργασία μου, μου παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο.

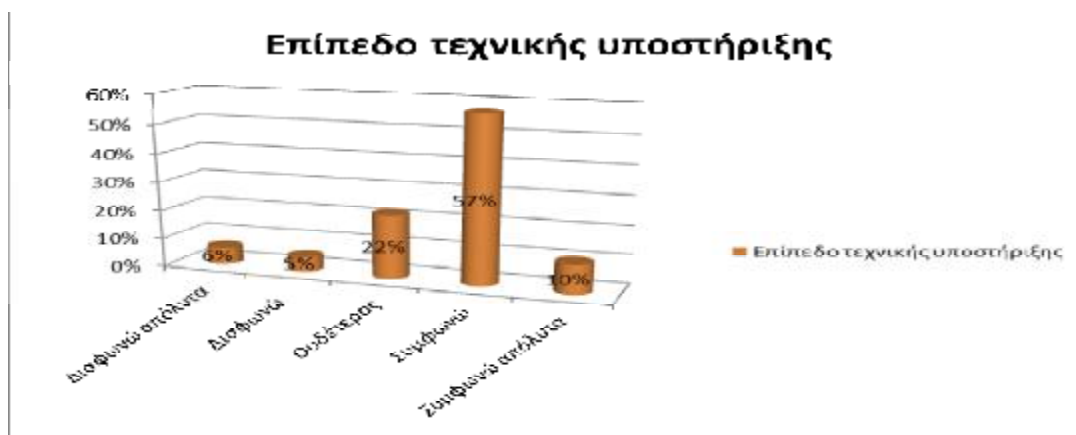
Αναφορικά με τη δυνατότητα που δίνει η εργασία στους εργαζόμενους να ενημερώνονται για όλες τις επιστημονικές εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά σε ποσοστό 44% και αρνητικά σε ποσοστό 22%. Το υπόλοιπο 34% (52 εργαζόμενοι), δήλωσαν ουδέτερη στάση (Γράφημα 12).



Γράφημα 12 : Δυνατότητα επιστημονικής ενημέρωσης

Ερώτηση 4η : Έχω ικανοποιητικό επίπεδο τεχνικής υποστήριξης

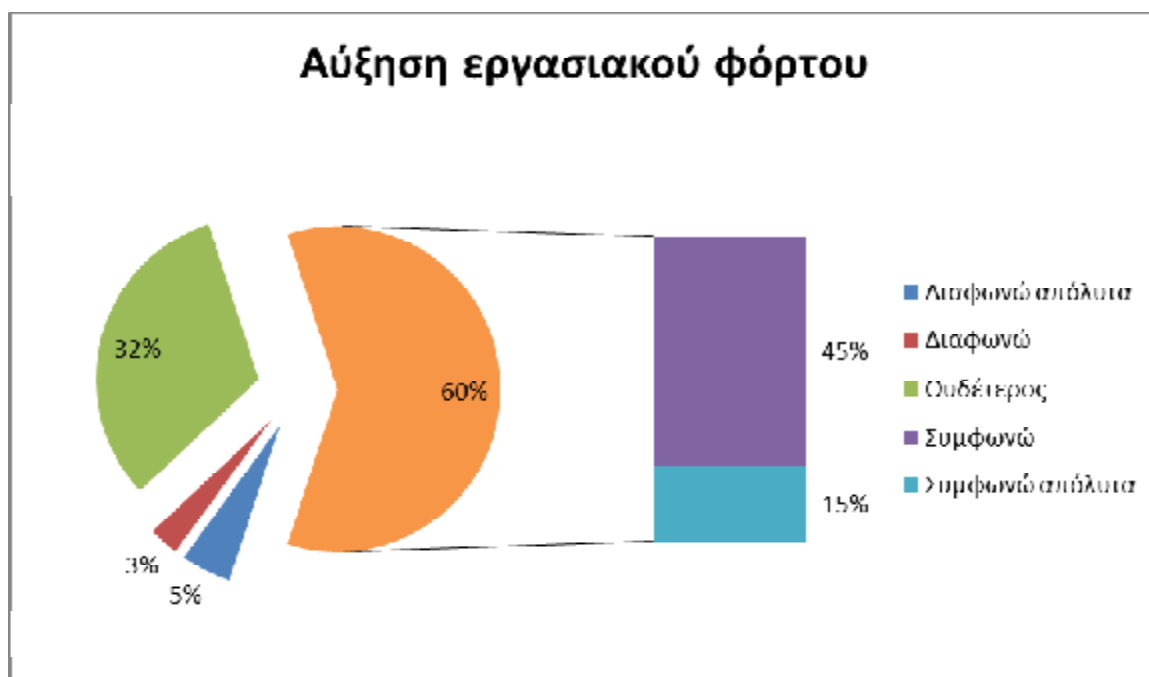
Η πλειοψηφία του δείγματος (67%), θεωρεί ότι ο Τραπεζικός Οργανισμός στον οποίο εργάζεται, παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο τεχνικής υποστήριξης. Η στάση αυτή είναι αναμενόμενη καθώς ο τραπεζικός τομέας τα τελευταία χρόνια έχει ενσωματώσει αρκετές νέες τεχνολογίες, όπως internet banking, mobile banking κλπ και παρέχει τεχνική υποστήριξη και στους εργαζόμενους και στους πελάτες (Γράφημα 13).



Γράφημα 13: Ικανοποίηση του δείγματος από το επίπεδο τεχνικής υποστήριξης

Ερώτηση 5η : Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων στην περιοχή.

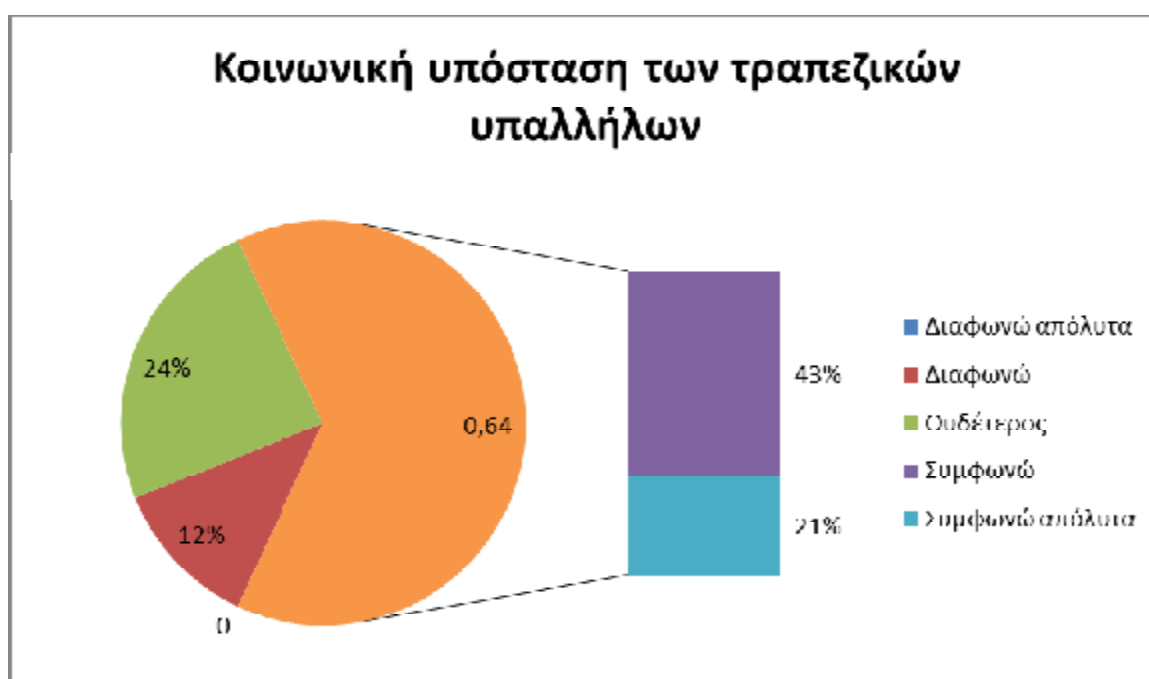
Με τη συγκεκριμένη ερώτηση συμφώνησε το 60% του δείγματος ενώ μόνο το 8% διαφώνησε. Αν και τα ποσοστά συμφωνίας αναμένονταν μεγαλύτερα λόγω των νέων εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στον τραπεζικό τομέα από το 2010 και έπειτα, το γεγονός αυτό δικαιολογείται με την επιλογή του 32% των ερωτηθέντων να δώσει ουδέτερη απάντηση (50 άτομα).



Γράφημα 14 : Αύξηση φόρτου εργασίας

Ερώτηση 6η : Η εργασιακή υπόσταση και η κοινωνική θέση των τραπεζικών υπαλλήλων έχει υποβαθμιστεί στη χώρα μας.

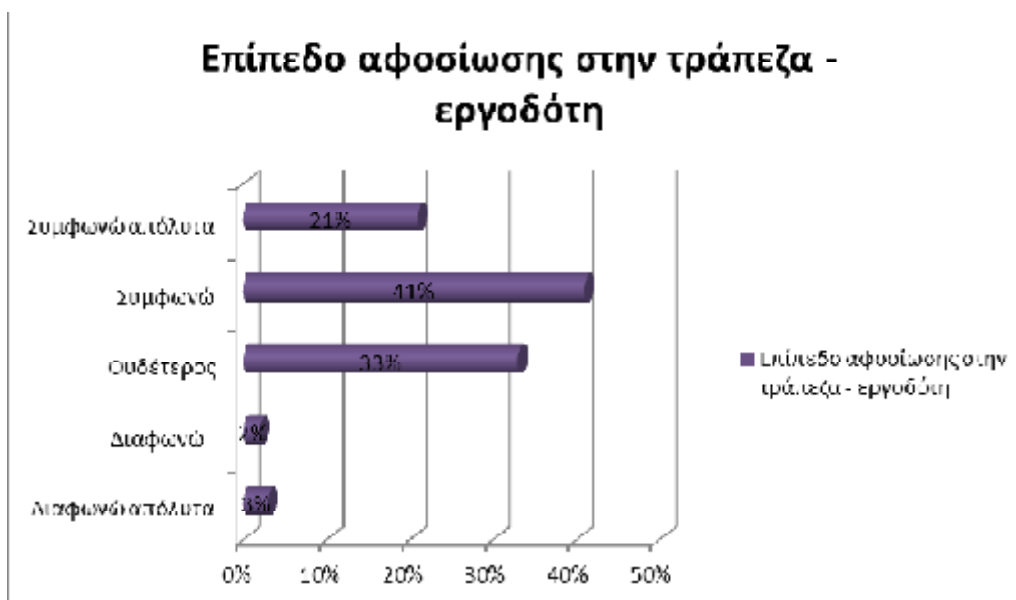
Αναφορικά με το κοινωνικό status του τραπεζικού επαγγέλματος, το 64% των τραπεζικών υπαλλήλων δηλώνει ότι έχει υποβαθμιστεί στην Ελλάδα, ενώ μόνο το 12% διαφώνησε (Γράφημα 15).



Γράφημα 15 : Η κοινωνική υπόσταση του τραπεζικού επαγγέλματος

Ερώτηση 7η : Η Τράπεζα στην οποία εργάζομαι αξίζει την αφοσίωσή μου.

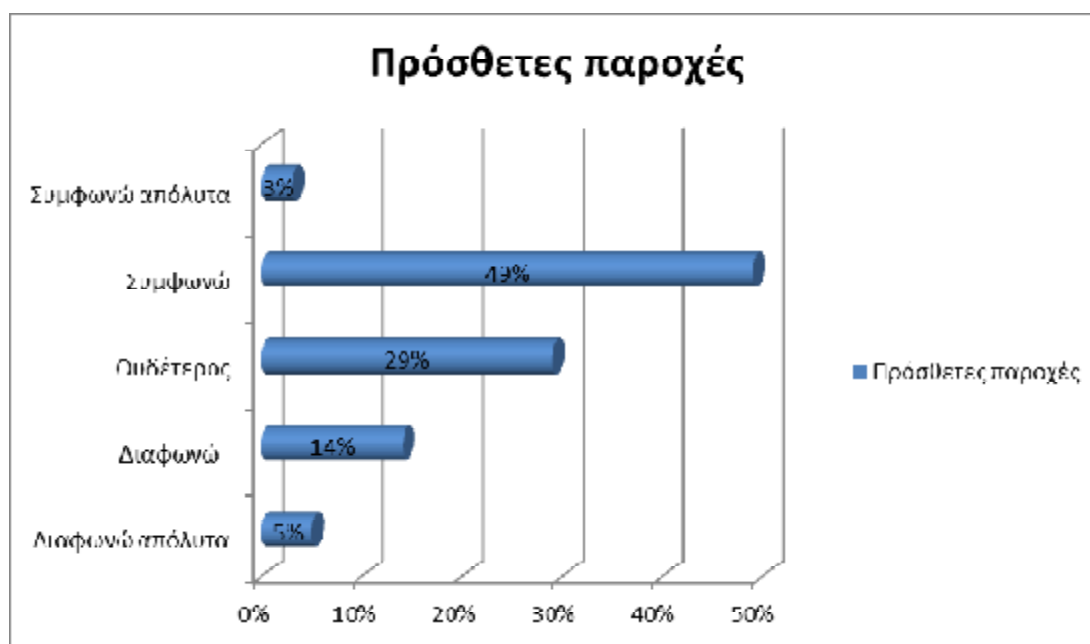
Στο ερώτημα αυτό, η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε θετικά (ποσοστό 62%) , ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (33%) κράτησε ουδέτερη στάση. Αρνητικές απαντήσεις έδωσε το 5% των ερωτηθέντων (Γράφημα 16).



Γράφημα 16 : Αφοσίωση των υπαλλήλων στην τράπεζα - εργοδότη τους

Ερώτηση 8η : Οι πρόσθετες παροχές (πχ επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα) είναι ικανοποιητικές.

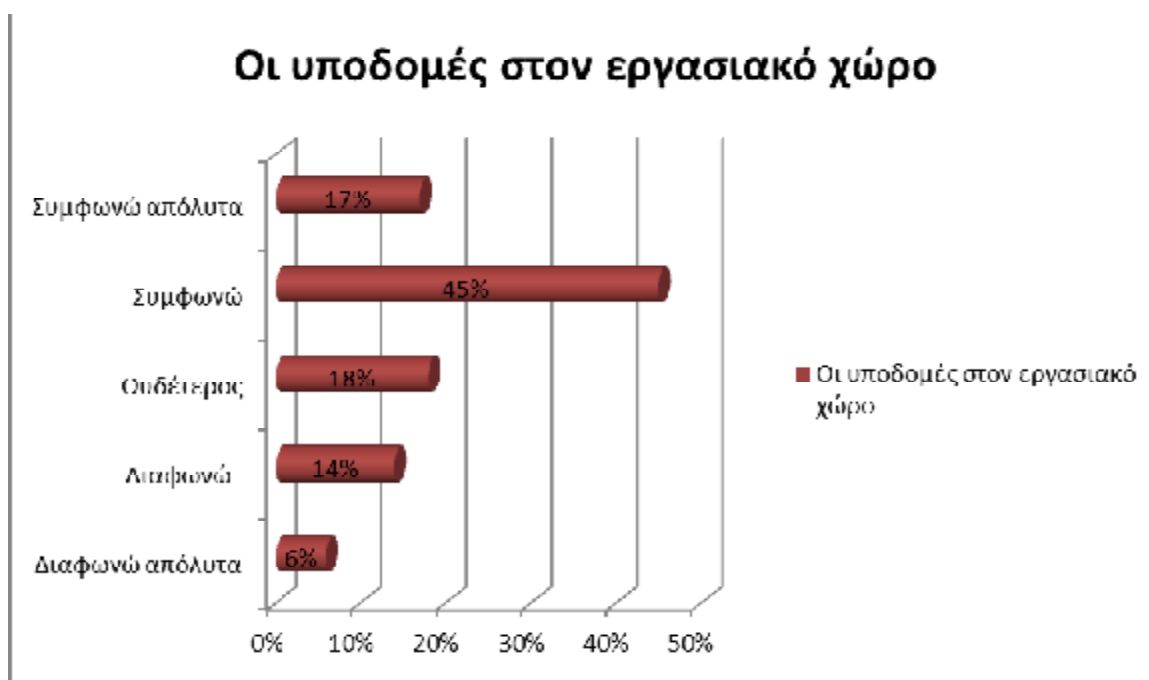
Στο συγκεκριμένο ερώτημα, λίγο παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (ποσοστό 52%) δήλωσαν ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν, ενώ το 19% απάντησε αρνητικά (Γράφημα 17).



Γράφημα 17 : Ικανοποίηση του δείγματος από τις πρόσθετες παροχές

Ερώτηση 9η : Οι υποδομές στον εργασιακό μου χώρο (πχ κτήρια, τεχνολογικός εξοπλισμός, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας) είναι υποστηρικτικές για την εργασία μου.

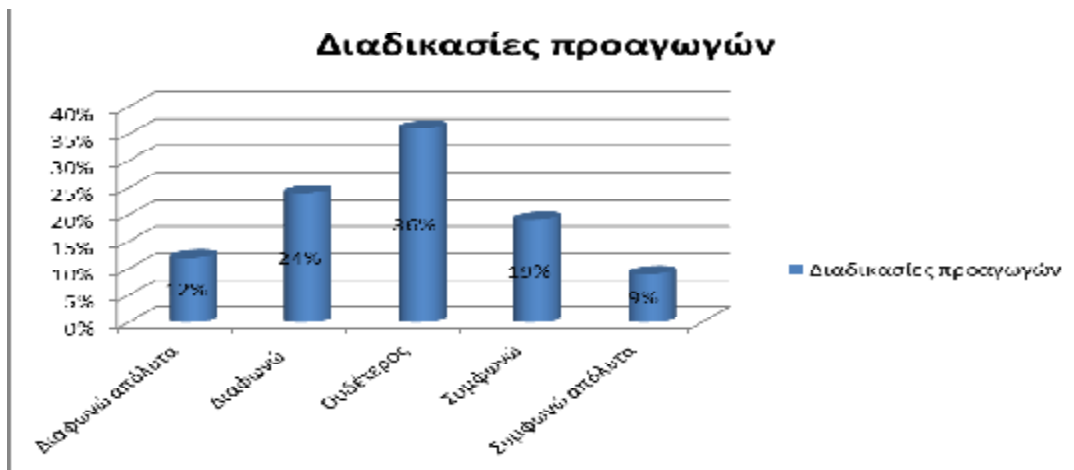
Όπως ήταν αναμενόμενο, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (ποσοστό 63%) θεωρεί ότι οι υποδομές στον εργασιακό χώρο υποστηρίζουν ικανοποιητικά την εργασία των υπαλλήλων. Δυσανεστημένοι δηλώνει το 20% των ερωτηθέντων, ενώ το 18% επέλεξε ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 18).



Γράφημα 18 : Ικανοποίηση από την υποστήριξη που παρέχουν στην εργασία του δείγματος, οι υποδομές στο χώρο εργασίας

Ερώτηση 10η : Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες.

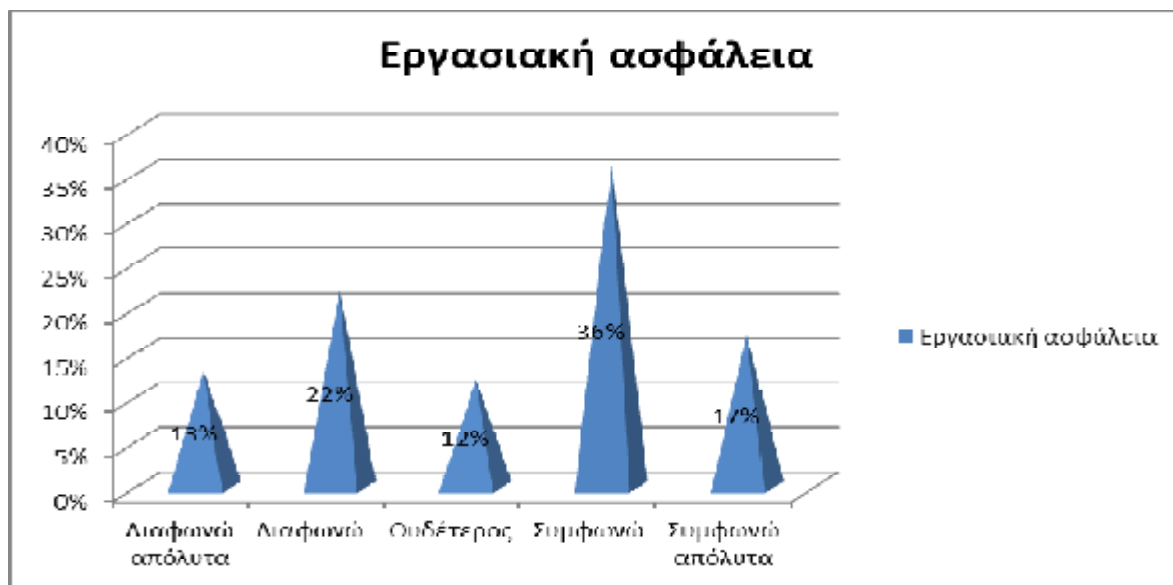
Αναφορικά η διαδικασία με την οποία δίνονται οι προαγωγές στον τραπεζικό τομέα, μόνο το 28% των ερωτηθέντων (44 άτομα), δήλωσαν ότι αυτές δίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια. Το υπόλοιπο 72% των συμμετεχόντων μοιράστηκε ισόποσα ανάμεσα στη διαφωνία και την ουδέτερη στάση (Γράφημα 19).



Γράφημα 19 : Διαδικασίες παροχής προαγωγών

Ερώτηση 11η : Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση που κατέχω στην Τράπεζα.

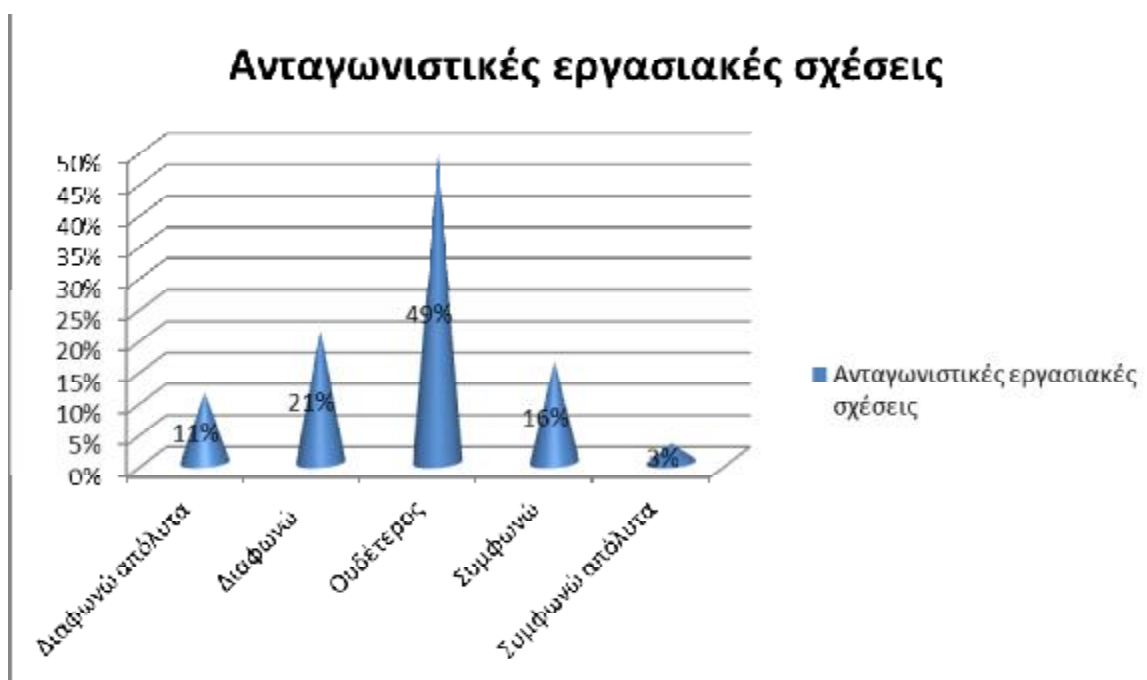
Αναφορικά με την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα, 81 άτομα (ποσοστό 53%) απάντησαν θετικά , ενώ 54 άτομα (ποσοστό 35%) διαφώνησαν. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες έδωσαν ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 20).



Γράφημα 20 : Αίσθηση εργασιακής ασφάλειας του δείγματος

Ερώτηση 12η : Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο.

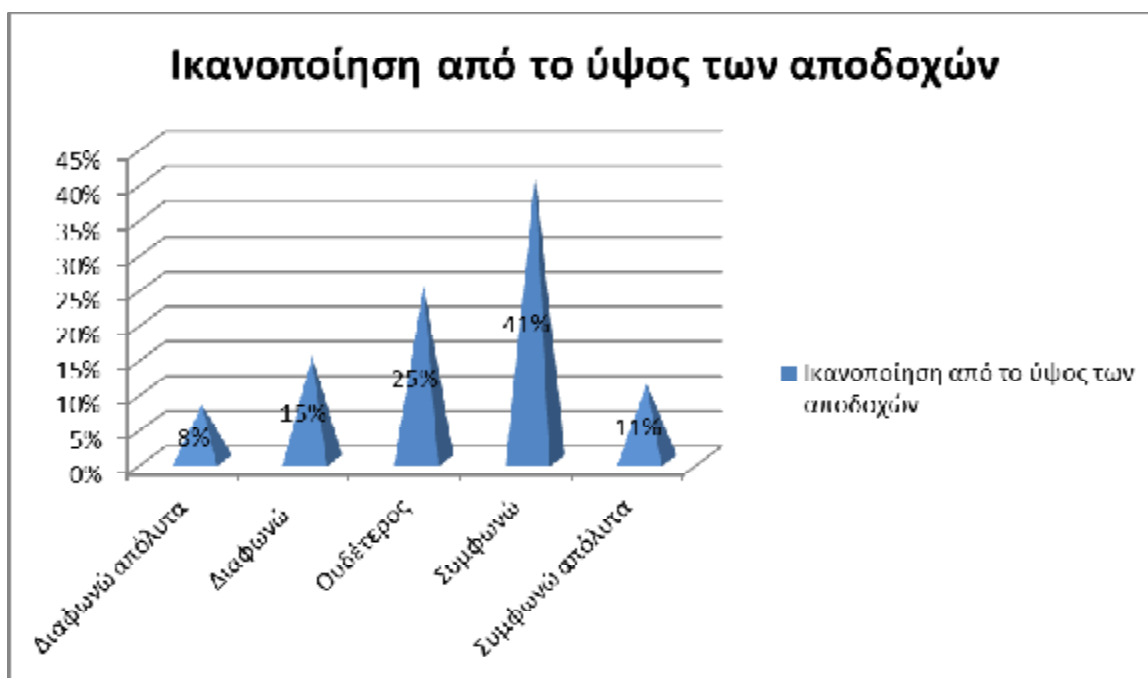
Στο ερώτημα αυτό, σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες επέλεξαν να παραμείνουν ουδέτεροι (ποσοστό 49%). Από το υπόλοιπο 51% των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 32% διαφώνησε με το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις επηρέασαν τις σχέσεις στο περιβάλλον εργασίας του , ενώ το 19% απάντησε θετικά (Γράφημα 21).



Γράφημα 21 : Ανταγωνιστικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μετά τις συγχωνεύσεις

Ερώτηση 13η : Το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα.

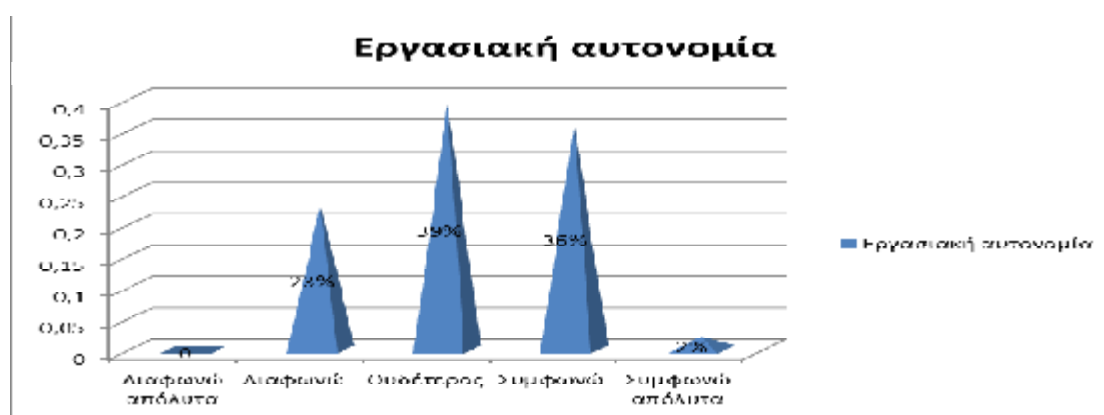
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (52%), δηλώνουν ευχαριστημένοι από τις αμοιβές που λαμβάνουν. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό (23%) δηλώνουν δυσαρεστημένοι ενώ 39 άτομα κράτησαν ουδέτερη στάση (Γράφημα 22).



Γράφημα 22 : Ικανοποίηση του δείγματος από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνει

Ερώτηση 14η : Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Αναφορικά με την αυτονομία που έχουν οι ερωτώμενοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων, οι περισσότερες απαντήσεις μοιράστηκαν ανάμεσα στο συμφωνώ/συμφωνώ απόλυτα (ποσοστό 38%) και στο ουδέτερος (ποσοστό 39%). Το υπόλοιπο 23% του δείγματος έδωσε αρνητική απάντηση (Γράφημα 23).



Γράφημα 23 : Αυτονομία του δείγματος κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων

Ερώτηση 15η : Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά.

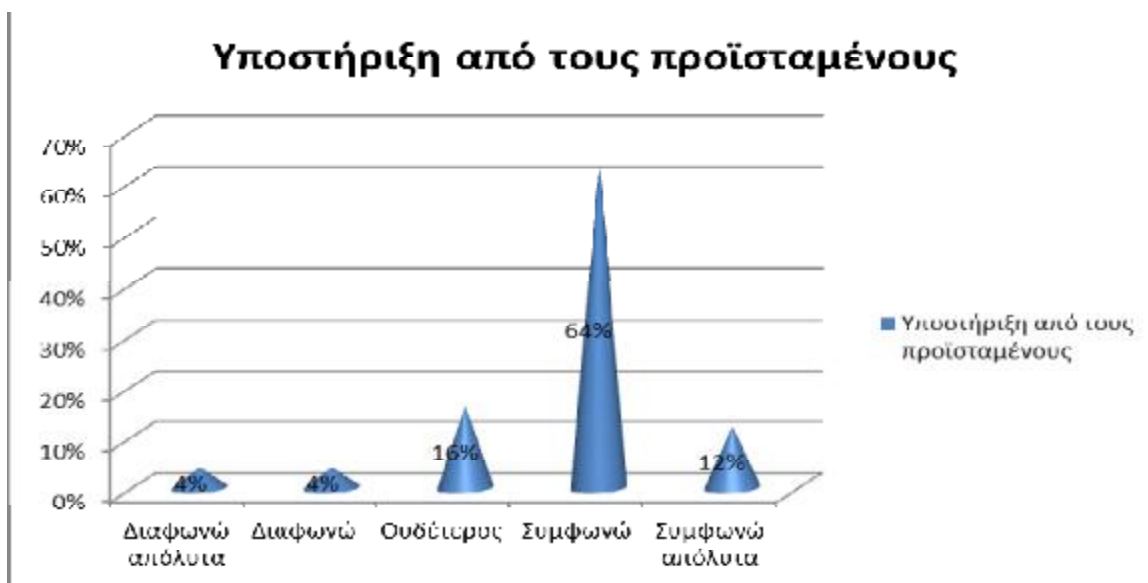
Η πλειοψηφία του δείγματος (ποσοστό 57%) δηλώνει ικανοποιημένη από την θέση εργασίας του συνολικά. Μόνο το 20% έδωσε αρνητική απάντηση, ενώ το 23% κράτησε ουδέτερη στάση (Γράφημα 24).



Γράφημα 24 : Συνολική εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος

Ερώτηση 16η : Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου.

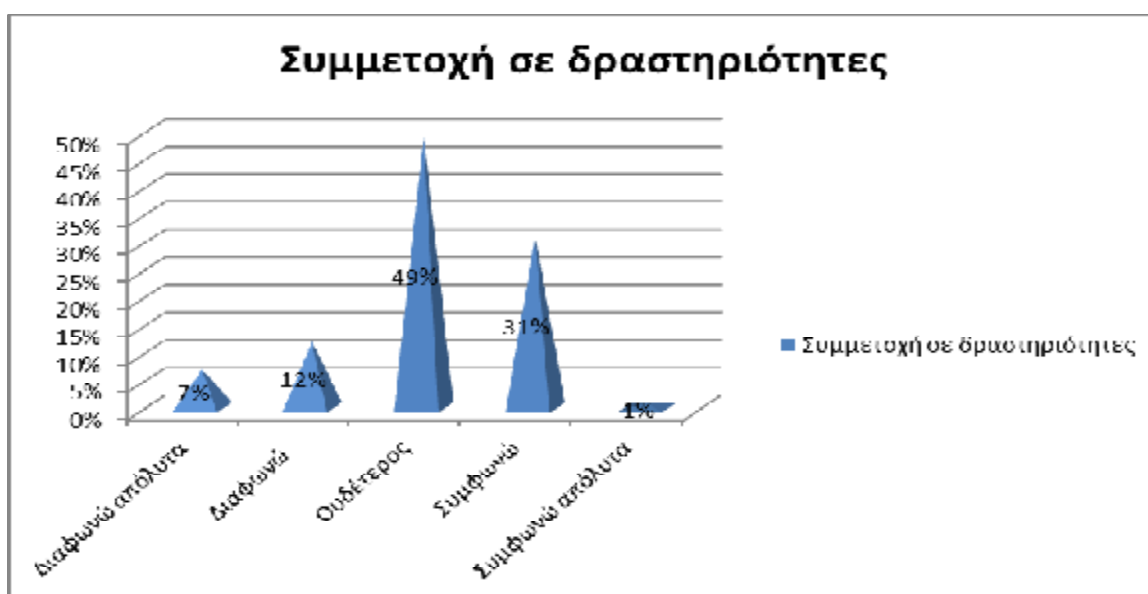
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν σε μεγάλο ποσοστό (86%) ότι λαμβάνουν την υποστήριξη που χρειάζονται από τους άμεσα ανώτερους τους. Μόνο 12 άτομα διαφώνησαν (ποσοστό 8%) , ενώ 25 άτομα (ποσοστό 16%) έδωσαν ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 25).



Γράφημα 25 : Υποστήριξη του δείγματος από τους προϊστάμενους

Ερώτηση 17η : Συμμετέχω ενεργά στις δραστηριότητες που οργανώνει η Τράπεζα εκτός του εργασιακού χώρου.

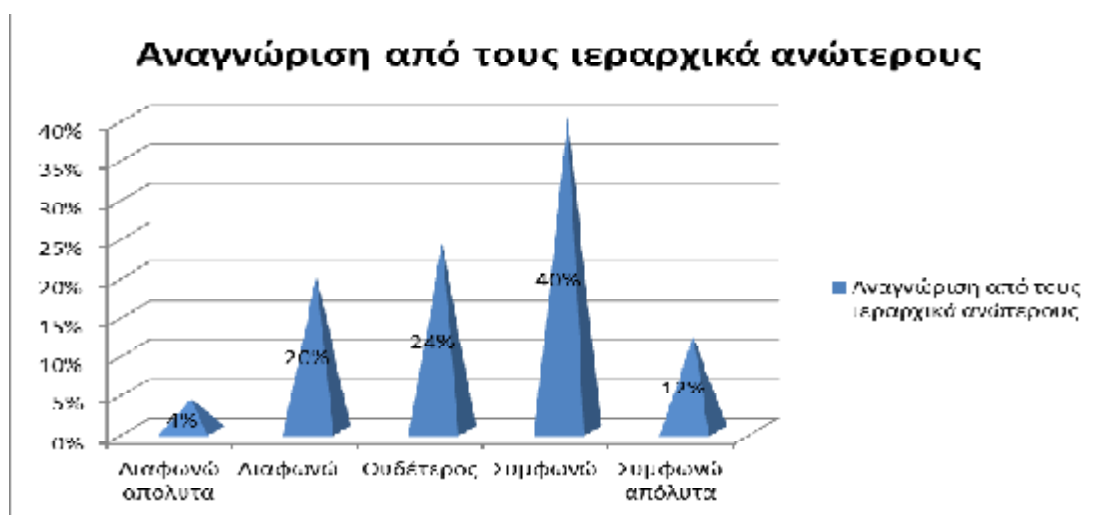
Περίπου οι μισοί ερωτηθέντες επέλεξαν να κρατήσουν ουδέτερη στάση στη συγκεκριμένη ερώτηση (ποσοστό 49%). Από τους υπόλοιπους, το 32% δήλωσε ότι συμμετέχει στις δραστηριότητες εκτός του εργασιακού χώρου ενώ το 18% δήλωσε ότι απέχει (Γράφημα 26).



Γράφημα 26 : Συμμετοχή του δείγματος σε δραστηριότητες εκτός εργασιακού χώρου

Ερώτηση 18η : Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερούς μου.

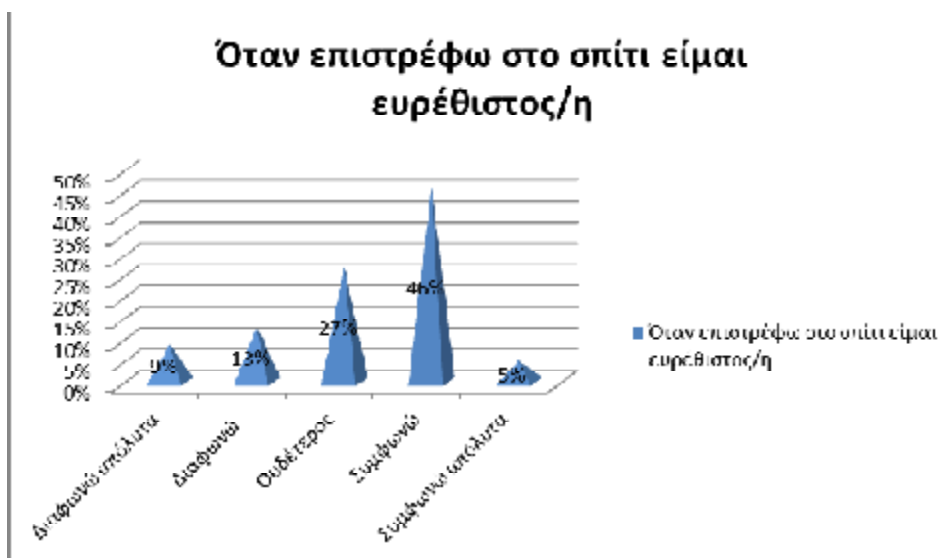
Αναφορικά με την αναγνώριση που λαμβάνουν οι ερωτηθέντες από τους ανώτερούς τους, το 52% απάντησε θετικά , ενώ το 24% έδωσε αρνητική απάντηση. Επίσης, ένα ποσοστό 24% κράτησε ουδέτερη στάση (Γράφημα 27).



Γράφημα 27 : Αναγνώριση για το έργο του δείγματος από τους ιεραρχικά ανώτερους

Ερώτηση 19η : Εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η.

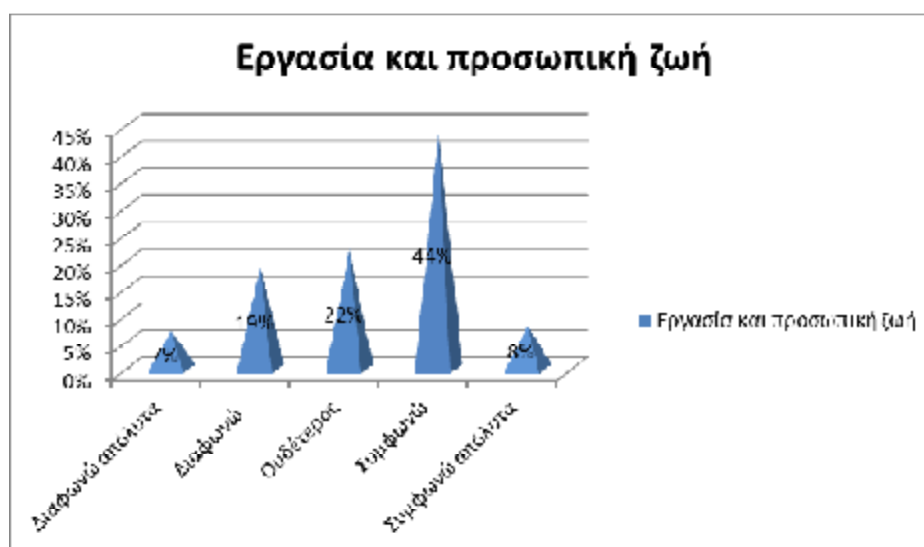
Οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα (ποσοστό 51%) , συμφώνησαν/συμφώνησαν απόλυτα στην συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ μόνο το 22% διαφώνησε με αυτή. Παράλληλα, 41 άτομα (ποσοστό 27%) έδωσαν ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 28).



Γράφημα 28 : Αίσθημα ευερέθιστου μετά την επιστροφή από την εργασία λόγω αυξημένων εργασιακών υποχρεώσεων

Ερώτηση 20η : Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα άλλες απαιτήσεις (πχ προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ).

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, λίγο παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες απάντησαν θετικά (ποσοστό 52%), ενώ μόνο το 26% έδωσε αρνητική απάντηση. Επίσης, 33 άτομα (ποσοστό 22%) κράτησαν ουδέτερη στάση (Γράφημα 29).



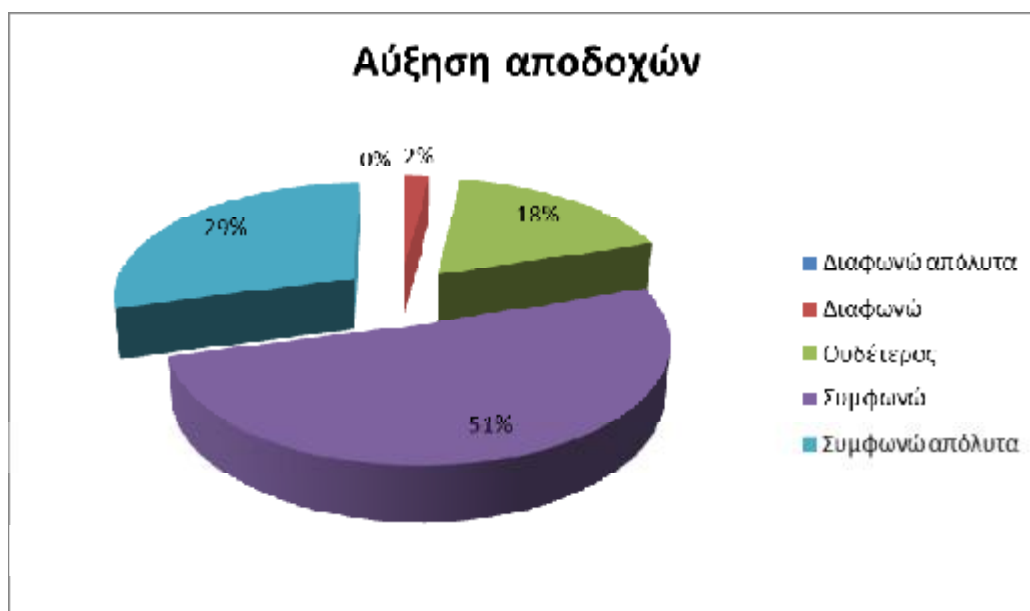
Γράφημα 29 : Σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής του δείγματος

3.2.4 Ενότητα τέταρτη : Τρόποι και Τεχνικές Παρακίνησης

Ερώτηση 1η : Οι παρακάτω τρόποι βοηθούν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο:

Αύξηση αποδοχών

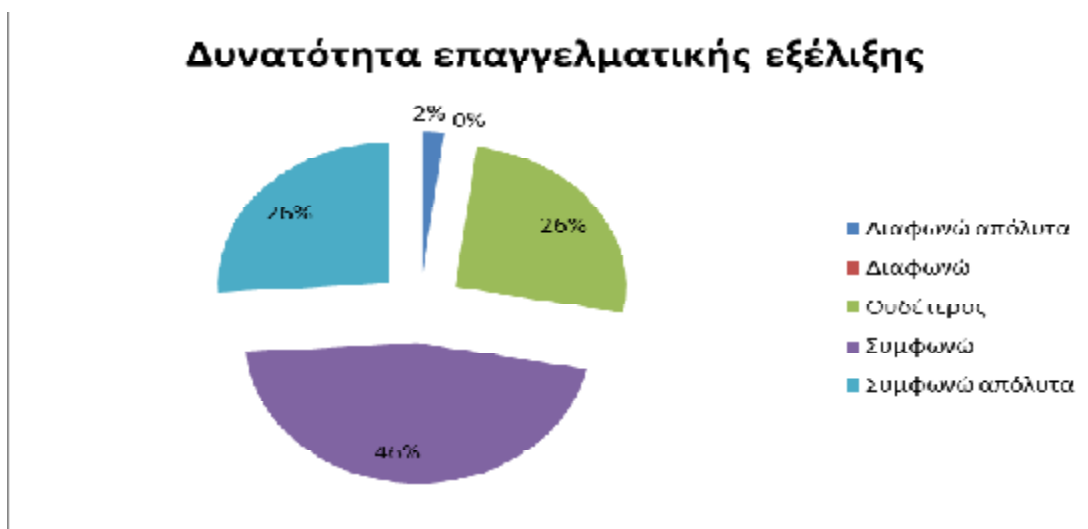
Αν και στην προηγούμενη ενότητα, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ικανοποιημένοι από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνουν, ωστόσο ο συγκεκριμένος τρόπος παρακίνησης θεωρήθηκε σωστός από το 80% του δείγματος καθώς 124 άτομα συμφώνησαν με τη δήλωση αυτή. Μόνο το 2% ήταν αρνητικό ενώ το 18% κράτησε ουδέτερη στάση (Γράφημα 30).



Γράφημα 30 : Η αύξηση των αποδοχών ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης

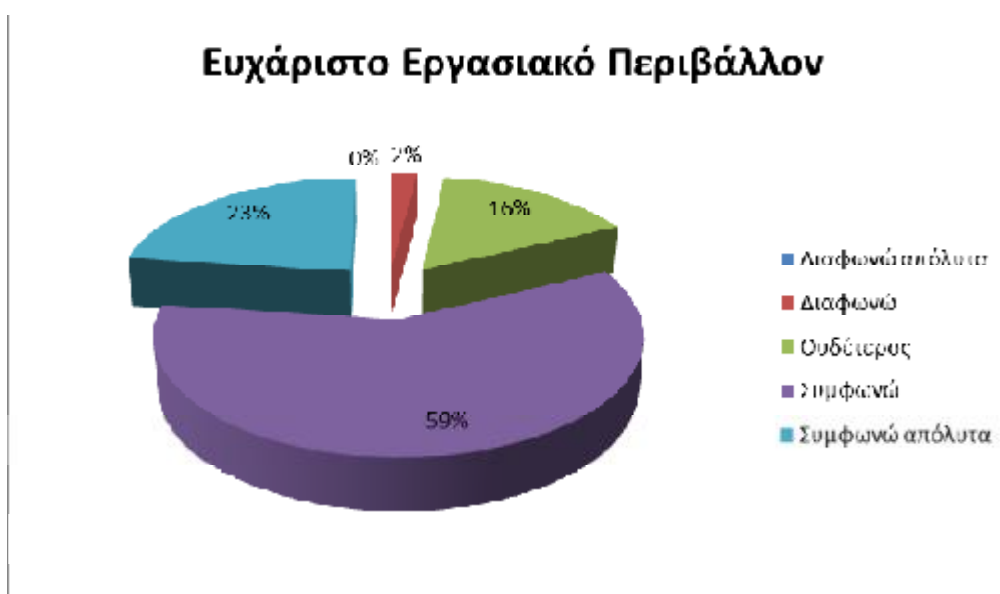
Η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, θεωρείται από το 72% του δείγματος, ένας ικανοποιητικός τρόπος ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Μόνο το 2% διαφώνησε απόλυτα με τη δήλωση αυτή, ενώ το 26% έδωσε ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 31).



Γράφημα 31 : Η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Ευχάριστο Εργασιακό Περιβάλλον

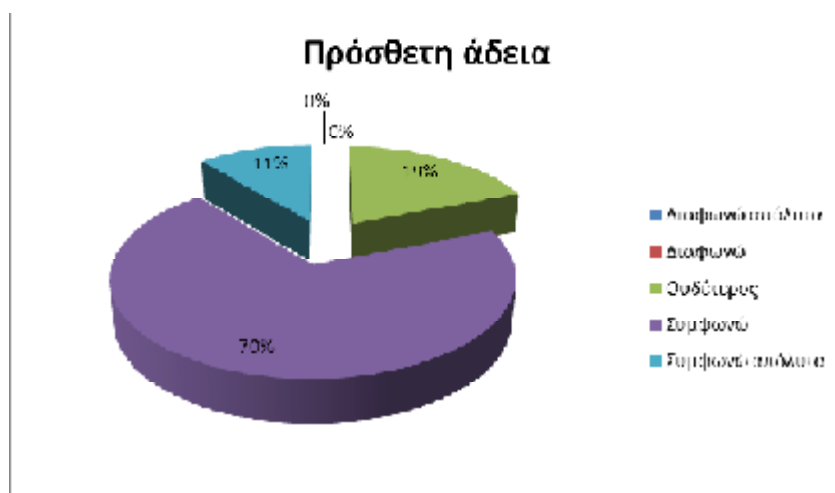
Από τις απαντήσεις στο συγκεκριμένο τρόπο παρακίνησης, διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αποδίδουν σημαντικό ρόλο στις ευχάριστες εργασιακές συνθήκες (ποσοστό 82%). Μόνο το 2% των ερωτηθέντων διαφωνεί με αυτή τη δήλωση, ενώ το 16% του δείγματος έδωσε ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 32).



Γράφημα 32 : Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Πρόσθετη άδεια

Αναφορικά με αυτόν τον τρόπο παρακίνησης, το 81% του δείγματος έδωσε θετική απάντηση, ενώ δεν υπήρξε καμία αρνητική. Ουδέτερη απάντηση έδωσαν μόνο 28 άτομα , δηλαδή ποσοστό 19% (Γράφημα 33).



Γράφημα 33 : Η πρόσθετη άδεια ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Αλλαγή θέσης εργασίας

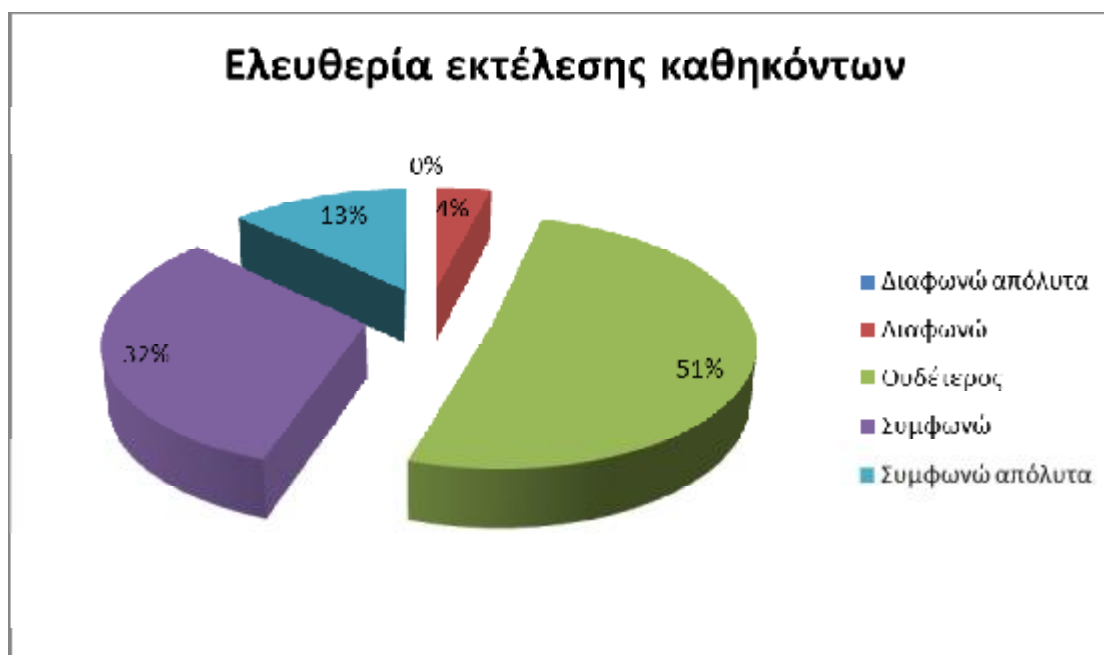
Στην επιλογή αυτή ως τρόπο παρακίνησης, παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (ποσοστό 54%) κράτησαν ουδέτερη στάση. Το υπόλοιπο 45% δήλωσε σύμφωνο, ενώ μόνο 2 άτομα διαφώνησαν (Γράφημα 34).



Γράφημα 34: Η αλλαγή θέσης εργασίας ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων

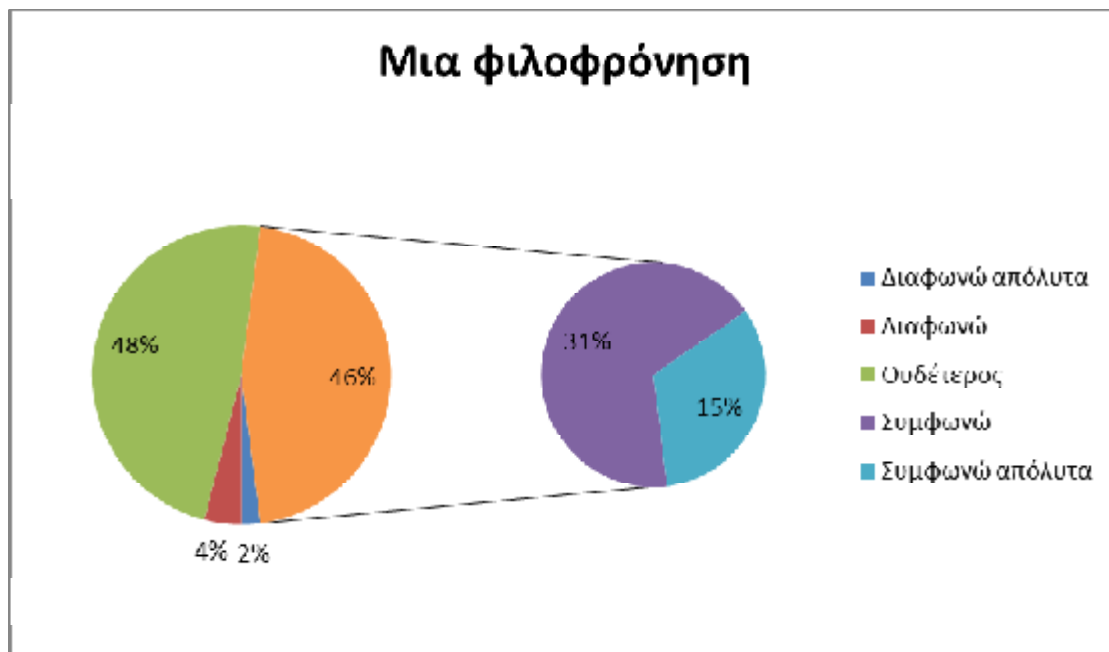
Όπως και στη σχετική ερώτηση της τρίτης ενότητας, έτσι και τώρα αρκετοί ερωτηθέντες προτίμησαν να δώσουν ουδέτερη απάντηση (ποσοστό 51%). Ωστόσο, το 45% του δείγματος συμφώνησε με τη δήλωση αυτή, ενώ μόνο το 4% διαφώνησε (Γράφημα 35).



Γράφημα 35: Η ελευθερία στην εκτέλεση των καθηκόντων ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Μια φιλοφρόνηση

Η φιλοφρόνηση ως τρόπος παρακίνησης φαίνεται να αφήνει αδιάφορο το 48% του δείγματος, που επέλεξε να δώσει ουδέτερη απάντηση. Ωστόσο, το 46% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η φιλοφρόνηση λειτουργεί παρακινητικά, ενώ μόνο το 6% διαφωνεί (Γράφημα 36).



Γράφημα 36 : Η φιλοφρόνηση ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

_ Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους

Στη συγκεκριμένη δήλωση απάντησαν θετικά 73 άτομα (ποσοστό 47%), ενώ αρκετοί ερωτηθέντες κράτησαν ουδέτερη στάση (ποσοστό 42%). Αρνητικά απάντησαν 17 άτομα, δηλαδή ποσοστό 11% (Γράφημα 37).

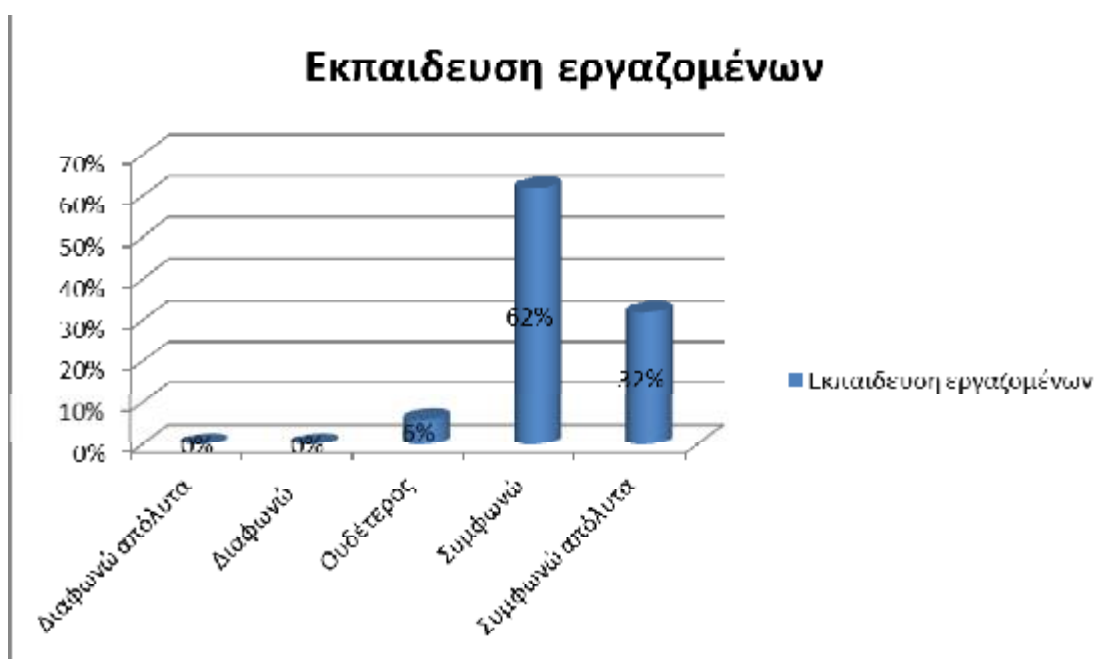


Γράφημα 37 : Η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων

Ερώτηση 2η : Οι παρακάτω τεχνικές συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων:

_ Εκπαίδευση εργαζομένων

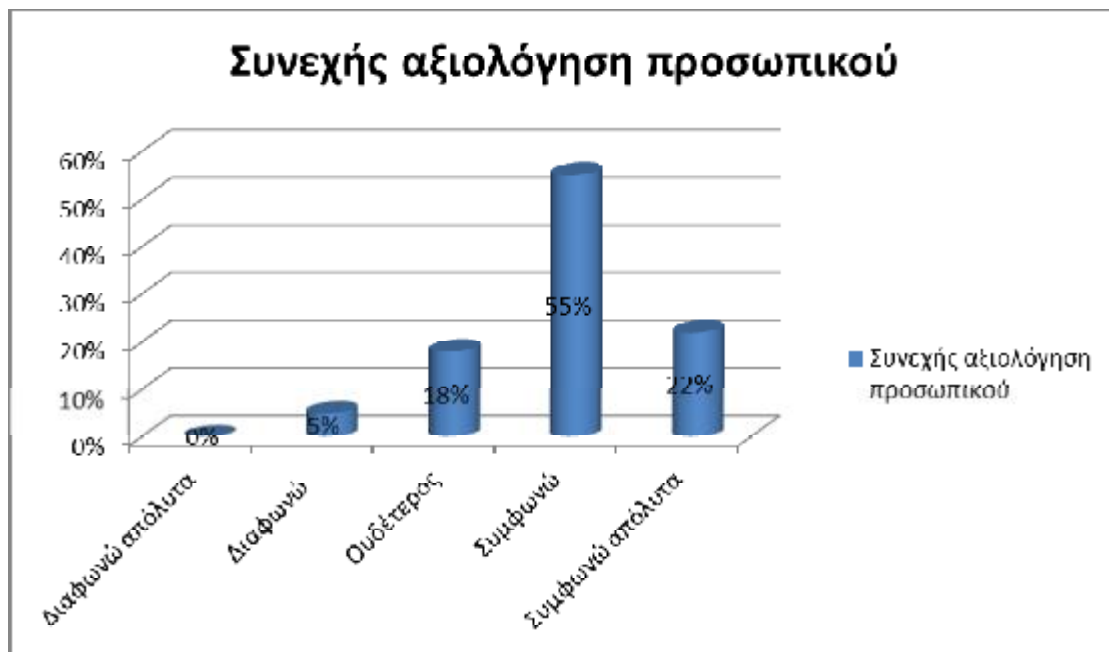
Αναφορικά με τις τεχνικές παρακίνησης, η εκπαίδευση των εργαζομένων συγκεντρώνει τις περισσότερες θετικές απαντήσεις από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες (ποσοστό 94%), ενώ κανένας από τους ερωτώμενους δε διαφώνησε με την συγκεκριμένη πρόταση (Γράφημα 38).



Γράφημα 38 : Η εκπαίδευση των εργαζομένων ως τεχνική παρακίνησης

_ Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού

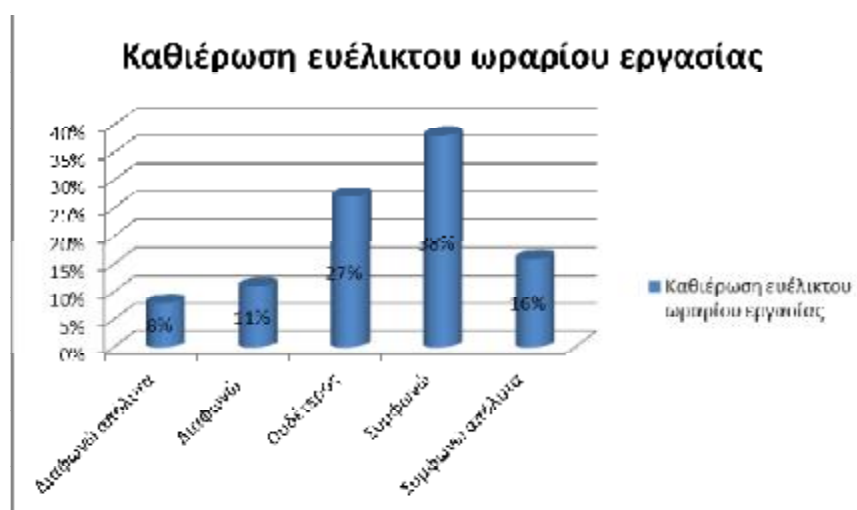
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 77%, δείχνουν να συμφωνούν με την πρόταση, ότι η συνεχής αξιολόγηση θα λειτουργήσει παρακινητικά στο προσωπικό. Ένα ποσοστό 5% διαφώνησε ενώ το 18% επέλεξε ουδέτερη στάση (Γράφημα 39).



Γράφημα 39 : Η συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού ως τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων

Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας

Η τεχνική του ευέλικτου ωραρίου εργασίας βρίσκει σύμφωνο το 54% των ερωτηθέντων, ενώ μόνο το 19% διαφωνεί με την τεχνική αυτή. Επίσης, 41 άτομα (ποσοστό 27%) έδωσαν ουδέτερη απάντηση (Γράφημα 40).



Γράφημα 40 : Η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας ως τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων

_ Δημιουργία ομάδων εργασίας

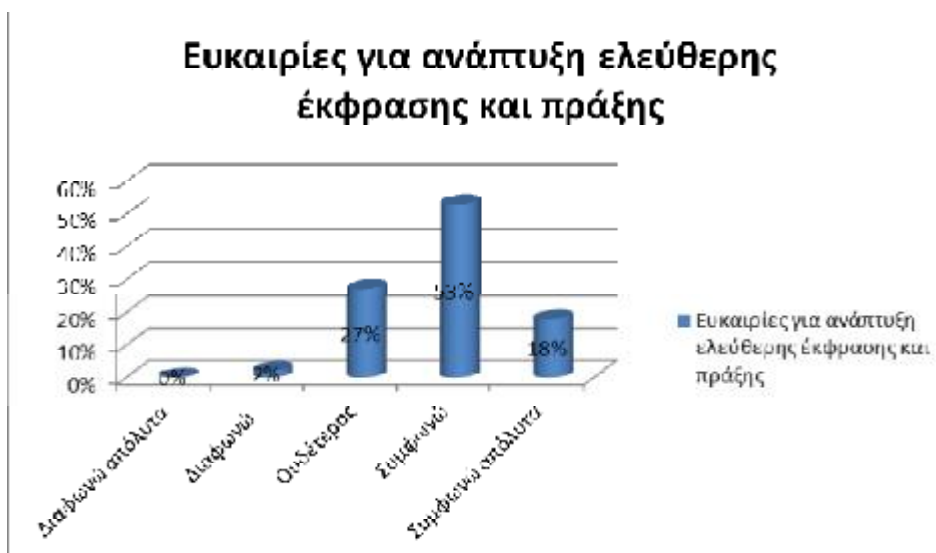
Το 64% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η δημιουργία ομάδων εργασίας θα λειτουργήσει παρακινήτικά στους εργαζόμενους, ενώ μόνο το 5% του δείγματος διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Ωστόσο, η επιλογή αυτή συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό ουδετερότητας (31%) (Γράφημα 41).



Γράφημα 41 : Η δημιουργία ομάδων εργασίας ως τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων

_ Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης

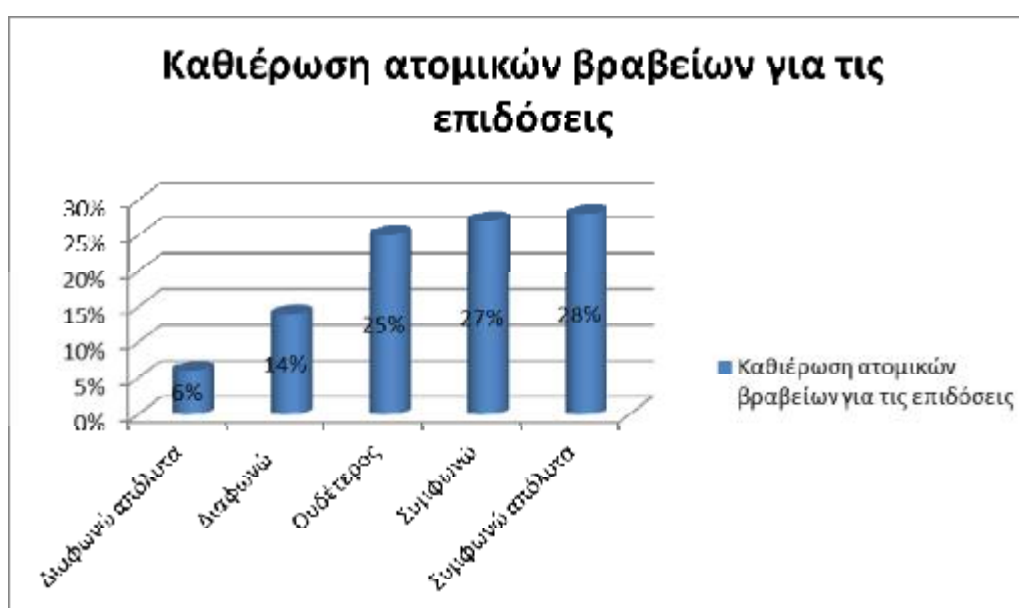
Η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης βρίσκει σύμφωνα 110 άτομα, δηλαδή ποσοστό 71%. Ωστόσο, το 27% των ερωτηθέντων προτίμησε την ουδετερότητα ενώ μόνο ένα 2% διαφώνησε (Γράφημα 42).



Γράφημα 42 : Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης ως τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων

– Καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις

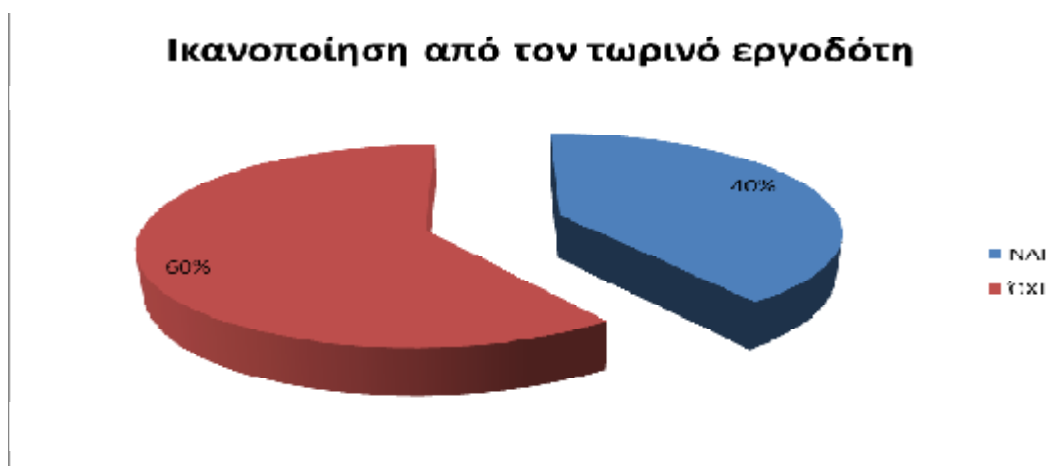
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η απονομή ατομικών βραβείων ως τεχνική παρακίνησης, υιοθετείται από το 55% του δείγματος, ενώ το 20% δηλώνει αρνητικό στη συγκεκριμένη πρακτική. Επιπρόσθετα, 38 άτομα (ποσοστό 25%), δηλώνει ουδέτερο στην πρόταση αυτή (Γράφημα 43).



Γράφημα 43 : Η καθιέρωση ατομικών βραβείων για τις επιδόσεις ως τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων

***Ειδική ερώτηση : Συνολικά είστε περισσότερο ικανοποιημένος/η με τη θέση εργασίας σας στον τωρινό σας τραπεζικό εργοδότη σε σχέση με τον προηγούμενο.**

Η συγκεκριμένη ερώτηση, αφορούσε τους συμμετέχοντες στην έρευνα , οι οποίοι προέρχονταν από συγχωνευμένη τράπεζα και αριθμούν 50 άτομα. Από αυτούς οι 20 (ποσοστό 40%) απάντησαν θετικά ενώ το υπόλοιπο 60% έδωσε αρνητική απάντηση (Γράφημα 44).



Γράφημα 44 : Συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τον τωρινό εργοδότη σε σχέση με τον προηγούμενο

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είχαν τεθεί κατά τη δόμηση του ερωτηματολογίου . Ειδικότερα, σε σχέση με τις εργασιακές συνθήκες και την παρακίνηση των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, άλλες ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν και άλλες όχι. Συγκεκριμένα :

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορούσε την ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών που λαμβάνουν οι ερωτηθέντες, αυτό δεν ικανοποιήθηκε καθώς οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, έδειξαν σε μεγάλο ποσοστό ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αμοιβές τους (ερώτηση Νο 13). Το ίδιο θετικές ήταν και οι απαντήσεις του δείγματος στην ερώτηση που αφορούσε τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (ερώτηση Νο 8).

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, σχετικά με την αύξηση του εργασιακού φόρτου λόγω των συγχωνεύσεων , ικανοποιήθηκε, καθώς ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε θετικά (ερώτηση Νο 5). Οι εργαζόμενοι δείχνουν να έχουν προσαρμοστεί με επιτυχία στα νέα εργασιακά δεδομένα και στον αυξημένο όγκο εργασιών που έχουν να διεκπεραιώσουν (ερώτηση Νο 1). Ωστόσο, ο αυξημένος φόρτος εργασιών υποθέτουμε ότι έχει προκαλέσει ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής – τρίτο ερευνητικό ερώτημα - , γεγονός που επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως δυσκολεύονται να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες (ερώτηση Νο 20) καθώς και ότι οι απαιτήσεις της εργασίας τους είναι τέτοιες που τους προκαλούν συναισθήματα άγχους και θυμού (ερώτηση Νο 19).

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα τέθηκε καθώς έγινε η υπόθεση ότι οι αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, θα οδηγούσαν σε εργασιακή ανασφάλεια τους

εργαζόμενους. Αν και οι απολύσεις, οι μεταθέσεις και οι εθελούσιες αποχωρήσεις στις Τράπεζες, έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, παρόλα αυτά η πλειοψηφία του δείγματός μας δήλωσε πως νιώθει ασφάλεια για τη θέση εργασίας του (ερώτηση Νο 11) καθώς και αφοσίωση για το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο εργάζεται (ερώτηση Νο 7).

Επιπρόσθετα, αν και οι ερωτηθέντες πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι έχουν σημαντικές προοπτικές εξέλιξης (ερώτηση Νο 2) και απολαμβάνουν αναγνώριση για το έργο που παράγουν (ερώτηση Νο 18), ωστόσο, ένα μικρό ποσοστό από αυτούς υποστηρίζει ότι οι διαδικασίες των προαγωγών γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια (ερώτηση Νο 10). Επομένως, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση ικανοποιείται ως προς το σκέλος των προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης και της αναγνώρισης του προσφερόμενου έργου από τους ιεραρχικά ανώτερους αλλά δεν επιβεβαιώνεται για τις διαδικασίες με τις οποίες δίνονται οι προαγωγές στο προσωπικό.

Αναφορικά με την αυτονομία και ελευθερία κινήσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, οι απαντήσεις του δείγματος είναι τέτοιες που δεν βοηθούν ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων κράτησε ουδέτερη στάση και ένα παρόμοιο ποσοστό απάντησε θετικά. Ενδεχομένως, η ερώτηση (Νο 14) να μπέρδενε εννοιολογικά τους συμμετέχοντες στην έρευνα και για το λόγο αυτό προτίμησαν να δηλώσουν ουδετερότητα. Ομοίως, στις ερωτήσεις που αφορούσαν το έβδομο ερευνητικό ερώτημα (ερώτηση Νο 12 και Νο 17), σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες κράτησαν ουδέτερη στάση, δυσκολεύοντας έτσι την αποτίμηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Η όγδοη ερευνητική υπόθεση ικανοποιήθηκε σε όλες τις διαστάσεις καθώς οι εργαζόμενοι δήλωσαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ικανοποιημένοι από όλα τα επίπεδα υποστήριξης που λαμβάνουν (ερωτήσεις Νο 3, Νο 4, Νο 9 και Νο 16). Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα επιβεβαίωσαν την ερευνητική υπόθεση, που σχετίζεται με την ικανοποίησή τους από τη θέση εργασίας

συνολικά (ερώτηση Νο 15) αν και δηλώνουν ότι το κοινωνικό status των τραπεζικών υπαλλήλων έχει υποβαθμιστεί σημαντικά (ερώτηση Νο 6). Το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στην αντιμετώπιση των πολιτών απέναντι στον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, η οποία είναι αρνητική λόγω της οικονομικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας.

Αναφορικά με την τέταρτη ενότητα και συγκεκριμένα με τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν με όλους τους τρόπους που παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας συγκέντρωσαν το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η πρόσθετη άδεια, η αύξηση των αποδοχών και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης. Μικρότερα ποσοστά συμφωνίας – και μεγαλύτερα ουδετερότητας – συγκέντρωσαν η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, η φιλοφρόνηση, η αλλαγή θέσης εργασίας και η ελευθερία στην εκτέλεση των καθηκόντων.

Σε σχέση με τις τεχνικές παρακίνησης, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν και με τις έξι επιλογές που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, με την εκπαίδευση των εργαζομένων να συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις και την καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου τις λιγότερες. Θα περίμενε κανείς, η αλλαγή ωραρίου να είναι ζητούμενο από το προσωπικό των τραπεζών προκειμένου να καταφέρουν να ισορροπήσουν την προσωπική με την επαγγελματική τους ζωή. Επιπρόσθετα, η επιλογή της συνεχούς αξιολόγησης συγκέντρωσε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό συμφωνίας, καθώς οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι συνηθισμένοι στις στοχοθεσίες και στην αξιολόγηση των εργασιακών τους αποτελεσμάτων.

Εν κατακλείδι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα παραπάνω συμπεράσματα είναι δυνατόν να φανούν χρήσιμα – σε συνδυασμό με αυτά άλλων μεγαλύτερων ερευνών – στα διοικητικά στελέχη και στα τμήματα Ανθρωπίνων Σχέσεων των ελληνικών τραπεζών, που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής και των πολιτικών αμοιβών και παρακίνησης των εργαζομένων. Μελλοντικά, η

παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος πανελλαδικά, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών σε χώρες του εξωτερικού , όπως Ασία, Αμερική και Ευρωπαϊκή Ένωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π. , «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα, 2006, έκδοση ΣΤ΄
2. Γκορέζης Παναγιώτης, «Παρακίνηση», σημειώσεις ιντερνέτ
3. Λώλος Σαρ. Λεωνίδα, «Το Τραπεζικό Σύστημα (Ιστορία – Εξελίξεις- Διαθρώσεις) », Αθήνα, 1965
4. Καλλιγά Αθηνά, «Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα, 2011
5. Κάντας Α. , «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1Ο »), Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998
6. Μελάς Κώστας, «Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος : ο υπηρέτης», ίντερνετ
7. Μπάτιου Βασιλική, «Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα – Ι.ΚΑ., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε», Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, ΠΜΣ στη συνεχιζόμενη Εκπαίδευση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2009
8. Μπουραντάς Δ. – Βάθης Α. – Παπακωνσταντίνου Χ. – Ρεκλείτης Π. (1999), « Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα, 1999

9. Πετρίλη Σωτηρία, «Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών», ΠΜΣ Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007
10. Ταγκλή Αικατερίνη, «Συγχωνεύσεις και εξαγορές στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και επιπτώσεις στην απασχόληση», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2015
11. Robbins & Judge, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2011

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Maslow H. Abraham (1970), “Motivation and Personality”, third Edition, Harper & Row Publishers, Inc., New York
2. Herzberg (1966), Work and the Nature of Man , Cleveland: World Publishing
3. Vroom V.H. (1964). Work and Motivation. N.Y.: John Wiley and Sons Inc

ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.sansimera.gr>

<http://www.bankofgreece.gr>

<http://www.nbg.gr>

<http://www.piraeusbank.gr>

<http://www.eurobank.gr>

<https://el.wikipedia.org>

<http://www.alpha.gr>

<http://bankingnews.g>

www.scribd.com/

www.naftemporiki.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μας παρακάτω ερωτήσεις να διαλέξετε μία μόνο απάντηση :

1. ΦΥΛΟ

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

A. Ελεύθερος/η

B. Παντρεμένος/η

Γ. Παντρεμένος/η με παιδιά

Δ. Χωρισμένος/η με παιδιά

3. ΗΛΙΚΙΑ

A. 18 – 24

B. 25 – 34

Γ. 35 – 44

Ε. 45 και άνω

4. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Γ. Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

Δ. Μεταπτυχιακό

Ε. Διδακτορικό

5. ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Α. έως 10.000 €

Β. 10.001 – 20.000 €

Γ. 20.001 – 30.000 €

Ε. 30.001 € και άνω

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μας παρακάτω ερωτήσεις να διαλέξετε μια μόνο απάντηση :

1. Ποια είναι η εργασιακή θέση που κατέχετε αυτή τη στιγμή :

Α. Υπάλληλος

Β. Προϊστάμενος

Γ. Διευθυντής

2. Πόσα είναι τα έτη μας εργασιακής μας εμπειρίας (χρόνια προϋπηρεσίας)

Α. 1-10 έτη

Β. 11-20 έτη

Γ. 21-30 έτη

Δ. 30 έτη και πάνω

3. Προέρχεστε από συγχωνευμένη τράπεζα

A. ναι

B. όχι

4. Η πρόσληψή μας έγινε μέσω διαγωνισμού

A. ναι

B. όχι

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε μία απάντηση :

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας					
Δεν έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης					
Η εργασία μου, μου παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για μας πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο					
Έχω ικανοποιητικό επίπεδο τεχνικής υποστήριξης					
Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω μας συγχώνευσης των τραπεζών και μας μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων στην περιοχή					
Η εργασιακή υπόσταση και η κοινωνική θέση των τραπεζικών υπαλλήλων έχει υποβαθμιστεί στη χώρα μας					
Η Τράπεζα (συνάδελφοι, προϊστάμενοι) στην οποία					

εργάζομαι αξίζει την αφοσίωση μου					
Οι πρόσθετες παροχές (πχ επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα) είναι ικανοποιητικές					
Οι υποδομές στον εργασιακό μου χώρο (πχ κτήρια, τεχνολογικός εξοπλισμός, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας) είναι υποστηρικτικές για την εργασία μου					
Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες					
Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση που κατέχω στην Τράπεζα					
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο					
Το ύψος των αποδοχών μου είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα					
Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου					
Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά					
Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από σας προϊσταμένους μου					
Συμμετέχω ενεργά σας δραστηριότητες που οργανώνει η Τράπεζα εκτός του εργασιακού χώρου					
Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από σας ιεραρχικά ανώτερους μου					
Εξαιτίας των απαιτήσεων σας					

εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η					
Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα σας απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.)					

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ : ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο :

1^η : Οι παρακάτω τρόποι βοηθούν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο :

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης					
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή θέσης εργασίας					
Ελευθερία εκτέλεσης καθηκόντων					
Μια φιλοφρόνηση					
Δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους					

2^η : οι παρακάτω τεχνικές συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων :

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Εκπαίδευση εργαζομένων					
Συνεχής αξιολόγηση προσωπικού					
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Ευκαιρίες για ανάπτυξη ελεύθερης έκφρασης και πράξης					
Καθιέρωση ατομικών βραβείων					

για τις επιδόσεις					
-------------------	--	--	--	--	--

ΑΝ προέρχετε από συγχωνευμένη τράπεζα παρακαλώ απαντήστε στην παρακάτω ερώτηση:

Συνολικά είστε περισσότερο ικανοποιημένος/η με τη θέση εργασίας σας στον τωρινό σας τραπεζικό εργοδότη σε σχέση με τον προηγούμενο;

A. ναι B. όχι

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.