



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ  
Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥΣ  
ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ  
ΚΑΙ  
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ  
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ**

**ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ ΛΕΜΟΝΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΜΙΤΑΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2013**



<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
I. Περίληψη (Στην Ελληνική ) .....	6
II. Περίληψη (Στην Αγγλική) .....	7
III. Ευχαριστίες .....	8
IV. Εισαγωγή .....	9
<b>ΜΕΡΟΣ Α</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
1.1 Εισαγωγή .....	12
1.2 Σταθερές Αμοιβές.....	13
1.3 Μεταβλητές Αμοιβές.....	14
1.4 Αποσπασματικές Αμοιβές.....	14
1.5 Επίδομα Αξίας (Merit Pay).....	15
1.6 Bonus.....	16
1.7 Παροχές... ..	17
1.8 Ειδικές Κατηγορίες.....	20
1.9 Αμοιβές σε Ομάδες Εργαζομένων.....	21
1.10 Υπάλληλοι ως δικαιούχοι μετοχών (Stock- Ownership).....	22
1.11 Δίκαιη Αμοιβή (Pay Equity).....	22
1.12 Αξιολόγηση Θέσης (Job Evaluation) .....	23
1.13 Τυπικά Προσόντα.....	24
1.14 Ελαστικότητα Αμοιβών.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
2.1 Εισαγωγή .....	26

2.2 Αμοιβές Διευθυντικών Στελεχών .....	26
2.3 Παροχή Δικαιωμάτων σε Μετοχές (Stock Options).....	27
2.4 Παροχή Μετοχών.....	28
2.5 Ετήσιες Αμοιβές .....	29
2.6 Μετρήσεις Απόδοσης .....	30

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εισαγωγή .....	32
3.2 Τραπεζικός Τομέας .....	32
3.3 Αμοιβές Ανώτερων Τραπεζικών Στελεχών .....	34
3.4 Κέρδη σε Κίνδυνο .....	35
3.5 Ηθικός Κίνδυνος .....	37
3.6 Σχέση αμοιβών με τον κίνδυνο.....	37

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εισαγωγή .....	41
4.2 Σύνοδος G20 .....	42
4.3 Ευρωπαϊκή Ένωση .....	43
4.4 Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης .....	44
4.5 Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας .....	45
4.6 Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία .....	46

### ΜΕΡΟΣ Β

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Μεθοδολογία.....	47
----------------------	----

1.2 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου.....	48
1.3 Παρουσίαση Δείγματος Ερωτηθέντων.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Εμπειρική Εφαρμογή .....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 Συμπεράσματα .....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	81

## I. Περίληψη στην Ελληνική

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται στον τραπεζικό χώρο και να αναζητηθεί το αν αυτά είχαν κάποια επίδραση στην πρόσφατη οικονομική κρίση που ξέσπασε στις ΗΠΑ και επεκτάθηκε στην Ευρώπη και στις περισσότερες χώρες του λεγόμενου ανεπτυγμένου κόσμου. Η οικονομική κρίση έδωσε το έναυσμα για πάμπολλες αναλύσεις και πιο συγκεκριμένα έγιναν παγκοσμίως πάρα πολλές προσπάθειες για να εντοπιστούν τα αίτια που την προκάλεσαν. Όπως γίνεται σαφές η ανάγκη να διευκρινιστούν οι αιτίες που οδήγησαν σε αυτή την κρίση είναι μέγιστης προτεραιότητας επειδή είναι ένας τρόπος για να αποφευχθούν ανάλογες καταστάσεις στο μέλλον. Επίσης υπήρξαν αρκετές απόψεις ειδικών αλλά και επίσημων φορέων που ενοχοποιούσαν τις αμοιβές που εφαρμόστηκαν στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Αρχικά παρουσιάζεται μια εκτενής ανάλυση των συστημάτων αμοιβών και ειδικότερα αυτών που συναντάμε στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Στη συνέχεια παρατίθενται έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω σε αυτό τη ζήτημα και αποφάσεις που έχουν ληφθεί από κάποιους επίσημους φορείς. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζεται από την έρευνα που διεξήχθη μέσω του σχετικού ερωτηματολογίου στους ίδιους τους εργαζόμενους στο χρηματοπιστωτικά σύστημα. Αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες του δείγματος που συμμετείχε μιας και οι ενδιαφερόμενοι βρίσκονται στον Ελληνικό χώρο, η εικόνα που παρουσιάστηκε κρίνεται αρκετά αντιπροσωπευτική των όσων συνέβησαν και στο εξωτερικό.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε πως μετά την παραπάνω ανάλυση εντοπίστηκε σε μεγάλο βαθμό η επίδραση που είχαν τα συστήματα αμοιβών και ειδικότερα οι υψηλές και ανεξέλεγκτες αμοιβές των διευθυντικών στελεχών στη σύγχρονη χρηματοπιστωτική κρίση. Βέβαια υπήρξαν και πολλές έρευνες που δεν βρήκαν συσχέτιση ανάμεσα στα παραπάνω όπως και απόψεις που υποστηρίζουν ότι ο τρόπος που αμείβονταν τα ανώτερα στελέχη ήταν ζημιογόνος για αυτούς μετά την κρίση. Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι επίσημοι φορείς που είναι αρμόδιοι για τα οικονομικά θέματα του σύγχρονου κόσμου έσπευσαν πολύ νωρίς να θέσουν όρια και περιορισμούς σε αυτά τα συστήματα αμοιβών.

## II. Περίληψη στην Αγγλική

In this paper an attempt is made to analyze the payment systems which are applied to the banking sector and to seek whether they had any effect on the recent economic crisis that erupted in the U.S. and expanded in Europe and in most countries of the so-called developed world. The financial crisis has triggered numerous analyzes and specifically many attempts to identify the causes have taken place worldwide. Obviously the need to clarify the causes that led to this crisis is of utmost priority because it is a way to avoid similar situations in the future. There were also several expert's opinions and official institutions incriminating fees applied to financial institutions before and during the crisis.

Initially, an extensive analysis of pay systems is presented, in particular those found in financial institutions. Below are presented studies that have been conducted on this issue and the decisions that have been taken by some official institutions. The greatest interest is shown by the research conducted through the relevant questionnaire on workers themselves in the financial system. Recognizing the weaknesses of the sample attended because the participants live in Greek country, the description which is presented is fairly representative of what happened abroad.

In general we can say that after the above analysis we identified largely the effect of payment systems and particularly the high and uncontrolled executive payments above the current financial crisis. Nevertheless, there have been many studies that found no correlation between the above as well as some who support that the way remunerated senior executives caused them great losses after the crisis. The only sure thing is that the official institutions which are responsible for the economic issues of the contemporary world rushed too early to set limits and restrictions in these payment systems.

### III. Ευχαριστίες

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες καταρχήν στον **Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Αριστείδη Σάμιτα** για την καθοδήγηση και την υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Ακαδημαϊκό Υπεύθυνο κ. Κρίστη Χασάπη και το υπόλοιπο προσωπικό του ΑΠΚΥ για την ομαλή διεξαγωγή του προγράμματος.

Ιδιαίτερος οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη που μου προσέφεραν.



## IV. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια αναφορά στα συστήματα αμοιβών των στελεχών και των εργαζομένων στα σύγχρονα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο εξωτερικό και την Ελλάδα και θα διαχωρίσουμε τις αμοιβές των διοικητικών στελεχών από τα υπόλοιπα είδη επειδή οι αμοιβές αυτές παρουσίασαν μεγάλη αύξηση το χρονικό διάστημα πριν ξεσπάσει η κρίση. Έπειτα θα ερευνήσουμε το αν υπάρχει σχέση και σε ποιο βαθμό μεταξύ των αμοιβών των στελεχών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και της οικονομικής κρίσης με την διάσταση του ηθικού κινδύνου. Το βασικό ερώτημα είναι αν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πιστεύουν ότι τα συστήματα αμοιβών επηρέασαν την κρίση

Κάποιοι φορείς που ενδιαφέρονται για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος όπως είναι το συμβούλιο των G20, ο ΟΟΣΑ, η Επιτροπή της Βασιλείας και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας αποφάνθηκαν για την καλύτερη επιτήρηση και τον περιορισμό των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών . Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ήδη από το 2009 δηλαδή σχεδόν αμέσως μετά το ξέσπασμα της κρίσης ευαισθητοποιήθηκαν αυτοί οι φορείς και έθεσαν περιορισμούς και όρους διαφάνειας στον τρόπο με τον οποίο αμείβονται τα διευθυντικά στελέχη. Επίσης η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συναινέσει σε αυτό το μήκος κύματος που κινήθηκαν οι πιο πάνω φορείς και εξέδωσε ανάλογες συστάσεις προς τα κράτη μέλη της και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια αυτών των κρατών μελών. Η Ελλάδα ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης υποχρεούται να συμμορφώνεται με τις οδηγίες αυτές. Ανάλογες αλλαγές στον τρόπο που αμείβονται τα διοικητικά στελέχη έχουν εισηγηθεί και στις Η.Π.Α. το Κογκρέσο και η διοίκηση του προέδρου των Η.Π.Α.

Ο σκοπός της έρευνας είναι να παραθέσουμε τα συστήματα αμοιβών που εναλλακτικά συναντάμε στους χρηματοπιστωτικούς φορείς και με κριτική διάθεση να αξιολογήσουμε το κάθε ένα από αυτά με τα θετικά και τα αρνητικά τους προς όλες τις πλευρές, ακόμη και από την ηθική διάσταση. Έτσι θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα αν από τις αμοιβές κυρίως των ανώτερων στελεχών εξέλιπε η ηθική διάσταση και αν αυτός ήταν και ένας παράγοντας που συνετέλεσε στην κρίση που βιώνουμε σήμερα. Επίσης πολύ σημαντική είναι η γνώμη που έχουν για όλα αυτά οι άμεσα εμπλεκόμενοι στο χρηματοπιστωτικό σύστημα δηλαδή οι εργαζόμενοι.

Μετά από την ανάλυση του παραπάνω θέματος καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόστηκαν στις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα επηρέασαν την χρηματοοικονομική κρίση αλλά δεν ήταν ικανά να την προκαλέσουν. Άλλωστε υπάρχουν και έρευνες που έδειξαν ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των αμοιβών των διοικητικών στελεχών και της κρίσης αφού και σε περιπτώσεις τραπεζών που τα στελέχη δεν αμείβονταν τόσο υψηλά ο τρόπος που λειτούργησαν στο θέμα του ρίσκου ήταν παρόμοιος.

Το ερώτημα αν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πιστεύουν ότι τα συστήματα αμοιβών επηρέασαν την κρίση θα έπρεπε να τεθεί σε διεθνή βάση μιας και η χρηματοπιστωτική κρίση πέρασε τα σύνορα του ενός κράτους και επεκτάθηκε διεθνώς. Βέβαια δεν θα ήταν εύκολη η διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας και μάλιστα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας λόγω της αδυναμίας προώθησης ερωτηματολογίου σε τέτοιο μεγάλο δείγμα. Για το λόγο αυτό, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους, ασφαλιστικούς συμβούλους και άλλους εμπλεκόμενους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα στην Ελλάδα. Παρόλη την ιδιαιτερότητα της παρούσας κατάστασης που διέπει τη χώρα θεωρούμε ότι η έρευνα θα είναι αρκετά αντιπροσωπευτική αφού οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν στο χρηματοπιστωτικό τομέα τα τελευταία χρόνια έχουν μεταναστεύσει από τις χώρες της Ευρώπης και των Η.Π.Α.

Στο πρώτο μέρος θα υπάρχουν τέσσερα κεφάλαια που θα παρουσιάσουν το θέμα της διατριβής με βάση την Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και τις έρευνες που έχουν ήδη διεξαχθεί. Στο πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε εκτενώς τις μορφές που μπορεί να πάρει η αμοιβή των εργαζομένων στα πλαίσια οποιασδήποτε σχέσης εργασίας έχουν αυτοί με την

εργοδοσία. Στην εκτενή αναφορά των συστημάτων αυτών θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τα θετικά και τα αρνητικά σημεία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στα συστήματα αμοιβών των ανωτέρων στελεχών και τις αποζημιώσεις τους μιας και τα τελευταία χρόνια αυξήθηκαν ραγδαία τα ποσά που δόθηκαν στα στελέχη αυτά σε δυσανάλογη βάση με τους μισθούς του υπόλοιπου προσωπικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα συστήματα αμοιβών που συναντάμε στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και θα ξεχωρίσουμε τις αμοιβές των ανώτερων στελεχών από αυτές του λοιπού προσωπικού. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ των αμοιβών των διοικητικών στελεχών με την ανάληψη από αυτούς μεγάλων ρίσκων που συνοδεύτηκε από μεγάλες ζημιές.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους θα παραθέσουμε αποφάσεις από το συμβούλιο των G20, του Ο.Ο.Σ.Α. και της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφού υπήρξε άμεση ευαισθητοποίηση πάνω στο θέμα αμέσως μετά το ξέσπασμα της κρίσης και τέθηκαν αρκετοί περιορισμοί για να προλάβουν την επανάληψη της ίδιας ιστορίας στο μέλλον.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα ασχοληθούμε με το ερώτημα αν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα πιστεύουν ότι τα συστήματα αμοιβών επηρέασαν την κρίση. Έτσι στο Α κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και αφορά στο ερωτηματολόγιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική εφαρμογή και πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο, η ανάλυση των δημογραφικών και λοιπών χαρακτηριστικών του δείγματος των ερωτηθέντων και τέλος η παρουσίαση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη συγκέντρωση των απαντήσεων. Έχει μεγάλο ενδιαφέρον να εξετάσουμε πως απάντησαν οι ερωτώμενοι ανάλογα με τη θέση τους και τη βαθμίδα που έχουν στο εκάστοτε οργανόγραμμα.

## **ΜΕΡΟΣ Α**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όπως είναι γνωστό οι άνθρωποι εργάζονται για να απολαύσουν κάποια ανταμοιβή για τον κόπο τους. Οι αμοιβές που έχουν μπορεί να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές. Οι πρώτες σχετίζονται με την εργασία που καλούνται να εκτελέσουν και οι δεύτερες με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Έτσι στις εξωτερικές αμοιβές συμπεριλαμβάνονται οι πάσης φύσεως οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση της εργασίας και στις εσωτερικές συμπεριλαμβάνονται ανταμοιβές που έχουν να κάνουν με της ψυχολογική διάσταση του ατόμου καλύπτοντας ανάγκες του ατόμου όπως την αυτοεκπλήρωσης, της αποδοχής, της εκτίμησης και άλλες κοινωνικές ανάγκες (Ξηροτύρη, σελίδα 212). Στην παρούσα εργασία θα αναλυθούν οι εξωτερικές αμοιβές.

## 1.2 ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Βασική διάκριση των αμοιβών είναι το αν αυτές είναι σταθερές ή μεταβλητές. Έτσι έχουμε σταθερές αμοιβές που βασίζονται σε τυπικά χαρακτηριστικά που έχει ο εργαζόμενος. Το επίπεδο εκπαίδευσης του κάθε ατόμου είναι ένα τέτοιο χαρακτηριστικό που επιδρά στην ανάλογη διαμόρφωση του ύψους του μισθού του ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , σελίδα 383). Το σύστημα αυτό παρέχει μια αντικειμενικότητα στη δομή των αμοιβών αλλά δεν λαμβάνει υπόψη ούτε την απόδοση ούτε το βαθμό δυσκολίας της κάθε θέσης.

Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα οι αμοιβές που έχουν οι εργαζόμενοι στο χρηματοπιστωτικό χώρο διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο που θεωρητικά θα πρέπει να αντανακλά έστω και κατά ένα μέρος την διαφοροποίηση των απαιτήσεων της κάθε θέσης ( Ιωακείμογλου, σελίδα 33 ) .

Παρόλα αυτά έχει δημιουργηθεί έντονη διχογνωμία για την αποτελεσματικότητα τέτοιων συστημάτων αμοιβών καθώς επίσης και μια προβληματική που έχει να κάνει με την προσπάθεια των υποψηφίων των ήδη εργαζομένων να συμμετέχουν σε ολοένα και περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας. Με τη ζήτηση αυτή δημιουργείται η αναγκαιότητα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα να εναρμονιστούν με τις εξελίξεις και τις ανάγκες της εποχής .( Hughes 2003 )

Οι σταθερές αμοιβές μπορεί να διαφοροποιούνται μεταξύ άλλων και ανάλογα με τη θέση που κατέχει ένας εργαζόμενος. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αμοιβή είναι ανάλογη με τη σπουδαιότητα ή την αξία της θέσης. Επιπλέον, ενδεχομένως να ορίζεται και κάποια ανταμοιβή για την επιτυχή παραμονή στην ίδια θέση για ορισμένο χρονικό διάστημα. Ακόμη, σε ένα σύστημα σταθερών αμοιβών το ύψος που μπορεί αυτές να πάρουν είναι δυνατόν να προσδιορίζεται από τις ικανότητες που ενδεχομένως έχει ο εργαζόμενος. Αυτές οι ικανότητες είναι κάποια ουσιαστικά προσόντα και αξιολογούνται από την εφαρμογή τους στην εργασία. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , σελίδα 385 ).

### **1.3 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ**

Ως μεταβλητές αμοιβές θεωρούνται όλες αυτές που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων δημιουργώντας έτσι κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτός ο τρόπος αμοιβής συνηθίζεται περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Βασικός τύπος μεταβλητής αμοιβής είναι η αμοιβή με το κομμάτι η οποία μπορεί να εφαρμοστεί περισσότερο στις χειρονακτικές εργασίες όπου είναι εύκολα μετρήσιμη η απόδοση. Η ανταμοιβή υπολογίζεται με ένα σταθερό ποσοστό βάσει της απόδοσης. Παρόμοια με αυτή τη μορφή είναι το πρόγραμμα πρότυπων ωρών όπου η απόδοση των εργαζομένων υπολογίζεται σε μονάδες χρόνου και έχει εφαρμογή κυρίως όπου χρειάζονται μακροχρόνιες και μη επαναλαμβανόμενες εργασίες. ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , σελίδα 408 )

Τα υπόλοιπα είδη μεταβλητών αμοιβών θα παρουσιαστούν παρακάτω λόγω της αυξημένης σημασίας τους στο χρηματοπιστωτικό τομέα που θα εξετάσουμε.

### **1.4 ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ**

Οι αποσπασματικές αμοιβές ως μεταβλητές αμοιβές καλύπτουν όλες τις μορφές της επιπρόσθετης οικονομικής ανταμοιβής πέρα από τη συνηθισμένη των bonus και έχουν να κάνουν από τη μία με την απόδοση και από την άλλη με τη συμμετοχή του εργαζόμενου στους επιχειρησιακούς στόχους. Στις κυριότερες μορφές της αποσπασματικής αμοιβής συμπεριλαμβάνονται οι αμοιβές βάσει της απόδοσης, βάσει της ανταγωνιστικότητας, της συμμετοχής στο αποτέλεσμα, των δεξιοτήτων, της υπηρεσίας (δηλαδή του χρόνου στον οποίο παραμένει ένα άτομο στη συγκεκριμένη θέση). Επίσης μορφές τέτοιων αμοιβών είναι αμοιβές με bonus, οι αμοιβές των ομάδων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών που θα ακολουθήσουν παρακάτω.

Γενικά αυτού του είδους οι αμοιβές καταρχήν κινητοποιούν το προσωπικό για να επιτύχει μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης και να ενεργοποιήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Επίσης δίνουν σαφές μήνυμα ότι η εταιρεία ανταμείβει την αποτελεσματικότητα καθώς και

το μήνυμα ότι δίνεται βαρύτητα σε κάποιες αξίες ή συμπεριφορές που πρέπει να υιοθετηθούν από το προσωπικό. Τέλος θεωρείται δίκαιο να αμείβονται οι εργαζόμενοι ανάλογα με την απόδοση ή τη συμμετοχή. ( Armstrong – Murlis, 2007 , σελίδα 297 )

## 1.5 ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΞΙΑΣ ( MERIT PAY )

Όταν μιλάμε για διαδικασία σύνδεσης της αύξησης στην πληρωμή με την ατομική απόδοση του εργαζομένου που επιτεύχθηκε την αμέσως προηγούμενη χρονική περίοδο τότε εννοούμε το αποκαλούμενο επίδομα αξίας ή αλλιώς merit pay. ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , σελίδα 413 ). Παρόλη την εξάπλωση του συστήματος αυτού έχει αναπτυχθεί και αντίθετη επιχειρηματολογία λόγω του ότι πολλές φορές σημειώνονται αντίθετα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι από τη στιγμή που μοιράζεται το σχετικό κονδύλιο στους εργαζομένους για την προηγούμενη χρονιά οι διαφορές μεταξύ των ποσών που θα λάβουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση τους είναι πού μικρές πράγμα που εξασθενεί την αποτελεσματικότητα του μέτρου.(Jackson - Schuler, σελίδα 510 )

Η παραπάνω μέθοδος προτιμάται σε μεγάλο βαθμό στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Έχει αποδειχθεί όμως ότι με την πρακτική merit pay υπονομεύεται η ομαδική εργασία, καθώς επίσης και το ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προσανατολίζονται σε βραχυχρόνια αποτελέσματα. Μερικές φορές η αμοιβή συνδέεται με πολιτικές ικανότητες του ατόμου επιβραβεύοντας με αυτό τον τρόπο περισσότερο την προσωπικότητα παρά την απόδοση. ( Harvard Business Review , σελίδα 86). Οι εργαζόμενοι είναι συχνά καχύποπτοι για τον τρόπο που γίνεται ο υπολογισμός της απόδοσης και από τους φορείς που είναι αρμόδιοι για αυτόν τον υπολογισμό. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις που υπάρχει ευνοιοκρατία στην αξιολόγηση της απόδοσης ακολουθούν χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του συστήματος αμοιβών . ( Salinaki et. al. 2011 )

Στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες όπου τα πάντα κοστολογούνται δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητο και το γεγονός ότι για τη σωστή εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος πληρωμών χρειάζεται πολύς χρόνος προετοιμασίας από τους αρμοδίους διευθυντές . (Harvard Business Review , σελίδα 87 ).

## 1.6 BONUS

Στη σύγχρονη πρακτική μεγάλο μέρος των μεταβλητών αμοιβών κατέχει η κατηγορία των bonus που αφορά στην παροχή ενός ποσού εφάπαξ για την επίτευξη ενός στόχου που είτε εκτιμάται αντικειμενικά είτε υποκειμενικά (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς , σελίδα 411 ).

Η παροχή bonus έχει το χαρακτηριστικό ότι δεν ενσωματώνεται στην βασική αμοιβή. Πρέπει να κερδίζεται από τον εργαζόμενο ξανά και ξανά μέσα από την απόδοσή του, σε αντίθεση με τις αυξήσεις που προέρχονται από σχήματα με αποσπασματικές παροχές που ενσωματώνονται. Αυτές οι αυξήσεις που ενσωματώνονται στο βασικό μισθό έχουν χαρακτηριστεί και ως δώρα που συνεχίζουν να προσφέρονται με την έννοια ότι οι αμοιβές για τις αποδόσεις μιας χρονιάς συνεχίζονται στα επόμενα έτη ακόμη και αν το επίπεδο της απόδοσης δεν έχει επιτευχθεί. Έτσι ως μόνη μέθοδος που παρέχει ανταμοιβές πρόσθετες στη βασική αμοιβή τους θεωρείται η μέθοδος των bonus.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των bonus και της αμοιβής γενικότερα. Τα bonus είναι μια εγχρήματη αμοιβή για τις αποδόσεις των εργαζομένων που επιτεύχθηκαν στο παρελθόν. Παρέχει μια ευδιάκριτη αμοιβή για την απόδοση με οικονομικούς όρους και για το λόγο αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για το μέλλον με την προϋπόθεση όμως ότι διατηρείται ξεκάθαρη η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με την ανταμοιβή.

Επίσης αν λάβουμε υπόψη τη σχετική θεωρία των προσδοκιών δηλαδή της απόδοσης αυτής που η διοίκηση της κάθε επιχείρησης θεωρεί ως προαπαιτούμενη, η παροχή bonus δίνει τη δυνατότητα να επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης. Ακόμη αυτό είναι περισσότερο αποδοτικό στις μεμονωμένες περιπτώσεις εργαζομένων και λιγότερο στις



περιπτώσεις που έχουμε ομάδες και συνεχίζει να γίνεται λιγότερο αποδοτικό όταν αναφερόμαστε στις συνολικές αποδόσεις της επιχείρησης ως οργανισμού. Στις τελευταίες αυτές αποδόσεις μόνο στα υψηλότερα κλιμάκια εργαζομένων υπάρχει η σχετική σύνδεση και ανταπόκριση.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η διαφορά μεταξύ των αμοιβών και των bonus είναι ότι οι αμοιβές έχουν προσανατολισμό στο μέλλον και δίνεται ως κίνητρο ενώ τα bonus έχουν σχέση με τις παρελθούσες αποδόσεις και ο βαθμός κατά πόσο μια αμοιβή θα αποτελέσει κίνητρο είναι η έκταση στην οποία υπάρχει ξεκάθαρη ευθυγράμμιση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής και επίσης είναι ξεκάθαρο και σαφές το επίπεδο προσδοκιών ώστε να επιτευχθεί μια στοιχειώδης αμοιβή. ( Armstrong – Murlis, 2007, σελίδα 325 )

Η πολιτική των bonus όμως δημιουργεί μεγάλο διαφορισμό στις αμοιβές των εργαζομένων. Στο σχεδιασμό των πολιτικών αυτών θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το γεγονός ότι μερικοί εργαζόμενοι έχουν ιδιαίτερη ευαισθησία στις διαφορές μεταξύ των αμοιβών και προτιμούν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ισότητα μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων. ( Τερζίδης - Τζωρτζάκης , σελίδα 162 )

Παρόλο που οι μέτοχοι έχουν υποστηρίξει την πολιτική της αμοιβής για την απόδοση pay for performance σαν αντίληψη , η πρακτική έχει δείξει ότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει αδυναμία λόγω του ότι επηρεάζεται από τις συχνές αναθεωρήσεις προκειμένου να ακολουθηθούν οι εξελίξεις. Είναι σύνηθες φαινόμενο η τάση να συνδυάζονται bonus και αμοιβές με στόχους που δεν έχουν καμία σχέση με την απόδοση των στελεχών όπως είναι το επίπεδο της τιμής της μετοχής της εταιρείας. ( Έκθεση Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης , σελίδα 16 )

## **1.7 ΠΑΡΟΧΕΣ**

Με τον όρο παροχές εννοούμε διάφορες έμμεσες αμοιβές που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τον εργαζόμενο αφού αν δεν του προσφερθούν από το εργοδότη του, ο ίδιος

θα αναγκαστεί να δαπανήσει αρκετά για να τις αποκτήσει. Έτσι έχουμε διάφορα προγράμματα ιατρικής περίθαλψης, ασφάλισης, συνταξιοδοτικά κ.α.

Από τις δημοφιλείς κατηγορίες σε αυτή την περίπτωση είναι τα προγράμματα ασφαλιστικής κάλυψης και κάλυψης υγείας. Το κόστος της ιατρικής κάλυψης για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους αυξάνεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και αυτή η παροχή είναι πολύ σημαντική αν καλύπτεται από τον εργοδότη επειδή βελτιώνει την ποιότητα ζωής του και αυξάνει την ικανοποίησή του.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και τα προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης για συνταξιοδότηση. Σε ένα αβέβαιο μέλλον και με την πλειονότητα των ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών οργανισμών και ταμείων να αντιμετωπίζουν προβλήματα πρωτοφανών διαστάσεων η στροφή του κοινού στα ιδιωτικά προγράμματα γίνεται ολοένα και πιο αναγκαία κάνοντας μια τέτοια παροχή από τον εργοδότη ιδιαίτερα σημαντική.

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να εξετάσουμε είναι η αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο ως παροχή. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι διαφόρων ειδών άδειες με αποδοχές που δίνονται στο προσωπικό με αποδοχές όπως είναι οι διακοπές, οι αργίες, οι άδειες μητρότητας για τις γυναίκες, οι εορταστικές, οι αναρρωτικές, καθώς επίσης και οι συνδικαλιστικές ή άδειες για την άσκηση πολιτικών δικαιωμάτων των εργαζομένων.

Η παιδική μέριμνα είναι μια άλλη κατηγορία παροχών για τους εργαζόμενους που έχουν παιδιά και μπορεί να περιλαμβάνει οικονομικά βοηθήματα, επιδόματα βρεφονηπιακής φύλαξης, δώρα και ανταμοιβές κ.λ.π.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων απασχολούσε πάντα τους διοικούντες των επιχειρήσεων και στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση αυτή σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας και τη θέση του κάθε υπαλλήλου η χρηματοδότηση των εξόδων γίνεται από τους εργοδότες. Όπως είναι γνωστό τα τελευταία χρόνια το κόστος της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί οπότε και αυτή η παροχή συμβάλλει στην ικανοποίηση του εργαζόμενου. ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, σελίδα 423 ).

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε και άλλες παροχές που σχετίζονται με πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Έτσι έχουμε την παροχή εταιρικού αυτοκινήτου που συνηθίζεται είτε για την εκπλήρωση των καθηκόντων του εργαζόμενου π.χ. στο τεχνικό

προσωπικό που πρέπει να μετακινείται και στους περιοδεύοντες πωλητές, είτε για λόγους κύρους και υψηλού κοινωνικού status που χρειάζεται για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Στην ίδια κατηγορία αναφέρονται και άλλες δαπάνες που έχουν να κάνουν με έξοδα παραστάσεως, γευμάτων, περιποίησης πελατείας καθώς και επιδοτούμενες ή δωρεάν υπηρεσίες εστίασης.

Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται και κάποια βοήθεια που έχει να κάνει με την στέγαση. Αυτή περιλαμβάνει έξοδα μετακόμισης, ενοικίασης ή κα παροχή στεγαστικών δανείων με χαμηλό επιτόκιο ανάλογα με τη δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης. ( Τερζίδης – Τζωρτζάκης , σελίδα 163 )

Γενικά υπάρχουν και άλλων ειδών παροχές που έχουν σκοπό να βοηθήσουν και να εξυπηρετήσουν τον εργαζόμενο βελτιώνοντας το επίπεδο της ποιότητας της ζωής τους και αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο και την ικανοποίηση που έχει από τον εργοδότη για τον οποίο εργάζονται. ( Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, σελίδα 424 ).

Τέλος έχουμε και απολαβές που δεν σχετίζονται με οικονομικές αμοιβές και συνήθως γεννιούνται από την ίδια την εργασία. Δηλαδή η επιτυχία στόχων , η αυτονομία, η αναγνώριση, το πλαίσιο όπου χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται οι ικανότητες, η εκπαίδευση, οι πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης και η υψηλής ποιότητας ιεραρχία είναι έννοιες που δεν προσφέρουν στον εργαζόμενο χρηματική ωφέλεια αλλά εσωτερική ικανοποίηση βοηθώντας τον στην αυτοπραγμάτωση και την ψυχική ανάταση (Armstrong, 2006 ,σελίδα 629).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι για να έχει αποτέλεσμα ένα σύστημα τέτοιων παροχών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εργαζόμενου όπως διαφορές στην ηλικία . στην οικογενειακή κατάσταση κ.λ.π. ( Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς , σελίδα 426 ) για να μην υποεκτιμηθούν από τους εργαζόμενους οι ανάλογες κινήσεις.

## 1.8 ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Το προσωπικό των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ειδική κατηγορία εξαιτίας της φύσης της εργασίας. Κάθε θέση αξιολογείται ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει προς το κοινό κάθε επιχείρηση καθώς επίσης και τη διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διάρκεια της πώλησης.

Έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις εάν η πολιτική που ακολουθείται από την επιχείρηση βασίζεται μόνο στο βασικό μισθό έχουμε το πλεονέκτημα ότι ενδυναμώνεται η εξυπηρέτηση του πελάτη και δεν υπάρχει πιεστική πώληση ταυτόχρονα προστατεύεται το εισόδημα του εργαζόμενου σε ενδεχόμενη πτώση των πωλήσεων οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες. Σε αυτή την περίπτωση όμως έχουμε το μειονέκτημα ότι δεν υπάρχει ευθεία κινητοποίηση μέσω του χρηματικού κινήτρου. Επίσης υπάρχει η αύξηση του σταθερού κόστους για μια επιχείρηση μιας και το κόστος δεν πάει αναλογικά με τις πωλήσεις. Στο άλλο άκρο αυτής της τακτικής, υπάρχει η προμήθεια που βασίζεται σε ποσοστά του ύψους των πωλήσεων που επιτεύχθηκε. Εδώ αντιστρέφονται τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα που αναπτύχθηκαν πιο πάνω. Βέβαια υπάρχουν και τα μεικτά συστήματα όπου υπάρχει συνδυασμός βασικού μισθού και προμηθειών. ( Armstrong – Murlis, 2007, σελίδα 636)

Ως ειδική κατηγορία εργαζομένων που χρειάζονται ειδική αντιμετώπιση στο ζήτημα των αμοιβών είναι οι εργαζόμενοι των πολυεθνικών εταιρειών που αναγκάζονται να μεταναστεύσουν σε άλλη χώρα ή η περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικό καθεστώς εργασιακών σχέσεων από αυτό που ισχύει στη χώρα τους όταν η επιχείρηση εδρεύει σε άλλη χώρα. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική δεν θα πρέπει να παραγνωριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις διαφορές στο κόστος ζωής της κάθε χώρας, οι διαφορές στα συστήματα υπηρεσιών και στα φορολογικά θέματα. Πολύ σημαντικές είναι οι διευκολύνσεις που παρέχονται για τη στέγαση και τις μετακινήσεις του εργαζόμενου στην χώρα του καθώς επίσης και έξοδα εκπαίδευσης των παιδιών του στην αλλοδαπή χώρα.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι πολυεθνικές εταιρίες παρέχουν αμοιβές στους υπαλλήλους που μεταναστεύουν για να τους ενθαρρύνουν να αναλαμβάνουν τέτοιες

θέσεις και να διατηρείται παρόλα αυτά ένα ανάλογο επίπεδο. ( Dowling - Welch , σελίδα 143).

## **1.9 ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η ανταμοιβή των ομάδων ως ειδική κατηγορία αμοιβής παλινδρομεί ανάμεσα στα σχέδια αμοιβών μεμονωμένων εργαζομένων και στα σχέδια της συνολικής επιχείρησης. Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από τις ομάδες εργασίας υπολογίζονται αναλογικά και όταν ο σχεδιασμός αυτός γίνει με το σωστό τρόπο υπάρχουν τεσσάρων ειδών πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Έχει αποδειχθεί ότι η παρουσία και μόνο μελών στην ομάδα που έχουν κάποιο έλεγχο στις ανταμοιβές αφυπνίζει περισσότερο την ομάδα με πιο επίμονη συμπεριφορά από ότι αν δούλευαν μεμονωμένα. Ακόμη μειώνεται η περίπτωση των διενέξεων οι οποίες προκαλούν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές και αυξάνεται η αξία της ανταμοιβής μιας και γίνεται συνταίριασμα με τις ομαδικές ανταμοιβές όπως η σύμπνοια και οι έπαινοι. Από τις αναλύσεις ειδικών έχει αποδειχθεί ότι η απόδοση μιας ομάδας είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των αποδόσεων εάν οι εργαζόμενοι δουλεύουν μεμονωμένα παρόλο που αυτή η απόδοση είναι χαμηλότερη από αυτή που θα μπορούσε να επιτύχει ο πιο ικανός υπάλληλος της ομάδας. Τέλος έχει παρατηρηθεί ότι η απόδοση ενός μέλους της ομάδας και συνήθως αυτού που είναι ο πιο αποδοτικός λειτουργεί ως πρότυπο που ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να υιοθετήσουν παρόμοια συμπεριφορά. ( Jackson – Schuler , σελίδα 530)

Τα κυριότερα τέτοια είδη ομάδων είναι οι ομάδες που λειτουργούν παράλληλα στη δομή της επιχείρησης, οι ομάδες έργου (project) που δουλεύουν πάνω σε ένα συγκεκριμένο σκοπό που τους ανατίθεται και οι ομάδες εργασίας που είναι σταθερές και ενσωματωμένες στη δομή της επιχείρησης και εστιάζουν στην παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών. (Jackson – Schuler , σελίδα 532 )

## **1.10 ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΩΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ - STOCK OWNERSHIP**

Στις επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να έχουν μετοχές της εταιρείας και να λαμβάνουν μέρος κατά κάποιο τρόπο στην ιδιοκτησία. Η μία άποψη είναι να δίνονται κατευθείαν μετοχές στους υπαλλήλους ως ανταμοιβή σε διάφορες στιγμές που κρίνει η επιχείρηση ότι είναι κατάλληλη.

Η άλλη άποψη είναι να συμφωνούνται δικαιώματα επί των μετοχών ( Stock option ) που δίνει στον εργαζόμενο το δικαίωμα να αγοράσει μετοχές κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος ή μιας καθορισμένης ημερομηνίας στο μέλλον κάτω από κάποιες προϋποθέσεις. Παρόλα αυτά λίγες εταιρείες χρησιμοποιούν τον παραπάνω τρόπο αμοιβής ως μέθοδο που εστιάζει στην απόδοση και ακόμη λιγότερες το χρησιμοποιούν για να θέσουν τα σχέδια αμοιβών σε ρίσκο.

Στις εταιρείες που παρέχουν μετοχές στους εργαζομένους , αυτές δίνονται ως μέσο για μακροπρόθεσμη αποζημίωση και συνταξιοδότηση και συνήθως τα ποσά που μπορούν να αγοραστούν ή η τιμή αγοράς τους που θα συμφωνηθεί, δεν σχετίζεται με την απόδοση ούτε την ατομική ούτε την συνολική. Έτσι αντιμετωπίζονται ως παροχή και όχι ως σύνδεση με την απόδοση. ( Jackson – Schuler , σελίδα 542 ).

## **1.11 ΔΙΚΑΙΗ ΑΜΟΙΒΗ - PAY EQUITY**

Είναι δύσκολο να καταφέρουμε να χαρακτηρίσουμε την έννοια της δίκαιης αμοιβής λόγω του ότι η έννοια του δίκαιου είναι διαφορετική ανάλογα με την όψη που το βλέπει ο κάθε ενδιαφερόμενος και έχει και αρκετή δόση ρευστότητας στην πάροδο του χρόνου. Το αίσθημα της δικαιοσύνης στο θέμα του μισθού πηγάζει από το μέγεθος των αναγκών που έχει ο κάθε εργαζόμενος και όχι από το ύψος της αμοιβής. Το ποια εικόνα έχει ο εργαζόμενος για

τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν μέσω του μισθού του είναι ένα μέσο που επηρεάζει τη θέση του και τη συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση και απέναντι στη διοίκηση. Όταν οι συγκρούσεις για το θέμα της αμοιβής ανάμεσα στους εργαζομένους και τους εργοδότες ελαχιστοποιούνται τότε μπορούμε να πούμε ότι οι αμοιβές κρίνονται δίκαιες και αντικειμενικά είναι δίκαιη μια αμοιβή όταν είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές.

Η δίκαιη αμοιβή διακρίνεται σε εξωτερικά και εσωτερικά δίκαιη. Εξωτερικά δίκαιη αμοιβή είναι η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου που ανταποκρίνεται στα προσόντα , τις ικανότητες και την απόδοση που αυτός έχει. Τέλος μια άλλη πλευρά της δίκαιης αμοιβής είναι αυτή που υποδεικνύει κατά πόσο συνεισφέρει ο κάθε εργαζόμενος στο συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και στα συνολικά κέρδη αλλά αυτό περιπλέκει τα πράγματα λόγω του ότι δεν είναι πάντα σαφής η σχέση αυτή. ( Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς , σελίδα 389)

Τέλος υπάρχει και η κατηγορία της διαδικαστικής δικαιοσύνης ( procedural equity ) σύμφωνα με την οποία έχουμε και προσδιορισμό των διαβαθμίσεων των αμοιβών για τις διάφορες κατηγορίες εργασιών. Ταυτόχρονα καθορίζεται με ποιον τρόπο θα γίνονται αυξήσεις και αφορά στην πολιτική που θα ακολουθηθεί από μια επιχείρηση. ( Ξηροτύρη , σελίδα 226 )

## **1.12 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ - JOB EVALUATION**

Για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης πολιτικής αμοιβών σε μια επιχείρηση η αξιολόγηση της θέσης αποτελεί κεντρικό άξονα και είναι μια συστηματική διαδικασία που καθορίζει την σχετική αξία ή το σχετικό μέγεθος της κάθε θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση εσωτερικής σχετικότητας και στην παροχή της βάσης πάνω στην οποία θα δομηθεί η ισοδύναμη διαβάθμιση. Πάνω στα πλαίσια αυτής της δομής ιεραρχούνται οι θέσεις εργασίας και οι διοικήσεις διαχειρίζονται ανάλογα τις σχετικότητες. Το επίπεδο αμοιβής δεν καθορίζεται ευθέως από την αξιολόγηση

της θέσης και βασίζεται στην ανάλυση των θέσεων εργασίας που οδηγούν στην περιγραφή των θέσεων και των προφίλ των ρόλων. ( Armstrong , 2006 , σελίδα 628 )

Αξίζει να σημειώσουμε ότι η αξιολόγηση του έργου μιας θέσης δεν συγκρίνει την απόδοση του εργαζόμενου που ενδεχομένως βρίσκεται σε αυτή τη θέση αλλά το περιεχόμενο της εργασίας που πρέπει να εκτελείται στη συγκεκριμένη θέση.

Επίσης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο σε επίπεδο μιας μεμονωμένης επιχείρησης αλλά και σε επίπεδο κλάδου επιχειρήσεων. ( Ξηροτύρη , σελίδα 227 )

### **1.13 ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ**

Τα τυπικά προσόντα που μπορεί να έχει ένα άτομο μπορεί να παίξουν ρόλο είτε αρχικά στην πρόσληψη του από μια επιχείρηση για εργασία είτε στον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογείται και θα αμείβεται ως εργαζόμενος στη συνέχεια. Ένα προσόν καθορίζεται ευρέως ως μια ικανότητα που αποκτήθηκε μέσω της εκπαίδευσης και που βελτιώνεται με το πέρασμα του χρόνου μέσω της εξάσκησης. Τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται στα προσόντα έχουν ως προϋπόθεση ότι το κάθε προσόν είναι σχετικό με τη θέση εργασίας. Επίσης τα συστήματα αυτά αποκαλούνται και ως βασιζόμενα στη γνώση ( knowledge - based systems ). Παραδοσιακά τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται κυρίως σε κατασκευαστικές εταιρίες και σε τομείς που έχουν να κάνουν με μηχανικούς , τεχνικούς κ.λ.π. . (Armstrong – Murlis , 2007, σελίδα 319 )

Τα πτυχία έχουν παραδοσιακά υπηρετήσει το ρόλο του κριτηρίου για την πρόσληψη ενός εργαζόμενου και την αμοιβή του αλλά αυτή η πρακτική έρχεται ενάντια στα συστήματα που βασίζονται στις ικανότητες ή στην ανταγωνιστικότητα του εργαζόμενου. Βέβαια όσο οι εργοδότες θα στρέφονται περισσότερο προς την ανταγωνιστικότητα του εργαζόμενου είναι λογικό να ανακύπτει το ερώτημα αν θα συνεχίσουν τα πτυχία και οι πιστοποιημένες γνώσεις να παίζουν ρόλο στην πρόσληψη και την αμοιβή. Ταυτόχρονα ανακύπτει και το ερώτημα αν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα επαναπροσδιορίσουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα βάσει των εξελίξεων και των νέων αναγκών της αγοράς εργασίας. ( Hughes , 2003 )



Στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα υπάρχει διαφοροποίηση στις μεικτές ωριαίες αποδοχές των εργαζομένων ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο και το επάγγελμα καθώς επίσης και ανάλογα με την προϋπηρεσία στον χρηματοπιστωτικό τομέα. ( Ιωακείμογλου , σελίδα 30 )

## **1.14 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Η έννοια της οικονομικής ελαστικότητας financial flexibility είναι σχετικά νέα στα εργασιακά θέματα και αναφέρεται στα συστήματα εκείνα των αμοιβών που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν την ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών εργασίας και συγκεκριμένα στην αριθμητική και λειτουργική ευελιξία. Όπως υπογραμμίζει ο Atkinson: η οικονομική ευελιξία έχει αναζητηθεί για δύο λόγους, πρώτον για να αντικατοπτρίζουν οι αμοιβές και άλλα κόστη της εργασίας στην κατάσταση της προσφοράς και της ζήτησης στην εξωτερική αγορά εργασίας και δεύτερον και προφανώς μεγαλύτερης σημασίας μακροπρόθεσμα η ευελιξία στις αμοιβές σημαίνει την αρχή των νέων συστημάτων αμοιβών που διευκολύνουν την οικονομική και λειτουργική ευελιξία όπως είναι τα συστήματα που βασίζονται στην εκτίμηση της αξίας σε αντίθεση με αυτά που βασίζονται στη διαβάθμιση της θέσης εργασίας

Για αυτό το λόγο η οικονομική ευελιξία παρέχει δύο πράγματα, πρώτον επιτρέπει στις δυνάμεις της αγοράς να διαμορφώσουν ανάλογες διαβαθμίσεις θέσεων εργασίας δίνοντας την σχετική ευελιξία του κόστους στην επιχείρηση και δεύτερον δίνει στην αμοιβή που σχετίζεται με την προσπάθεια την δυνατότητα να αυξήσει το επίπεδο των ικανοτήτων μέσα από τη συσχέτιση αυτή. (Brewster et. al. , σελίδα 104 )

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα εξετάσουμε τις αμοιβές των διοικητικών στελεχών καθώς παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον καθώς επίσης και τις πολιτικές αμοιβών που συνηθίζονται στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.

Τα κύρια στοιχεία των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών είναι ο βασικός μισθός, τα σχέδια bonus και άλλων αμοιβών και τα σχέδια με παροχή συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης και παροχής μετοχών ιδιοκτησίας.

### **2.2 ΑΜΟΙΒΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Η απόφαση για το ποιο θα είναι το ύψος της βασικής αμοιβής των ανωτέρων στελεχών βασίζεται σε ιδιαιτέρως υποκειμενικές απόψεις για την αξία στην αγορά. Ο τρόπος που γίνεται η αρχική συμφωνία καθορίζεται μετά από διαπραγματεύσεις. Διάφορες εκδόσεις και εκθέσεις που δημοσιεύονται και που αφορούν στις βασικές αμοιβές λαμβάνονται ως σημείο αναφοράς για τις κινήσεις της αγοράς και τις επιτυχίες που μετριούνται από τις αποδόσεις της εταιρίας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο βασικό μισθό είναι σημαντικές

εξίσου και για το γεγονός ότι το επίπεδο μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις για τις αμοιβές και των μεσαίων στελεχών. Τα bonus εκφράζονται ως ποσοστό του βασικού μισθού καθώς επίσης και οι μετοχές μπορεί να είναι ένα πολλαπλάσιο του ύψους του βασικού μισθού αλλά κυρίως η σύνταξη είναι αυτή που προσδιορίζεται ως αναλογία του τελευταίου βασικού μισθού.

Στην πραγματικότητα όλοι οι μεγάλοι εργοδότες στη Μεγάλη Βρετανία ( 90 % σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες από οργανισμούς όπως οι Monks & Hay ) παρέχουν ετήσια bonus στα ανώτερα στελέχη τους. Τα bonus δίνουν στα διευθυντικά στελέχη κάποια ποσά σε μετρητά που βασίζονται στις μετρήσεις των επιχειρησιακών και συχνά των μεμονωμένων αποδόσεων. Τυπικά οι πληρωμές των bonus ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη του κέρδους και άλλους οικονομικούς στόχους.

## **2.3 ΠΑΡΟΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΣΕ ΜΕΤΟΧΕΣ (STOCK OPTIONS)**

Πολλές εταιρείες παρέχουν στους διευθυντές τους μετοχές με τη μορφή δικαιωμάτων option δηλαδή τους δίνουν το δικαίωμα να αγοράσουν ένα πακέτο μετοχών σε κάποια μελλοντική ημερομηνία στην τιμή που κατοχυρώθηκε όταν συμφωνήθηκε το δικαίωμα. Αυτή η πρακτική είναι μια μορφή μακροχρόνιας αμοιβής με την παραδοχή ότι οι διευθυντές θα κινητοποιηθούν να έχουν περισσότερο αποτελεσματικές αποδόσεις για να έχουν και οι ίδιοι μεγαλύτερο κέρδος στο κεφάλαιό τους όταν θα ρευστοποιήσουν τις μετοχές τους σε σαφώς μεγαλύτερη τιμή από αυτή που έχουν όταν θα εκπληρωθούν οι όροι του δικαιώματος. (Armstrong , 2006 , σελίδα 635 )

Η ραχοκοκαλιά της αμοιβής των διευθυντικών στελεχών αποτελείται από stock options και βασίζεται στην παραδοχή ότι τα στελέχη σκέφτονται και λειτουργούν ως ιδιοκτήτες λόγω του ότι θα κερδίσουν μόνο αν η τιμή της μετοχής ανέβει. Τα τελευταία χρόνια το ύψος των stock options έχει εκτοξευθεί. Για τα ανώτερα στελέχη η συνολική αξία των stock options συνήθως είναι μεγαλύτερη από την συνολική αξία των βασικών μισθών και της ετήσιας αποζημίωσης μαζί. Άλλη μια τάση είναι η προώθηση stock options και σε πιο

χαμηλές βαθμίδες της ιεραρχίας της επιχείρησης και αυτές οι τάσεις ενδυναμώθηκαν από τα πλεονεκτήματα που έχουν στα λογιστικά και φορολογικά θέματα καθώς επίσης και από την πεποίθηση ότι είναι ένα κίνητρο που δίνει αξία στην κατοχή μετοχών. ( Jackson – Schuler , σελίδα 543 )

Ακόμη είναι ένας κύριος παράγοντας που αυξάνει την ταυτοποίηση του στελέχους με τους στόχους της εταιρίας καθώς η αντίληψη που έχουν για τη θέση τους αλλάζει όταν μπορούν να κερδίσουν κάποιο κεφάλαιο πάνω από τις αμοιβές που έχουν μεμονωμένα. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η δέσμευση στο μακροπρόθεσμο μέλλον στις επιχείρησης.

Γενικά μια τέτοια πρακτική δείχνει στο επενδυτικό κοινό και τους δυνητικούς μετόχους ότι η επιχείρηση διοικείται καλά μιας και τα στελέχη της ενδιαφέρονται για τη μελλοντική της επιτυχία. Επιπλέον δείχνει ότι τα ανώτερα στελέχη βλέπουν περίπου ως δεδομένη της επιτυχία. ( Armstrong – Murlis , 2007 , σελίδα 349 )

## **2.4 ΠΑΡΟΧΗ ΜΕΤΟΧΩΝ**

Στα σχέδια που περιλαμβάνουν περιορισμένες χρονικά μετοχές, αυτές προαιρετικά παρέχονται δωρεάν στους διευθυντές αλλά περνούν στην ιδιοκτησία τους όταν αποδεσμευτούν ή αποχωρήσουν. Το ύψος των μετοχών που παρέχονται μετά από ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα συνήθως σε τρία ή πέντε χρόνια εξαρτάται από την απόδοση πάνω σε συγκεκριμένους στόχους την πιο πάνω χρονική περίοδο. Ενδεχομένως μπορεί να τεθεί ως προϋπόθεση και η διακράτηση για περαιτέρω χρονικό διάστημα αλλά εκεί δεν τίθενται άλλες προϋποθέσεις για επιδόσεις. ( Armstrong , 2006 , σελίδα 635 )

Σε πολλές περιπτώσεις οι υπάλληλοι απαιτείται να εργάζονται τρία με πέντε έτη πριν συμμετάσχουν σε κάποιο ανάλογο πρόγραμμα και αν ο υπάλληλος φύγει από την εταιρεία πριν από το απαιτούμενο χρονικό διάστημα ή πριν η απαιτούμενη υπηρεσία ολοκληρωθεί το δικαίωμα χάνεται και οι μετοχές επιστρέφονται στην εταιρεία. Ο σκοπός των χρονικών περιορισμών που τίθενται είναι να αποτραπούν οι επιστροφές ( Jackson - Schuler, σελίδα 543 )

Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου η τιμή της μετοχής είναι κάτω από της τρέχουσα χρηματιστηριακή αξία (under water). Τα δικαιώματα αυτά, πολλές φορές στο παρελθόν ανατιμήθηκαν για να διατηρήσουν την αξία της αποζημίωσης. Για αυτό το λόγο και θεωρείται ότι η αποζημίωση είναι ευέλικτη προς τα πάνω ενώ αντιθέτως υπάρχει χαμηλό ρίσκο προς τα κάτω. ( Έκθεση Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης , σελίδα 16 )

Υπάρχει έντονη διαμάχη πάνω στην αποδοτικότητα των αμοιβών των στελεχών κυρίως για το ύψος των αμοιβών και στο ρόλο της απόδοσης στον καθορισμό της αμοιβής αυτής που κρίνεται μικρός. Το μεγάλο ύψος των αμοιβών αυτών που δημοσιεύονται στο ευρύ κοινό δημιουργούν διάφορους προβληματισμούς αλλά σύμφωνα με τους ειδικούς στα θέματα αυτά Michael Jensen & Kevin J. Murphy «το να εστιάζουμε στο ύψος των αμοιβών των CEO αποπροσανατολίζει την κοινή γνώμη από το πραγματικό πρόβλημα που είναι το πώς αυτοί αμείβονται» και καταλήγουν μετά από έρευνες ότι η αμοιβή των ανώτατων στελεχών στην πράξη είναι ανεξάρτητη από την απόδοση της επιχείρησης και όχι περισσότερο μεταβαλλόμενη από την αμοιβή του εργαζόμενου με την ώρα.

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι το μέγεθος της επιχείρησης και όχι η απόδοση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την συνολική αμοιβή. ( Jackson - Schuler , σελίδα 530 )

## **2.5 ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ**

Ο κύριος λόγος που δίνονται ετήσιες αμοιβές στα στελέχη είναι να κινητοποιήσουν μια αλλαγή στη συμπεριφορά που να είναι ικανή να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης. Όμως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως είναι η επίγνωση από τα στελέχη των μετρήσεων των επιχειρησιακών αποδόσεων, η ανάγκη παροχής ενός ανταγωνιστικού στην αγορά πακέτου αποδόσεων καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους των αμοιβών των στελεχών σε περιόδους που η απόδοση είναι χαμηλότερη με το να θέτουν την αμοιβή σε ρίσκο.

Στο σχεδιασμό ενός πλάνου ετήσιων αμοιβών στελεχών παίζει μεγάλο ρόλο η ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων και στόχων και είναι βασικό να γνωρίζει που σχεδιάζει να πάει η επιχείρηση και τι είναι αυτό που θα καθορίσει την επιτυχία. Έτσι θα απαντηθεί και το ερώτημα τι χρειάζεται να κάνουν τα στελέχη για να προσφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης και μετά λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Στη συνέχεια είναι βασικό να συσχετισθεί η βασική αμοιβή με το υπόλοιπο πακέτο παροχών και να αποφασιστεί ποια θα είναι η συμβολή της αμοιβής σε σχέση με τις αμοιβές που αναλογούν στην απόδοση, με τις μακροπρόθεσμες αποδοχές και με τις συμφωνίες για συμμετοχή στα κέρδη, κάνοντας σαφή την ευθυγράμμιση τους με τη διοικητική απόδοση. Ακόμη είναι σημαντικό να γίνει σαφές ότι η ετήσια αποζημίωση και οι άλλες μακροπρόθεσμες παροχές λειτουργούν συμπληρωματικά λόγω του ότι οι ετήσιες παροχές κεφαλαιοποιούν τους επιχειρησιακούς στόχους και τα σχέδια και μακροπρόθεσμα αντικατοπτρίζουν την βελτίωση της αξίας στους μετόχους και ιδιοκτήτες της επιχείρησης. (Armstrong – Murlis , 2007 , σελίδα 335 )

## **2.6 ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η επιλογή των μετρήσεων απόδοσης της επιχείρησης μπορεί να βασίζεται είτε σε οικονομικούς είτε σε μη οικονομικούς στόχους είτε σε συνδυασμό τους. Οι οικονομικές μετρήσεις αποδόσεων διακρίνονται σε παράγοντες όπως τα κέρδη προ φόρων ή μετά φόρων, τα κέρδη ανά μετοχή ( earnings per share ) , η απόδοση του κεφαλαίου ( return on capital or assets ) , ο δείκτης ρευστότητας ( cash flow ) , το οικονομικό κέρδος ( economic profit ) και τέλος το συνολικό κέρδος της μετοχής ( total shareholder return ) .

Με την εφαρμογή μη οικονομικών στόχων ξεπερνιούνται τα προβλήματα όπου η οικονομική μέτρηση δεν είναι εφικτή όπως συμβαίνει σε άλλες λειτουργικές θέσεις π.χ ο διευθυντής Ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι καθορίζονται στόχοι η επίτευξη των οποίων οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο αμοιβής.

Το μείγμα των πιο πάνω κριτηρίων με οικονομικά και μη οικονομικά εξαρτάται από τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Στο επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου η σύνθεση θα πρέπει να καθορίζεται από μετρήσιμες επιχειρησιακών στόχων όπως είναι τα κέρδη ανά μετοχή που συμβάλουν όλοι οι διευθυντές. ( Armstrong – Murlis , 2007 , σελίδα 340 )

Σε πολλά σχήματα που υπάρχει σύνθεση από στόχους είναι επίσης επιτρεπτό το στοιχείο της διάκρισης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον chief executive ή την επιτροπή αμοιβών του διοικητικού συμβουλίου για να ανταμειφθεί ένα διευθυντικό στέλεχος για την εξαιρετική του απόδοση πάνω από τη γραμμή του καθήκοντος κάτι που δεν αναγνωριζόταν ανάλογα με τα ισχύοντα . ( Armstrong – Murlis, 2007 , σελίδα 340 )

Μετά από όλα αυτά φαίνεται ότι οι CEO είναι οι πρώτοι που θέτουν τα κέρδη τους σε ρίσκο. Αλλά συχνά η αμοιβή των CEO θεωρείται ως ένα σύστημα απόδοσης τίτλου και όχι ως ένα κίνητρο κινητοποίησης της εξέχουσας απόδοσης. Οι ερευνητές για να επιδιορθώσουν το πρόβλημα προτείνουν να δίνεται μεγαλύτερη μεταβλητότητα στις αμοιβές σε σχέση με την απόδοση αναδιοργανώνοντας τον τρόπο αμοιβής έτσι ώστε οι μισθοί, τα bonus και τα δικαιώματα σε μετοχές να παρέχουν μεγαλύτερη ανταμοιβή για την εξέχουσα απόδοση και μεγαλύτερες ποινές για τις φτωχές αποδόσεις. ( Jackson - Schuler , σελίδα 530 )

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο τραπεζικός χώρος και γενικότερα ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει κατηγορηθεί ότι προκάλεσε την παγκόσμια οικονομική κρίση και ύφεση που βιώνουμε. Μετά και την κατάρρευση μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερική και αλλού καθώς επίσης και τη βοήθεια που δέχθηκε ο τομέας αυτός από τις εκάστοτε κυβερνήσεις τράβηξαν τα βλέμματα όλων στον τρόπο λειτουργίας τους γενικότερα και ειδικότερα και των συστημάτων αμοιβών των στελεχών και του προσωπικού τους. Επίσης το επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένα θέμα που γίνεται ολοένα και πιο έντονο ιδίως μετά το ξέσπασμα της κρίσης.

### **3.2 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ**

Όπως είναι γνωστό στον τραπεζικό χώρο μια σημαντική κριτική απόφαση που πρέπει να ληφθεί από τους ανώτερους διευθυντές και το διοικητικό συμβούλιο είναι ο καθορισμός του κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες θα πρέπει να



αναγνωρίσουν τον τρόπο εκείνο της αγοράς και των πελατών που θέλουν να εξυπηρετήσουν. Θα πρέπει να δώσουν έμφαση στις δυνάμεις τους συμπεριλαμβάνοντας το γεγονός ότι οι καταθέσεις και τα αποθεματικά της τράπεζας εγγυώνται από το Τ.Ε.Κ.Ε. ( Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Επενδύσεων ) και να στοχεύουν στην πελατεία που επιθυμούν . Όλες αυτές οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν είναι πολύ σημαντικές και για το λόγο ότι έχουν αντίκτυπο στην γενικότερη οικονομία του κράτους μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. ( Koch – Macdonald , σελίδα 12 )

Επίσης από σχετικές αναλύσεις που έχουν γίνει έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι θέσεις εργασίας στον τραπεζικό χώρο θα επεκτείνονται όσο θα προστίθεται αξία στον τομέα αυτό και όσο το συνολικό οικονομικό αποτέλεσμα αυξάνεται. Η αύξηση του κόστους εργασίας αποτελεί για τις τράπεζες αρνητικό αποτέλεσμα και αυτό δημιουργεί προβληματισμό για τα συστήματα αμοιβών που συναντούνται στον τραπεζικό χώρο. (Kanelopoulos – Tsatiris – Mitrakas , σελίδα 72 )

Αν ρίξουμε μια ματιά στη σύγχρονη πρακτική που ακολουθούν οι τραπεζικοί οργανισμοί στην Ευρώπη βλέπουμε ότι δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα σχήματα των μεταβλητών αμοιβών προκειμένου να απαντήσουν στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι μεταβλητές αμοιβές έχουν διάφορες μορφές όπως τα bonus συμπεριλαμβανομένων αμοιβών με το κομμάτι ή τα με τα αποτελέσματα, οι προμήθειες και τα bonus παραγωγικότητας και πωλήσεων όπου υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ της αμοιβής και το αποτέλεσμα που φέρνει ο υπάλληλος.

Αυτά είναι και τα συστήματα αμοιβών που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δουλεύουν κάτω από συγκεκριμένα δεδομένα, όπως είναι η σύνδεση αμοιβής με την αξία ή την απόδοση και συστήματα που συνδέουν τις αμοιβές με τα κέρδη τα οποία δίνουν το δικαίωμα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην απόδοση της επιχείρησης.

Μεγάλη σημασία σε όλες τις χώρες έχει το μέγεθος του οργανισμού και αυτό δίνει αυτονομία για τις μεταβλητές αποδοχές. Σε κάποιες χώρες υπερισχύουν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και σε άλλες η παροχή μεταβλητών αμοιβών είναι στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης. Επίσης δίνεται μεγάλη σημασία στα συστήματα merit pay και τα bonus που είναι σημαντική για τις απολαβές του εργαζόμενου και βρίσκονται πάνω από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Τα συστήματα αρχαιότητας φθίνουν. Επίσης η αυξημένη χρησιμοποίηση

και σε πολλά επίπεδα των συστημάτων μεταβλητών παροχών είναι προϊόν των ταχύτατων εξελίξεων του κλάδου που οδηγούνται από τις αποκτήσεις και τις συγχωνεύσεις.

Σε περισσότερες χώρες οι στόχοι για την απόδοση της διοίκησης είναι κοινή όπως για παράδειγμα η αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά με έμφαση στις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση. Για αυτό το λόγο και οδηγήθηκαν αλλαγές σε θέματα όπως οι περιγραφή των θέσεων, οι μέθοδοι διατήρησης του προσωπικού, τα κριτήρια προαγωγών με κύριο παράγοντα την αξιολόγηση παρά την αρχαιότητα για την ανάπτυξη και την εξέλιξη. (Arrowsmith et. al. , 2010 )

Στην πράξη και σύμφωνα με τα παραπάνω κάθε τραπεζικό ίδρυμα έχει τη δική του πολιτική σύμφωνα με την οποία προσαρμόζει και το σύστημα αμοιβών. Έτσι μια τράπεζα που ασκεί επιθετική χρήση των μεμονωμένων παροχών μπορεί για παράδειγμα να παρέχει στο προσωπικό της ένα συμπληρωματικό χρηματικό ποσό για κάθε πελάτη που θα πεισθεί για παράδειγμα να υποβάλει αίτηση για πιστωτική κάρτα, καταναλωτικό δάνειο, και πολύ μεγαλύτερο ποσό για κάποιο ενυπόθηκο δάνειο, ή ακόμη και την παροχή ταξιδιών σε πολυτελείς προορισμούς για κάποιους διευθυντές. ( Jackson – Schuler , σελίδα 528 ).

### **3.3 ΑΜΟΙΒΕΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι αποδόσεις πολλών τραπεζών άφησαν στους μετόχους πολύ μικρές ανταμοιβές αλλά τα διευθυντικά στελέχη τους συνέχισαν να απολαμβάνουν υψηλές αμοιβές. Τα πακέτα αμοιβών στα οποία συμπεριλαμβάνονται σταθεροί μισθοί, bonus σε μετοχές και δικαιώματα σε μετοχές, μακροπρόθεσμες αποδοχές. Το παράδοξο είναι ότι όπου υπήρξαν πλάνα αποδόσεων της επιχείρησης αυτό ήταν είτε βραχυπρόθεσμο είτε μεσοπρόθεσμο. ( Chen et. al. , 2011 )

Ένα άλλο παράδοξο που συναντάμε είναι το θέμα των golden good byes δηλαδή υψηλή αμοιβή στην αποχώρηση. Σε πολλές περιπτώσεις τα διοικητικά συμβούλια παρέχουν αμοιβές και άλλα πλεονεκτήματα στους διευθυντές που αποχωρούν από την επιχείρηση. Αυτές οι παροχές συνηθίζονται ακόμη και όταν η απόδοση του στελέχους είναι πολύ χαμηλή

τόσο ώστε το διοικητικό συμβούλιο αναγκάζεται να τους αντικαταστήσει. Αυτά τα μεγάλα ποσά που δίνονται για την αποτυχία είναι λανθασμένες κινήσεις που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την εργασία και των άλλων υπαλλήλων. ( Bebchuk et. al. , 2003 )

Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα δικαιώματα σε μετοχές που ευθυγραμμίζουν τις απολαβές των στελεχών με τα κέρδη των μετόχων. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαμεσολάβησης (agency theory ) τα δικαιώματα επηρεάζουν επίσης τις προτιμήσεις τους για την ανάληψη κινδύνων. Το βασικό ζήτημα με την ανάληψη κινδύνων είναι ότι οι προτιμήσεις διαφέρουν ανάμεσα στα στελέχη και τους μετόχους. Από τη μία πλευρά οι μέτοχοι έχουν τη δυνατότητα να διαφοροποιήσουν τις τοποθετήσεις τους μεταξύ πολλών επιχειρήσεων και να αποκτήσουν ένα καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο και αυτό τους κάνει ουδέτερους στον κίνδυνο. Αντιθέτως τα στελέχη αποτρέπονται από το να ρισοκινδυνεύσουν την απασχόληση και την αποζημίωσή τους. Για να μειωθεί η αντίθεση αυτή στη θεωρία agency προτείνεται η ευθυγράμμιση των προτιμήσεων σχετικά με την ανάληψη κινδύνων.

Παρόλα αυτά έρευνες έχουν δείξει ότι η παροχή stock options στα στελέχη δεν ευθυγραμμίζει τις προτιμήσεις τους με αυτές των μετόχων. Για παράδειγμα όταν η αβεβαιότητα της απόδοσης της επιχείρησης είναι χαμηλή εξαιτίας εξωγενών παραγόντων όπως οι κυβερνητικές επιλογές και το οικονομικό κλίμα, οι κινήσεις του ανταγωνισμού ή οι τεχνολογικές αλλαγές , τα στελέχη ενδεχομένως να επενδύσουν σε πλάνα που ενέχουν μεγάλο ρίσκο χωρίς να εξετάζουν την προσαρμοστικότητά τους με σκοπό να ανεβάσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την αξία των δικαιωμάτων τους. Όσο η συμμετοχή τους στα κέρδη θα αυξάνεται τόσο θα έχουν προτίμηση σε ρισοκίνδυνα προγράμματα σε βάρος των μετόχων. ( Chen et. al. , 2011 )

### **3.4 ΚΕΡΔΗ ΣΕ ΚΙΝΔΥΝΟ**

Τα συστήματα που θέτουν τα κέρδη σε κίνδυνο είναι αρκετά δημοφιλή ακόμη και στη λιανική τραπεζική λόγω της δυνατότητας τους να μειώνουν το σταθερό κόστος και να

βελτιώνουν τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα της απασχόλησης. Όμως όταν κάποιες τράπεζες αποφάσισαν να υιοθετήσουν ένα ανάλογο σύστημα το αποτέλεσμα ήταν αρνητικό. Έρευνα έδειξε ότι οι υπάλληλοι ήταν λιγότερο ευχαριστημένοι με την αμοιβή τους και το σύστημα αμοιβών από ότι ήταν στην προηγούμενη κατάσταση. Αυτό σημειώθηκε και παρότι ορισμένοι λάμβαναν μεγαλύτερες αποδοχές. Οι υπάλληλοι δεν θεωρούσαν ότι οι μεμονωμένες αποδόσεις τους θα καθορίσουν τις αμοιβές τους με ανάλογο τρόπο. ( Jackson - Schuler, σελίδα 540 )

Αξίζει να προσθέσουμε ότι έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει σχέση της κεφαλαιακής επάρκειας ( capital ratio ) και της μόχλευσης, παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα έκθεσης στον κίνδυνο και την οικονομική κρίση. Ενώ ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας αναπαριστάνει ένα μαξιλάρι για την αποφυγή της αποτυχίας και το αντιστάθμισμα του κινδύνου, από την άλλη η μόχλευση είναι αμφισβητούμενη και θεωρείται ως κύριος παράγοντας που αντιπροσωπεύει τον κίνδυνο. Κάθε ποσό που δίνεται ως χρέος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επενδυθεί σε περισσότερο ή λιγότερο ριψοκίνδυνα προγράμματα. Οι υψηλές αποδόσεις που μπορεί να εμφανίζονται από τη μία θέτουν την επένδυση σε υψηλό κίνδυνο και από την άλλη παρέχουν υψηλές αποδόσεις. Όταν σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ατελής ή στρεβλή ενημέρωση η παραπάνω κίνηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι αρνητικό σημάδι ή αντιθέτως να δείχνει τη δυναμική της επένδυσης.

Οι τράπεζες μπορούν να χρησιμοποιούν το επίπεδο της απόδοσης ως ένα στρατηγικό πλεονέκτημα και να προχωρούν σε επιθετικό ανταγωνισμό. Αυτός είναι και ο λόγος που οι υψηλές αποδόσεις μπορεί να αντικατοπτρίζουν μια πολύ καλή και αποδοτική επιλογή. Ειδικότερα αυτό συμβαίνει όταν η τράπεζα θεωρείται ότι έχει και άλλους τρόπους και μέσα που να διαχειρίζεται τους κινδύνους που εμφανίζονται περισσότερο σπάνια και ταυτόχρονα είναι οικονομικότεροι από άποψη κόστους. Παρόλα αυτά όταν υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με την οικονομική κατάσταση της τράπεζας και πιο συγκεκριμένα με στοιχεία του ισολογισμού όπως για παράδειγμα τα πολύ γνωστά σε όλους από την πρόσφατη οικονομική κρίση CDOs & CDSs τότε δεν μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί η έκθεση στον κίνδυνο. ( Bruce et. al. , 2012 )

### **3.5 ΗΘΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ**

Στο μεγαλύτερο μέρος του προβληματισμού που έχει προκύψει σε σχέση με τις αμοιβές των στελεχών στις τράπεζες έχει ανακύψει το θέμα του ηθικού κινδύνου (moral hazard) και της αντίθετης επιλογής (adverse selection) και όπως είναι προφανές, οι μέτοχοι δεν μπορούν να παρατηρούν όλες τις κινήσεις που κάνουν οι διευθυντές της επιχείρησης και να κρίνουν αν οι κινήσεις αυτές θα είναι ικανές να αυξήσουν την περιουσία τους. Για το λόγο αυτό και η κλασική θεωρία agency προβλέπει ότι ο σχεδιασμός της πολιτικής αμοιβών μιας επιχείρησης είναι να παρέχει τέτοιες αμοιβές στους διευθυντές που να τους επιτρέπει να επιλέγουν και να εφαρμόζουν πρακτικές που αυξάνουν την περιουσία των μετόχων. Όταν η πολιτική αμοιβών ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα των διοικούντων με αυτά των μετόχων τότε είναι πιθανό οι διοικούντες να συμπεριφέρονται σύμφωνα με το συμφέρον των μετόχων.

Στην πράξη οι αμοιβές των διοικητικών αποτελούνται κατά ένα μέρος από σταθερές αποδοχές και κατά το άλλο μέρος από ευέλικτες μορφές αμοιβών και αυτό θεωρείται ότι μειώνει τον διοικητικό ηθικό κίνδυνο και την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των δύο πλευρών. ( Chen et. al. , 2011 )

### **3.6 ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ**

Πάνω στο θέμα του κινδύνου και της σταθερότητας της τράπεζας έχουν γίνει έρευνες που εξετάζουν τον συσχετισμό της σταθερότητας με τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών και κυρίως του διευθύνοντος συμβούλου CEO και της δομής των αμοιβών των υψηλών στελεχών. Αν και γενικά έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει συσχετισμός, υπάρχουν μελέτες που αναδεικνύουν την ευαισθησία των αμοιβών στα κέρδη των μετόχων. Έτσι έχει παρατηρηθεί ότι όταν υπάρχει υψηλή ευαισθησία στην αμοιβή του CEO προς τις μεταβολές της αξίας των μετοχών αυτό δημιουργεί μια τάση στους CEO να επιμένουν σε περισσότερο

ρισοκίνδυνες πολιτικές όπως για παράδειγμα να δίνουν βαρύτητα και να αναπτύσσουν τραπεζικές πρακτικές που δεν χρησιμοποιούνται παραδοσιακά και να οδηγούν το τραπεζικό ίδρυμα σε αστάθεια των κερδών και χαμηλότερη σταθερότητα. Από την άλλη πλευρά και όσο αυξάνεται η συμμετοχή των κερδών στην αποζημίωσή τους αντιστρατεύονται τον κίνδυνο και εφαρμόζουν πιο σίγουρες και ασφαλείς επενδύσεις.

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι η παραπάνω σχέση λειτουργεί διαδραστικά και αμφίδρομα. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερη ευαισθησία έχουν οι αμοιβές στον κίνδυνο τόσο πιο ρισκοκίνδυνες είναι οι επενδυτικές πολιτικές που εφαρμόζονται και αντιθέτως οι τράπεζες που είναι πιο επιθετικές με τον κίνδυνο υιοθετούν σχήματα για τις αμοιβές των στελεχών τους που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα στην αστάθεια των κερδών των μετοχών. ( Bai et .al. , 2011 )

Στο θέμα αυτό έχουμε ακόμη να προσθέσουμε ότι έχει παρατηρηθεί ότι όταν έχουμε χαμηλότερης εκτίμησης απόδοση σε ένα στέλεχος που επιλέγει προγράμματα με μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες συνέπειες τη στιγμή που το συμβόλαιό του είναι βραχυπρόθεσμο και υπόκειται σε προϋποθέσεις της απόδοσης και της επίδοσης μετρώντας το λογιστικό κέρδος και τη ρευστότητα αυτό σημαίνει ότι οι επιλογές που θα κάνει το στέλεχος αυτό θα είναι χαμηλής αποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα αν η αποζημίωση τους σχετίζεται με την ρευστότητα αυτό θα οδηγήσει σε χαμηλές επενδύσεις. ( Wagenhofer , 2010 )

Οι συγχωνεύσεις και οι αποκτήσεις τραπεζών το τελευταίο διάστημα αποτελούν μονόδρομο για κάποιες τράπεζες για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν από τα ανώτερα στελέχη πάνω στο θέμα αυτό είναι πολύ σημαντικές με μεγάλο αντίκτυπο στην γενικότερη οικονομία.

Για αυτό το λόγο έχουν διεξαχθεί έρευνες για τον τρόπο που επηρεάζουν οι αμοιβές των στελεχών τις αποφάσεις τους αυτές μιας και ενέχουν κίνδυνο. Έτσι έχει αποδειχθεί ότι στις μεγάλες τράπεζες οι αμοιβές των CEO τους ενθαρρύνουν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία και να αυξήσουν τις επενδύσεις του , κάτι που τους ενθαρρύνει επίσης να επενδύσουν σε κινήσεις που ενέχουν κίνδυνο με σκοπό να αυξηθεί η περιουσία τους. Οι συμφωνίες που γίνονται δια συγχωνεύσεις έχουν μεγαλύτερο κίνδυνο όταν οι CEO

αμείβονται με παροχές που έχουν μεγάλη ευαισθησία στον κίνδυνο. ( Hagendorff et. al. , 2011 )

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι όταν ευθυγραμμίζονται τα σχέδια αμοιβών των στελεχών με τα συμφέροντα των μετόχων αυτό σημαίνει ότι οι μέτοχοι έχουν σκοπό να αποζημιώσουν τα στελέχη για την επένδυση που αυτοί κάνουν στην επιχείρηση ως ανθρώπινο κεφάλαιο μαζί με το μη διαφοροποιημένο προσωπικό χαρτοφυλάκιό τους. Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης τα υψηλά επίπεδα ευθυγράμμισης με τα συμφέροντα των μετόχων δεν οδήγησαν τις τράπεζες να αναλάβουν μεγάλο κίνδυνο. Τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών βίωσαν σημαντικές ζημιές κατά τη διάρκεια της κρίσης και αυτό δείχνει ότι όταν υπάρχει μεγάλη ευθυγράμμιση με τα συμφέροντα των μετόχων ίσως έχει παραγνωριστεί το θέμα της ανάληψης κινδύνου στο τραπεζικό σύστημα.

Ακόμη έχει παρατηρηθεί ότι η διαμάχη μεταξύ των ιδιοκτητών των τραπεζών και των διοικητικών στελεχών έχει εξωτερικευθεί με αποτελεσματικότητα στους φορολογούμενους πολίτες και ότι η δομή που έχουν οι αποζημιώσεις καθορίζουν κατηγορηματικά τις επιλογές τους αναφορικά με τον κίνδυνο. ( Accrey et. al. , 2010 )

Σε άλλη έρευνα έχει διαφανεί ότι η ευαισθησία των αμοιβών των CEO έχει το αντίθετο αποτέλεσμα στο ρίσκο σε βάρος των καταθετών, των ομολογιούχων και των επενδυτών χαμηλώνοντας την σταθερότητα της τράπεζας. Παρόλα αυτά , τώρα αρχίζει να διαφαίνεται το ενδεχόμενο μεγάλων ζημιών από την ανάληψη κινδύνου και να προτιμούν ασφαλέστερες επενδύσεις οδηγώντας σε μεγαλύτερη σταθερότητα. ( Bai et. al. , 2011 )

Βασιζόμενοι σε δεδομένα άλλων ερευνών δεν υπάρχει καμία ένδειξη που να στοιχειοθετεί το γεγονός ότι οι τράπεζες όπου οι αμοιβές των CEO ήταν λιγότερο ευθυγραμμισμένες με τα συμφέροντα των μετόχων συμπεριφέρθηκαν χειρότερα κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αντιθέτως υπάρχουν ενδείξεις ότι σε τράπεζες όπου οι CEO είχαν καλύτερες αμοιβές σε χρηματικούς όρους συμπεριφέρθηκαν χειρότερα από τις τράπεζες όπου οι CEO είχαν χαμηλότερες απολαβές. Κατά τη διάρκεια της κρίσης ούτε τα bonus σε μετρητά ούτε η παροχή δικαιωμάτων σε μετοχές είχαν αντίθετο αντίκτυπο στην απόδοση της τράπεζας.

Μια πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο αυτό είναι ότι οι CEO με τις καλύτερες αμοιβές πήραν ρίσκο για την αύξηση του κέρδους τους αλλά δεν είχαν τέτοια αύξηση στα κέρδη τους. Αρχικά αυτοί οι κίνδυνοι διαφαίνονταν επικερδείς για τους μετόχους αλλά εκ του αποτελέσματος διαπιστώθηκε ότι είχαν ως αποτέλεσμα πολύ χαμηλές αποδόσεις. Αυτό το άσχημο αποτέλεσμα δείχνει ότι οι CEO δεν ενήργησαν σε όφελος δικό τους και εις βάρος των μετόχων.

Συνεχίζοντας το συλλογισμό θα ήταν αναμενόμενο οι CEO να πουλήσουν τις μετοχές τους πριν την κρίση εάν γνώριζαν ότι τα ρίσκα που πήραν ήταν σε βάρος των μετόχων. Έχει όμως παρατηρηθεί ότι δεν πούλησαν τις μετοχές τους με αποτέλεσμα να υποστούν μεγάλες ζημιές από τις μετοχές τους και τα δικαιώματά τους από το προσωπικό τους χαρτοφυλάκιο . Έτσι τα ανώτερα στελέχη έχουν χάσει πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά καθώς επίσης και τα μεσαία έχουν χάσει ανάλογα ποσά . ( Fahlenbrach et. al. , 2011 )



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από πολύ νωρίς αμέσως μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης διαφάνηκε η ανάγκη να εντοπιστούν τα αίτια για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί και να αποφευχθεί κάτι ανάλογο στο μέλλον. Τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών δέχθηκαν σκληρή κριτική για το γεγονός ότι ιδιωτικοποίησαν κέρδη και φόρτωσαν τις ζημιές στις κοινωνίες. Επίσης οι τράπεζες κατηγορήθηκαν ότι έκαναν κακή χρήση της προστασίας που τους έδωσαν οι κυβερνήσεις στις ΗΠΑ και αλλού λόγω του ότι προσπάθησαν να πετύχουν υψηλά κέρδη δίχως να βιώσουν την πτώση με το να διατηρήσουν τις υψηλές αμοιβές των αποδοτικών περιόδων και κατά την περίοδο της κρίσης.

Μετά από όλα αυτά η διοίκηση των ΗΠΑ σχεδιάζουν να υποχρεώσουν τις τράπεζες να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο που αποζημιώνουν τα στελέχη τους. Ο σκοπός είναι η αποζημίωση να ευθυγραμμίζεται με τις μακροπρόθεσμες αποδόσεις της τράπεζας για να μειωθεί η τάση για γρήγορα κέρδη σε βάρος της βιωσιμότητας της τράπεζας . ( Acrey et. al., 2010 ).

## 4.2 ΣΥΝΟΔΟΣ ΤΩΝ G20

Η σύνοδος των G20 αναγνώρισε το πρόβλημα και συμφωνήθηκε να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή του. Στο σημείο της συμφωνίας που αναφέρεται στις αποζημιώσεις δίνονται οι κατευθυντήριες αρχές σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει να επιβεβαιώνεται ότι οι δομές των συστημάτων αμοιβών σχετίζονται με μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και συνετή ανάληψη κινδύνων. Η συμφωνία επίσης περιείχε και τον όρο να επιβλέπεται και να ενισχύεται η διαδικασία αυτή από τις εποπτικές αρχές του κάθε κράτους ήδη από το 2009 και η Επιτροπή της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία BCBS θα έπρεπε να ενσωματώσει τις αρχές αυτές στις οδηγίες της για το risk management

Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής: α) τα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων θα πρέπει να παίζουν ενεργό ρόλο στο σχεδιασμό της λειτουργίας και την αξιολόγηση των συστημάτων αμοιβών, β) οι συμφωνίες για αποζημιώσεις μαζί με τα bonus θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τον κίνδυνο και τη χρονική στιγμή. Η σύνθεση των αμοιβών θα πρέπει να είναι ευαίσθητη στον χρονικό ορίζοντα των κινδύνων και όταν οι κίνδυνοι είναι ορατοί για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν θα πρέπει να οριστικοποιούνται οι αμοιβές για μικρό χρονικό διάστημα, γ) Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποκαλύπτουν και να δημοσιεύουν ξεκάθαρα κατανοητά και σε περιοδική βάση πληροφορίες για τις αποζημιώσεις των στελεχών. Οι μέτοχοι θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και τακτικά για τις αμοιβές με σκοπό να ασκούν αποτελεσματική εποπτεία.

Οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να αξιολογούν τις πολιτικές αμοιβών των επιχειρήσεων και όταν κρίνουν ότι χρειάζεται, θα μπορούν να παρεμβαίνουν ζητώντας αυξημένο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας . ( Έκθεση συνόδου G20 )

### 4.3 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Στο ίδιο μήκος κύματος είναι και οι αρμόδιοι φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι ήδη από τον Απρίλιο του 2009 και μετά τη σύνοδο κορυφής των G20 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο εξέδωσε ψήφισμα σύμφωνα με το οποίο μεταξύ άλλων επικροτεί την απόφαση των G20 να προωθήσουν ακεραιότητα και διαφάνεια στις χρηματοπιστωτικές αγορές και αίσθημα ευθύνης των εμπλεκόμενων στο χρηματοπιστωτικό τομέα κάνοντάς τα πιο βιώσιμα ως μέρος της χρηματοπιστωτικής κανονιστικής αναθεώρησης.

Η ανάγκη σύνδεσης των κινήτρων που δίνονται στα στελέχη με τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις της επιχείρησης τονίζεται ιδιαίτερα με σκοπό να αποτραπούν κίνητρα που προκαλούν ανευθυνότητα και να διασφαλιστεί η γενικευμένη τήρηση των νέων αρχών πράγμα που θα εξασφαλίσει ίσους όρους ανταγωνισμού. Τέλος υπάρχει σαφής δήλωση ότι θα υπάρχει συνεχής επαγρύπνηση στο θέμα της αποτελεσματικής υλοποίησης των αρχών που συνδέονται με τους μισθούς και τις αποδοχές στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς καλώντας την Ευρωπαϊκή Ένωση να εγκρίνει αυστηρότερα μέτρα σε αυτό το ζήτημα. (Ψήφισμα Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου )

Στη συνέχεια ακολούθησαν οι συστάσεις της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 30/04/2009 που αναφέρονται στις δομές που έχουν τα συστήματα αμοιβών στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Στις συστάσεις της επιτροπής διαφαίνεται η αναγκαιότητα που δίνεται στα νομοθετικά μέτρα στο χρηματοπιστωτικό χώρο και αυτό συμβαίνει επειδή στο χώρο αυτό έχουν εμφανιστεί σοβαρές ενδείξεις ότι τα εσφαλμένα κίνητρα έχουν αρνητικό αντίκτυπο. Ο στόχος είναι η βελτίωση της διαχείρισης των κινδύνων στις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα και η ευθυγράμμιση των κινήτρων που δίνονται για την αμοιβή με τη βιώσιμη απόδοση των επιχειρήσεων. Έτσι επιδίωξη της επιτροπής είναι να ενθαρρυνθούν οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις αρχές αυτές άμεσα.

Πιο συγκεκριμένα οι αρχές αυτές είναι: α) γενικές αρχές για τις πολιτικές αμοιβών και το γεγονός ότι πρέπει να συσχετίζονται με τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και την μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων, β) αρχές που αφορούν στον

τρόπο που διαρθρώνεται η πολιτική αποδοχών και πιο συγκεκριμένα όταν πρόκειται για μεταβλητές αμοιβές, αυτές θα πρέπει να αναστέλλονται για να λαμβάνεται υπόψη ο ορίζοντας κινδύνου της συγκεκριμένης απόδοσης.

Ακόμη θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα και για την επιστροφή των μεταβλητών αυτών αποδοχών που έχουν ήδη καταβληθεί αν εκ των υστέρων αποδειχθεί ότι ήταν εσφαλμένα, γ) αρχές για τον χειρισμό των διαδικασιών λήψης απόφασης αναφορικά με τις πολιτικές αποδοχών οι οποίες θα πρέπει να διέπονται από διαφάνεια σαφήνεια και επαρκή τεκμηρίωση περιλαμβάνοντας μέτρα με τα οποία θα αποφευχθούν οι συγκρούσεις συμφερόντων.

Οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, οι εμπειρογνώμονες και οι μέτοχοι θα πρέπει να συμμετέχουν στο εποπτικό συμβούλιο που θα έχει την ευθύνη και την εποπεία της λειτουργίας της πολιτικής αποδοχών. Επίσης τα παραπάνω μέλη του συμβουλίου και όσοι θα συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα και ουδέτερα.

Αναγκαία είναι και η διαχρονική επικαιροποίηση της διαδικασίας με την απαραίτητη γνώση εκ των προτέρων από μέρους του προσωπικού της διαδικασίας αυτής και επίσης θα πρέπει να υπάρχει πρόσβαση στη διαδικασία αξιολόγησής τους.

Τέλος θεμελιώθηκαν αρχές που διέπουν τη δημοσιοποίηση των στοιχείων που αφορούν στις πολιτικές αποδοχών με σαφή τρόπο . ( Πρόταση Ευρωπαϊκής Επιτροπής )

#### **4.4 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Ο οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και ανάπτυξης Ο.Ο.Σ.Α. ( Ο.Ε.Σ.Δ. ) τον Ιούνιο του 2009 εξέδωσε μελέτη με τίτλο Corporate governance and the financial crisis όπου διαπραγματεύεται το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης και το ρόλο που έπαιξε στη χρηματοπιστωτική κρίση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται μεταξύ άλλων η ανάγκη άμεσου ελέγχου των ζητημάτων των αμοιβών στον τραπεζικό χώρο. Στις χώρες όπου δόθηκε

οικονομική στήριξη στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ένα από τα μέτρα της συμφωνίας ήταν και ο έλεγχος των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών με νομοθετική ρύθμιση.

Επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις τέθηκε χρονικός περιορισμός στην πώληση των μετοχών όπου αυτές είχαν δωθεί ως αμοιβή μέχρι να εκπληρώσει το πιστωτικό ίδρυμα τις υποχρεώσεις του από τη βοήθεια. Ακόμη δίνεται η κύρια ευθύνη του συστήματος αμοιβών των χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που έχουν εποπτικό ρόλο, καθώς θα πρέπει να συστήνεται επιτροπή αμοιβών . ( Έκθεση Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης , Ο.Ε.Κ.Δ. )

#### **4.5 ΤΑΜΕΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ**

Έγκαιρη είναι και η αντίδραση πάνω στο συγκεκριμένο θέμα του Financial Stability Board. Όπως δηλώνεται στις επίσημες εκδόσεις και δημοσιεύσεις του ένας παράγοντας που συνετέλεσε στην παγκόσμια οικονομική κρίση είναι και οι πρακτικές αμοιβών στα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Για αυτό το λόγο και δημιουργήθηκαν οι αρχές για τις πρακτικές και τα standard για την εφαρμογή τους. Σύμφωνα με τις αρχές αυτές το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να σχεδιάζεται και να παρακολουθείται από το διοικητικό συμβούλιο και όχι από τον διευθύνοντα σύμβουλο και την ομάδα των διευθυντών καθώς επίσης και θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι και εξειδικευμένοι στη διαχείριση του κινδύνου. Θα πρέπει επίσης οι αρμόδιοι να επιθεωρούν και να υπάρχουν επαναλαμβανόμενοι έλεγχοι στις μετρήσεις.

Το προσωπικό που εμπλέκεται στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών και του κινδύνου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο να έχει την κατάλληλη αρμοδιότητα, να αμείβεται ανάλογα και να είναι συνειδητοποιημένοι για το ρόλο και τη θέση τους . ( Δημοσίευση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας )

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών του Financial Stability Board κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική ανά τον κόσμο. Η σύνοδος των G20 πέρασε το μήνυμα στο Υπουργός

Οικονομικών και τους κυβερνώντες των χωρών που βρίσκονται στην αρμοδιότητά τους. Επίσης και η Επιτροπή της Βασιλείας ( Basel Committee on Banking Supervision ) , ο οργανισμός international organization of Supervisors ( IAS ) και ο οργανισμός International Organization of Securities Commissions ( IOSC ) καλούνται από το Financial Stability Board να υποστηρίξουν την απρόσκοπτη εφαρμογή των αρχών. ( Δημοσίευση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας )

#### **4.6 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ**

Η επιτροπή της Βασιλείας από τον Ιούλιο του 2009 εξέδωσε συμπληρωματική οδηγία για την αδυναμία αρκετών κινδύνων της διοίκησης που αποκαλύφθηκαν με την οικονομική κρίση. Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν και οι μετέπειτα εκδόσεις και δημοσιεύσεις. Η βελτίωση των πρακτικών αμοιβών αποτέλεσε βασικό ζήτημα που πρέπει να εφαρμοστεί στην περιοχή της δικαιοδοσίας της επιτροπής μαζί με την εναρμόνιση αυτών των αρχών ανάμεσά τους. Οι διαφορές που υπήρχαν στα συστήματα των χωρών δυσχέραναν την σύγκριση και αυτό δημιούργησε ασυνέπεια στα στοιχεία που δημοσιεύονταν .

Τέλος η δημοσίευση των στοιχείων που αφορούν στις αποζημιώσεις και τις αμοιβές εναρμονίζονται με τις αρχές του Financial Stability Board και έτσι ζητούνται από τα ιδρύματα συγκεκριμένες αναφορές και δημοσιεύσεις ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων σε πεδία ενδιαφέροντος όπως η δομή της αρμόδιας επιτροπής, ο σχεδιασμός και η λειτουργία της δομής αμοιβών, η ανεξαρτησία των υπαλλήλων που ασχολούνται με τους κινδύνους και την κανονιστική συμμόρφωση, τις μεθοδολογίες της προσαρμογής του κινδύνου και φυσικά τη σύνδεση μεταξύ των αμοιβών και της απόδοσης. ( Δημοσίευση της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία )

## **ΜΕΡΟΣ Β**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Στο Β Μέρος της παρούσας εργασίας θα γίνει προσπάθεια να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι στον τραπεζικό χώρο αντιλαμβάνονται τη σημασία των συστημάτων αμοιβών και αν τα συστήματα που εφαρμόζονται στην τραπεζική πρακτική επηρεάζουν την απόδοσή τους και κατ' επέκταση τις αποφάσεις τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα ανιχνευτεί και η άποψή τους για το αν τελικά τα παραπάνω συστήματα αμοιβών επηρέασαν ή ήταν ικανά να επηρεάσουν την χρηματοπιστωτική κρίση.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί βασίζεται στο θέμα που αναπτύχθηκε στο Α' μέρος και συγκεκριμένα στην κριτική παρουσίαση των συστημάτων αμοιβών . Ειδικότερα στον τραπεζικό χώρο γίνεται μια προσπάθεια να αναδειχθούν οι απόψεις τραπεζικών υπαλλήλων και άλλων ειδικοτήτων συνεργαζόμενων με τον τραπεζικό χώρο επαγγελματιών όπως νομικοί σύμβουλοι και πολιτικοί μηχανικοί μέσα από ένα τυχαίο δείγμα.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας η διανομή του ερωτηματολογίου περιορίσθηκε στα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας παρόλο που το θέμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης ξεκίνησε κυρίως από τις ΗΠΑ και μετά εξαπλώθηκε σε πολλές χώρες του δυτικού κόσμου. Παρόλη την πραγματική και αντικειμενική αδυναμία της παρούσας έρευνας να λάβει τόσο μεγάλες διαστάσεις υποστηρίζεται και η άποψη ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελεί μικρογραφία των συστημάτων του εξωτερικού οπότε και αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα για την διεξαγωγή συμπερασμάτων. Επίσης η κρίση που ξέσπασε στο εσωτερικό εισχώρησε στην ελληνική πραγματικότητα που βίωνε ταυτόχρονα και την δημοσιονομική κρίση.

Ακόμη μια αδυναμία που πρέπει να ομολογηθεί για την παρούσα έρευνα σε σχέση με τη διανομή του ερωτηματολογίου είναι και το γεγονός ότι δεν κατέστη δυνατόν να απαντηθεί από υπευθύνους που βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις ιεραρχίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Αυτό συνέβη πρώτον επειδή η πρόσβαση στα ανώτερα επίπεδα είναι δύσκολη και δεύτερον επειδή το θέμα αγγίζει σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα μιας και είναι γνωστό πως τις προσωπικές αμοιβές στα υψηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας και τώρα τελευταία όχι μόνο σε αυτά, περικλείει ένας κλοιός μυστικότητας.

## **1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δεκατέσσερις ερωτήσεις που διακρίνονται σε τρία μέρη. Πρώτον στις ερωτήσεις που αναφέρονται στην άποψη των ερωτώμενων για τα συστήματα αμοιβών και την αποδοτικότητά τους. Δεύτερον σε ερωτήσεις που αναφέρονται στην άποψη τους για τις αμοιβές στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας των τραπεζών και τρίτον το αν και κατά πόσο επηρεάστηκαν τα συστήματα αμοιβών μετά την κρίση καθώς επίσης και αν τα συστήματα αυτά ευθύνονται και σε ποιο βαθμό για την κρίση.

Οι απαντήσεις που δίνονται από τους ερωτηθέντες γίνονται με αξιολόγηση του βαθμού στον οποίον συμφωνούν ή διαφωνούν ανάλογα με την εμπειρία τους. Η εκτίμηση αυτή παρουσιάζεται σε μία κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων που έχει ως εξής:



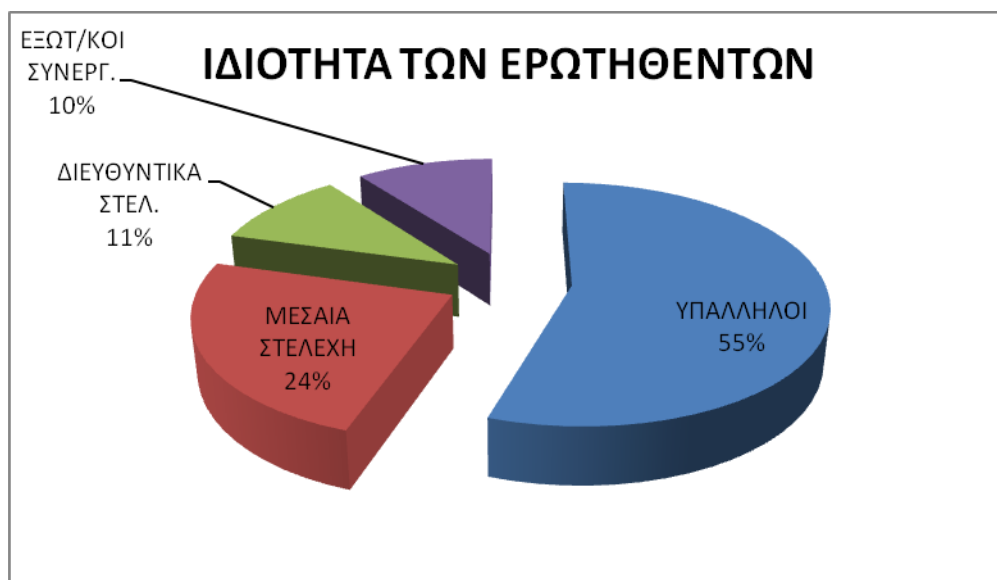
1. ΚΑΘΟΛΟΥ , 2. ΛΙΓΟ , 3. ΜΕΤΡΙΑ , 4. ΠΟΛΥ , 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Επίσης έγινε διάκριση των ερωτηθέντων ανάλογα με την ιδιότητά τους, δηλαδή τη θέση που κατέχουν στον τραπεζικό οργανισμό που ανήκουν και μετά από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί και η σχετική ανάλυση αυτών

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου καταχωρήθηκαν σε αρχείο του συστήματος EXCEL και έγινε η ανάλυση και η παρουσίαση με τις δυνατότητες που προσφέρει το παραπάνω σύστημα.

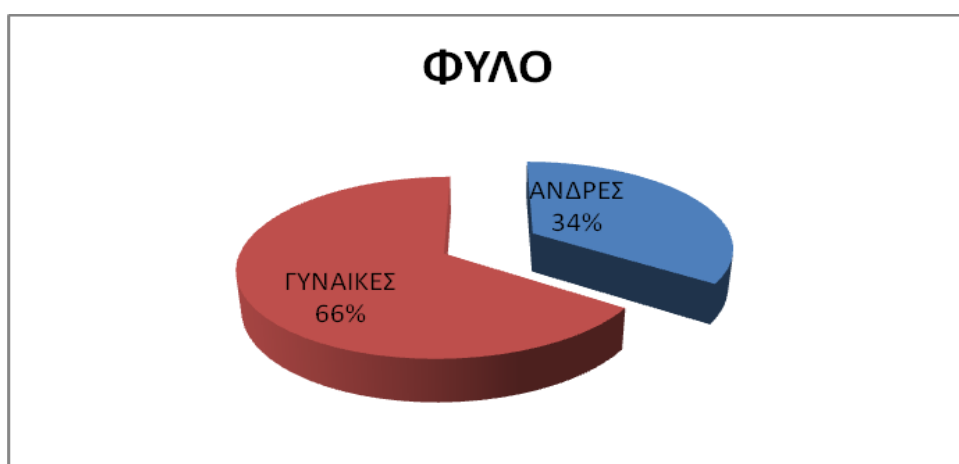
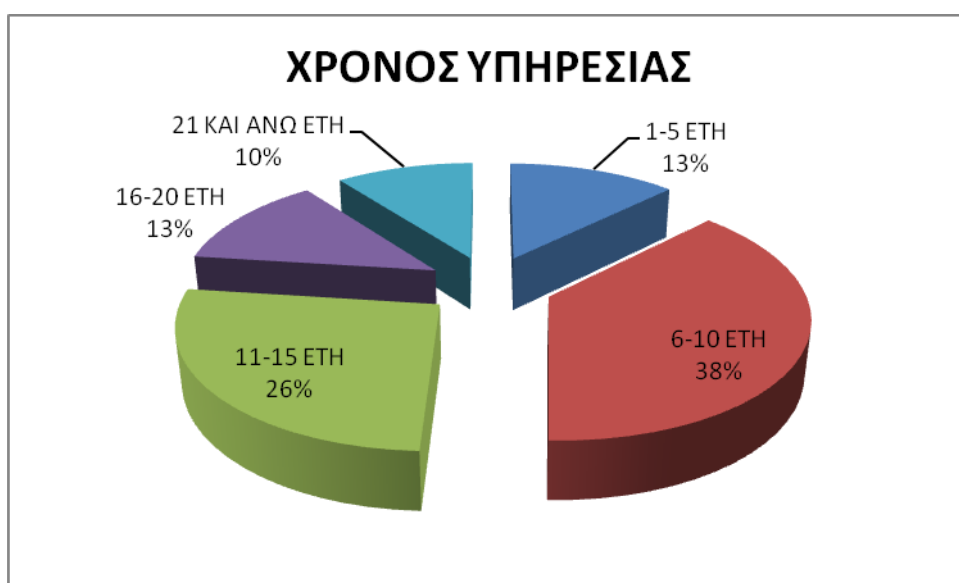
## 1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

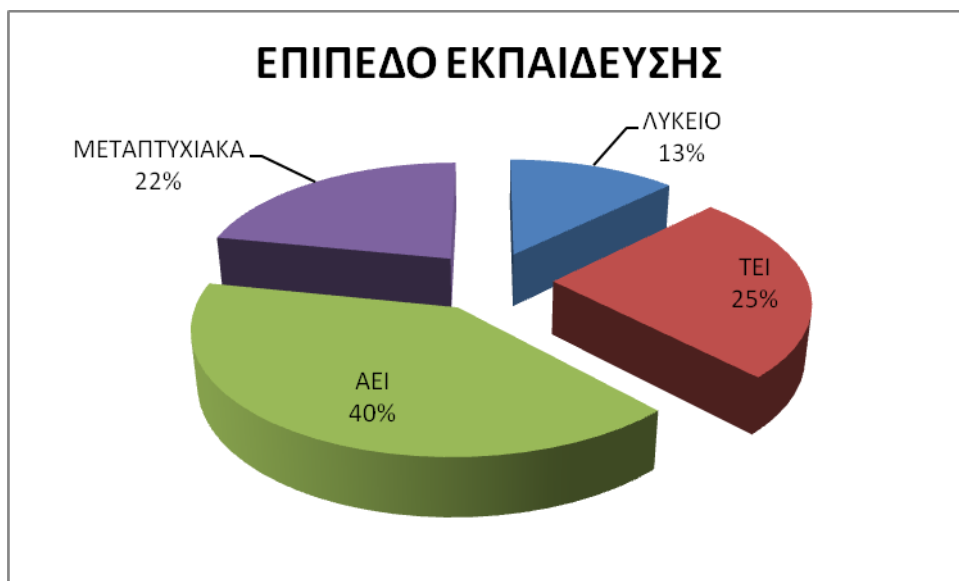
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους και εξωτερικούς συνεργάτες . Το δείγμα που εξετάστηκε αποτελείται από 87 άτομα και η σύνθεση του παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό το αποτελούν υπάλληλοι, το αμέσως επόμενο τα μεσαία στελέχη και τα μικρότερα ποσοστά κατέχουν τα διευθυντικά στελέχη και οι εξωτερικοί συνεργάτες. Η παραπάνω σύνθεση ήταν και η αναμενόμενη κάτι που ενισχύει και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος .

Άλλα στοιχεία που αφορούν το δείγμα είναι η υπηρεσιακή τους ηλικία δηλαδή ο χρόνος της τραπεζικής τους εμπειρίας, το φύλο τους που αποτελεί ένα πληροφοριακό στοιχείο και η ηλικία τους , τα οποία και παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα:



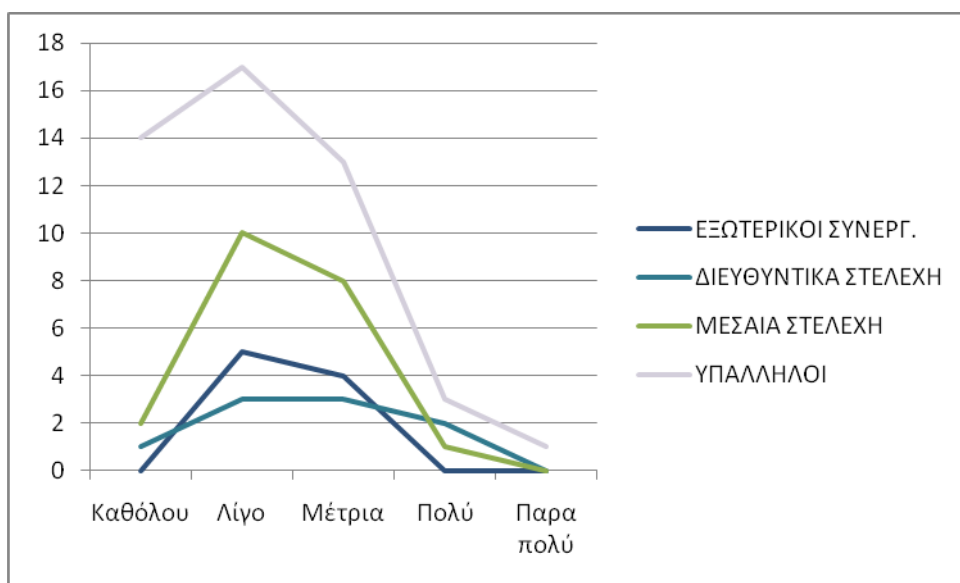
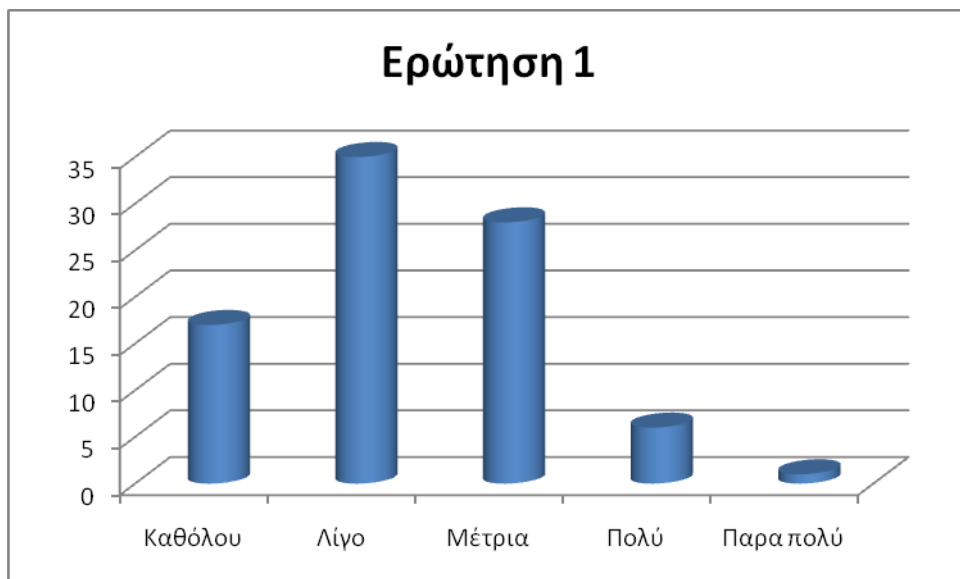


## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

Στο σημείο αυτό θα ακολουθήσει η παρουσίαση των ερωτήσεων και των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Η δομή θα ξεκινάει με την ερώτηση , θα συνεχίζει με το διάγραμμα των απαντήσεων που δόθηκαν συνολικά , θα ακολουθεί το διάγραμμα που θα αναλύει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανάλογα με την ιδιότητά τους και τέλος θα υπάρχει σχολιασμός του αποτελέσματος.

**Ερώτηση 1.** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αμοιβές στο τραπεζικό χώρο σχετίζονται με την απόδοση ;

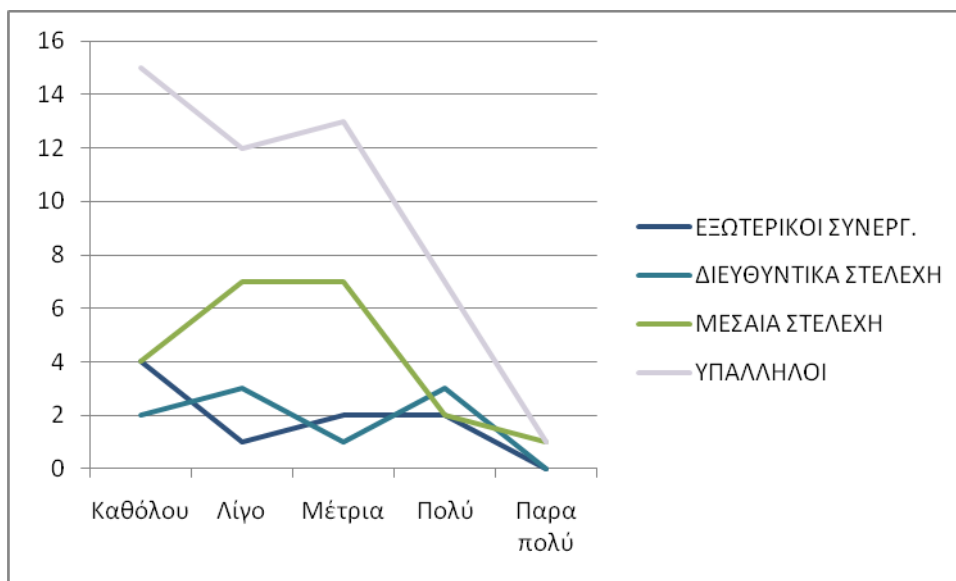


Όπως γίνεται φανερό οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην Ελλάδα θεωρούν ότι δεν υπάρχει σαφής σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή όπως αναφέρθηκε και στο Α' Μέρος στην Ελληνική τραπεζική πρακτική τα συστήματα αμοιβών

συνδέονται περισσότερο με τα τυπικά προσόντα ενός υπαλλήλου όπως είναι το επίπεδο εκπαίδευσης και άλλες ικανότητες. Έτσι αφού προσδιορίζεται με αυτόν τον τρόπο το ύψος της αμοιβής η αύξηση της απόδοσης συνήθως επιβραβεύεται σε συμπληρωματικό επίπεδο επιπλέον της αρχικά προκαθορισμένης αμοιβής . Αν βασιστούμε σε αυτή τη λογική επόμενο είναι να βγαίνει το παραπάνω συμπέρασμα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή. Επίσης γίνεται σαφές ότι την ίδια τάση έχουν όλοι οι ερωτηθέντες και η ιδιότητά τους δεν επηρεάζει τις απαντήσεις τους.

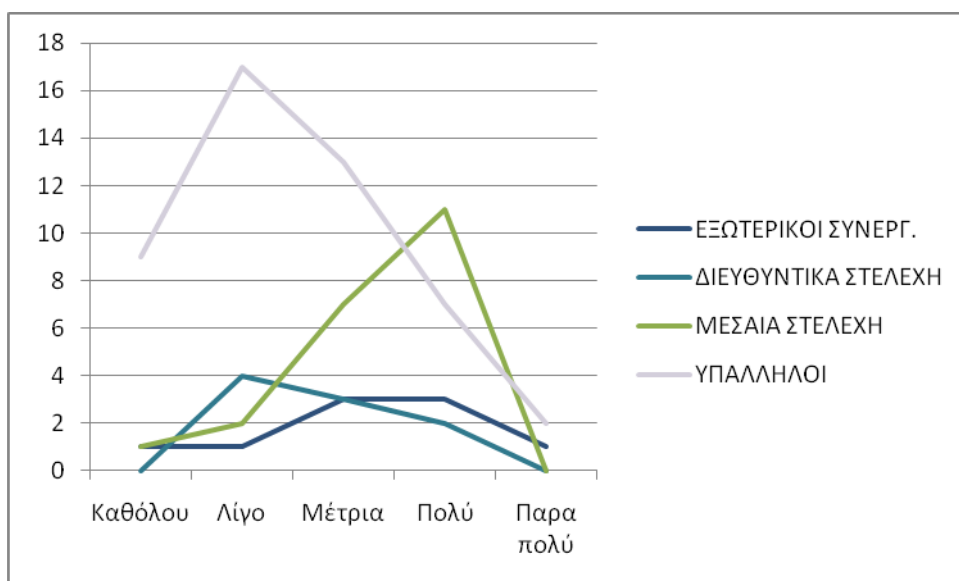
**Ερώτηση 2.** Οι τραπεζικοί υπάλληλοι παίρνουν αποφάσεις που έχουν ρίσκο επειδή υπάρχει οικονομικό κίνητρο ;





Σε αυτό το διάγραμμα φαίνεται ότι είναι πιο έντονη η άποψη ότι οι τραπεζικοί δεν παίρνουν αποφάσεις που έχουν ρίσκο. Αυτό ίσως να συμβαίνει λόγω του ότι στην ελληνική τραπεζική πραγματικότητα υπάρχει στενή επιτήρηση από τις αρμόδιες αρχές χωρίς να αφήνει μεγάλα περιθώρια για ανάληψη κινδύνου από τους τραπεζικούς και ιδιαίτερα τις χαμηλότερες βαθμίδες. Βέβαια παρατηρούμε μια διαφοροποίηση στην τάση των μεσαίων και των διευθυντικών στελεχών αλλά κρατώντας σε χαμηλό επίπεδο τις απαντήσεις του πολύ και του πάρα πολύ.

**Ερώτηση 3.** Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι αναγκάζονται να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους προβαίνοντας σε μη ηθικές κινήσεις ;

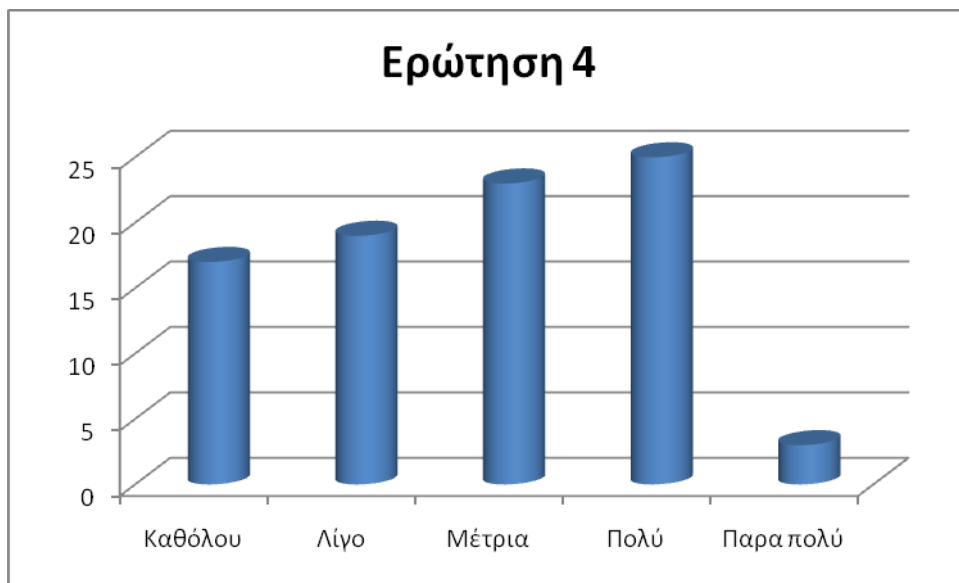


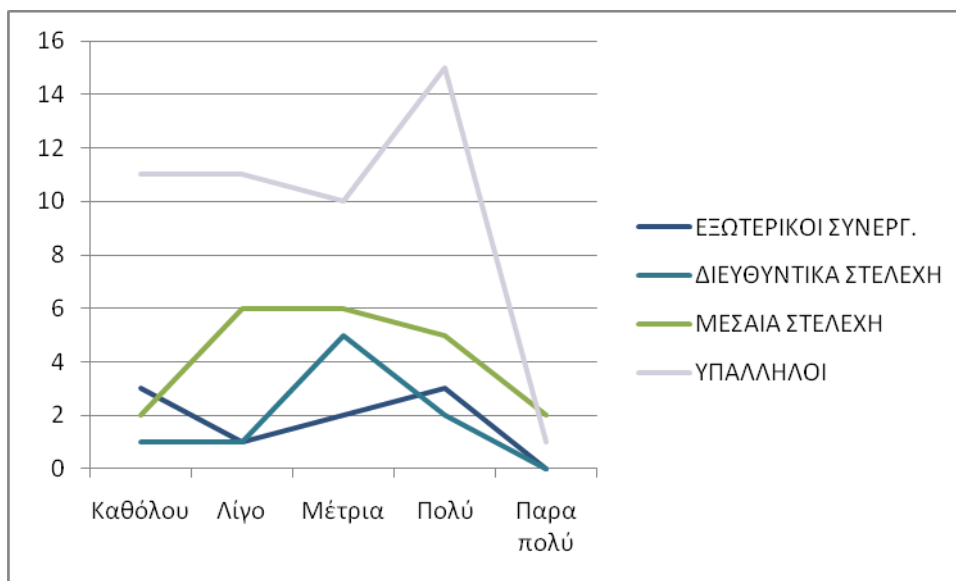
Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι προβαίνουν αρκετά σε μη ηθικές κινήσεις προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και υπάρχει μια σαφής διαφοροποίηση μεταξύ των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών. Τα μεσαία



στελέχη ενδεχομένως αισθάνονται περισσότερο την πίεση της αύξησης της παραγωγικότητας και αυτό είναι και λογικό επειδή αυτοί έχουν και την ευθύνη της έκβασης των υποθέσεων με αποτέλεσμα να συμφωνούν ότι υπάρχουν πολλές μη ηθικές κινήσεις. Εντύπωση δημιουργεί η τάση των διευθυντικών στελεχών που ίσως να θέλουν να κρατήσουν χαμηλούς τόνους στο θέμα αυτό.

**Ερώτηση 4.** Υπάρχουν περιπτώσεις που η λήψη απόφασης ενός τραπεζικού υπαλλήλου ή στελέχους να σχετίζεται άμεσα με κάποια αμοιβή που θα λάβει ;

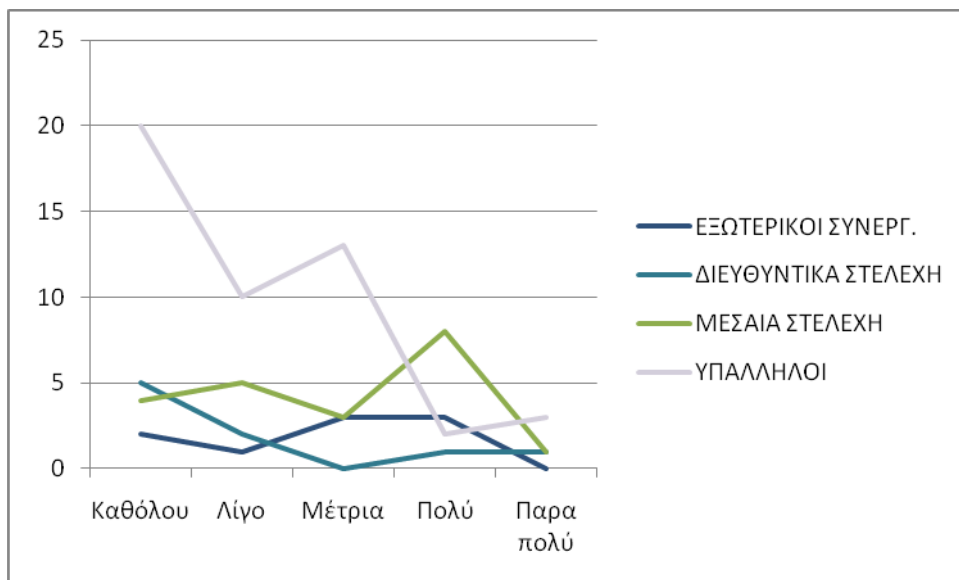




Σε αυτή την ερώτηση φαίνεται καθαρά η τάση των συστημάτων αμοιβών που θέλουν την αμοιβή να σχετίζεται με κάποια απόφαση που θα πάρει ο τραπεζικός πάνω σε μια υπόθεση που καλείται να εξυπηρετήσει. Παρατηρείται βέβαια και κάποια αντίφαση με την αρχική ερώτηση του ερωτηματολογίου η απάντηση της οποίας κινείται σε ελαφρώς πιο χαμηλότερη ένταση και βαθμό.

Έτσι δημιουργείται ενδιαφέρον από την άποψη αυτή και ιδίως για την ελληνική πραγματικότητα που η τραπεζική εργασία κινείται σε περιορισμένα ορια και δεν δίνεται ιδιαίτερα η δυνατότητα να λαμβάνονται τέτοιες αποφάσεις που να σχετίζονται άμεσα με την αμοιβή. Αυτό είναι και ένα εύρημα που αν το ερμηνεύαμε σε ακόμη υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας θα ήταν ικανό να προκαλέσει τριγμούς στην εμπιστοσύνη του τραπεζικού οργανισμού αφού οι αποφάσεις που θα λαμβάνονταν από τα ανώτερα στελέχη θα σχετίζονταν περισσότερο με την αμοιβή των ιδίων και όχι τόσο με το μέλλον του οργανισμού και του συναλλακτικού κοινού.

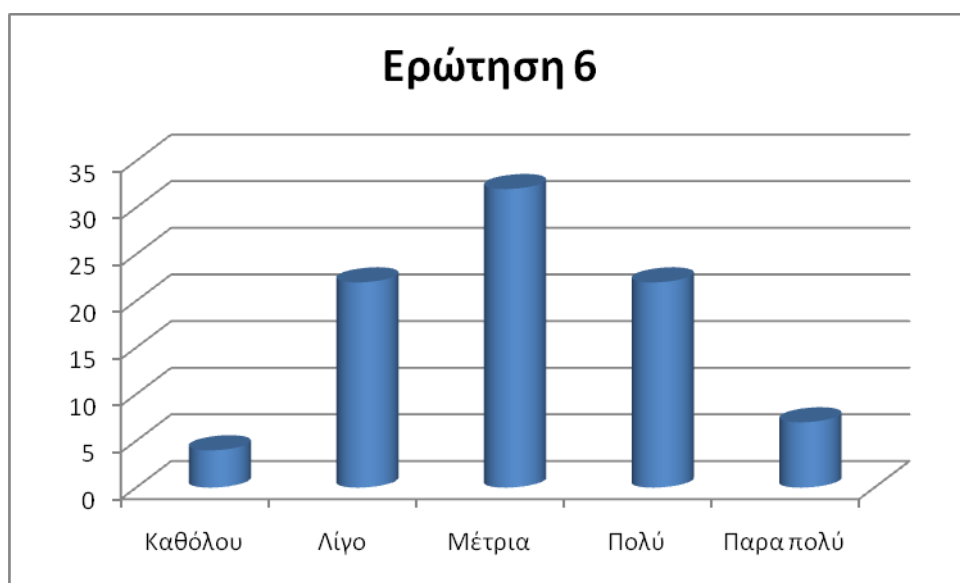
**Ερώτηση 5.** Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη θα πρέπει να αμείβονται σε μεγάλο βαθμό με μετοχές της ίδια της τράπεζας ;

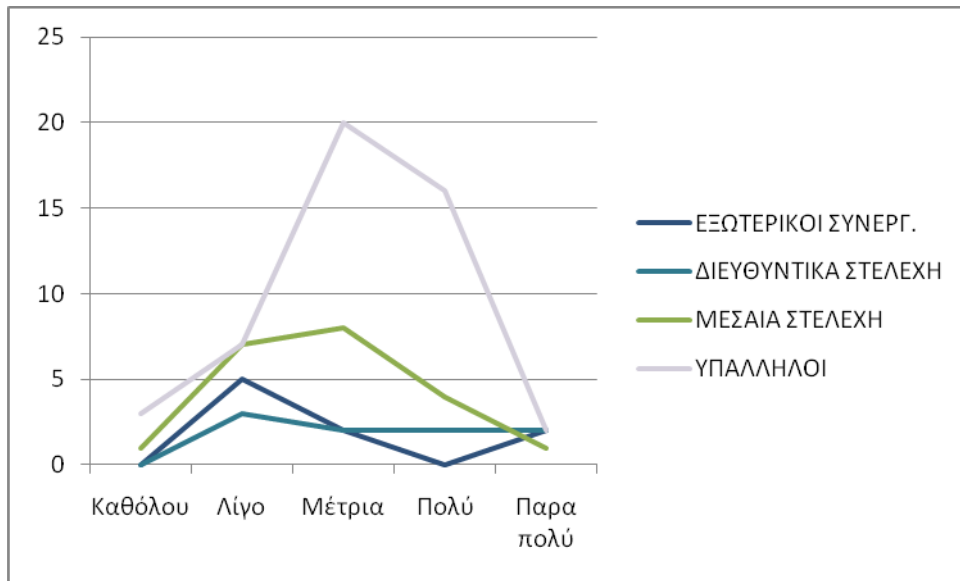


Σε αυτή την ερώτηση φαίνεται καθαρά η τάση των τραπεζικών να μη θέλουν να δίνουντα ως αμοιβή στα στελέχη μετοχές της ίδια της τράπεζας. Υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση στις απαντήσεις των μεσαίων στελεχών και επίσης παρουσιάζει ενδιαφέρον και η στάση των διευθυντικών στελεχών.

Μια πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο αυτό θα μπορούσε να είναι και η συγκυρία της γενικότερης οικονομικής αστάθειας που βιώνουμε και της μεγάλης πτώσης των τιμών των μετοχών που δείχνει και την διστακτικότητα τους.

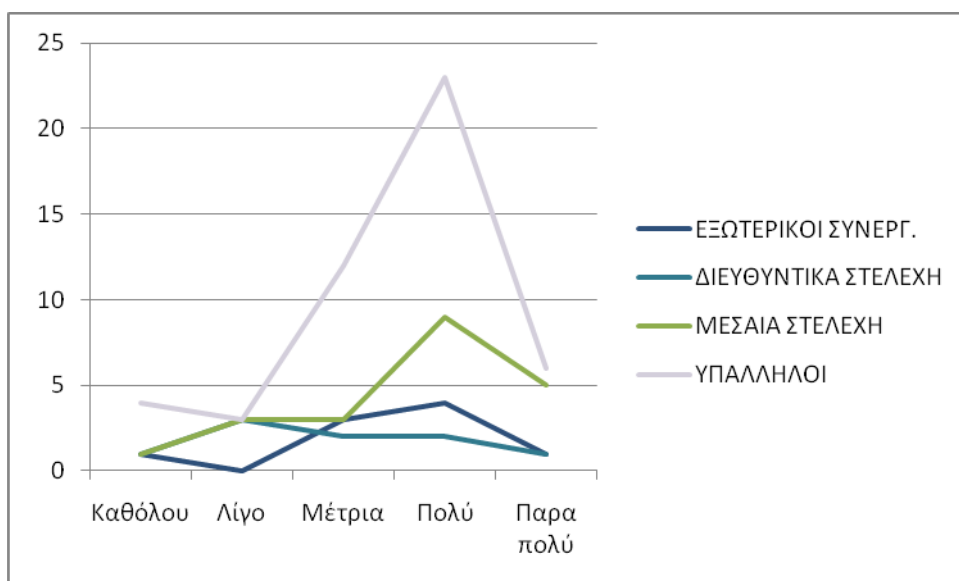
**Ερώτηση 6.** Πιστεύετε ότι στα τραπεζικά ιδρύματα οι επιλογές των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τα συμφέροντα των μετόχων που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ;





Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι οι τραπεζικοί θεωρούν ότι οι επιλογές των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει σε ένα μέτριο βαθμό να συσχετίζονται με τα συμφέροντα των μετόχων με άλλα λόγια δεν θεωρούν σωστή την πλήρη ευθυγράμμιση των συμφερόντων των δύο πλευρών. Αξιοσημείωτη είναι η διαφορετική στάση που φαίνεται να έχουν οι εξωτερικοί συνεργάτες και τα διευθυντικά στελέχη στο ζήτημα αυτό.

**Ερώτηση 7.** Θεωρείτε ότι αν συμβαίνει το παραπάνω σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει την σταθερότητα της τράπεζας;



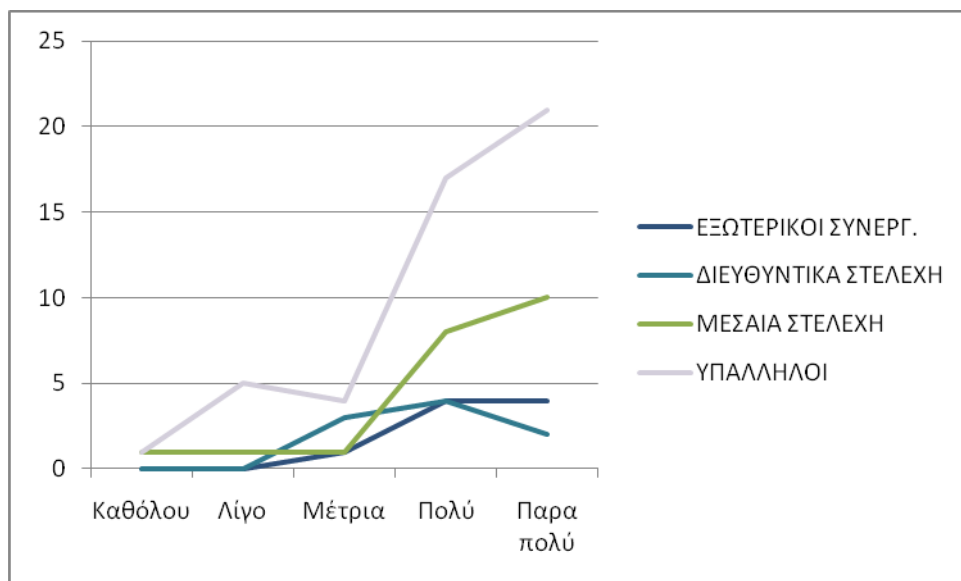
Σε συνέχεια της παραπάνω ερώτησης φαίνεται η σαφής άποψη του συνόλου του δείγματος ότι όταν ευθυγραμμίζονται οι επιλογές των διοικητικών οργάνων των τραπεζικών οργανισμών με τα συμφέροντα των μετόχων τότε υποσκάπτεται η σταθερότητα του

οργανισμού και ενώ υπάρχει διστακτικότητα στην άποψη του να αμοίβονται οι ανώτεροι διοικητικοί λειτουργοί με μετοχές ή stock options του ίδιου του τραπεζικού οργανισμού γίνεται σαφές το γεγονός ότι όταν αυτό συμβαίνει υπάρχει έντονο πρόβλημα με τη σταθερότητα της τράπεζας

Αυτό το εύρημα αξίζει να σημειωθεί επειδή γίνεται φανερό ότι όταν συμβαίνουν τα παραπάνω τότε ο τραπεζικός οργανισμός υπόκειται σε κινδύνους ένας εκ των οποίων θα μπορούσε να ήταν και η χρηματοπιστωτική κρίση που εξετάζουμε

**Ερώτηση 8.** Σε ποιο βαθμό επηρεάστηκαν τα συστήματα αμοιβών μετά την κρίση ;

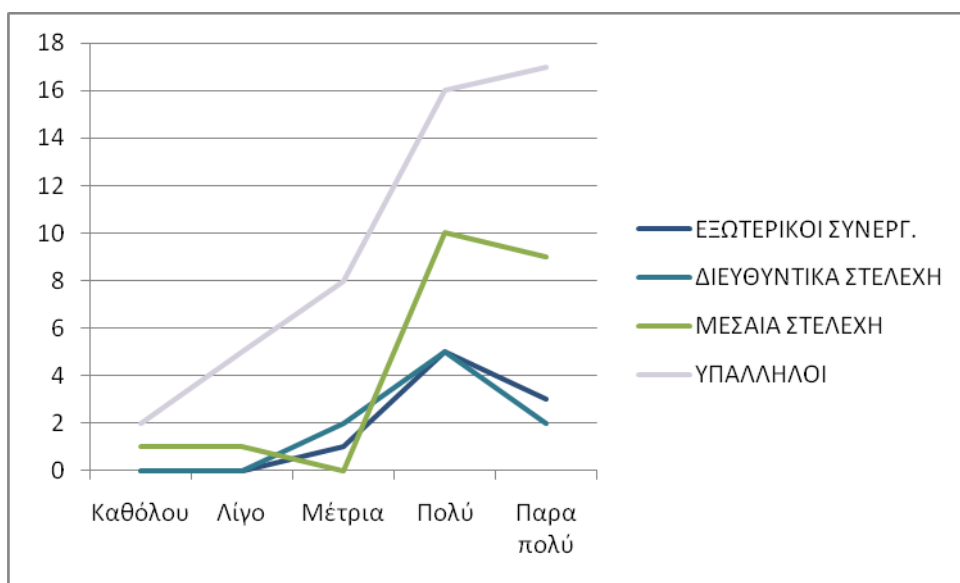




Σε αυτή την ερώτηση φαίνεται ξεκάθαρα η μεγάλη επιρροή που είχε η χρηματοπιστωτική κρίση στα συστήματα αμοιβών στον τραπεζικό χώρο. Επίσης οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια ομοιομορφία στις διάφορες κατηγορίες των ερωτηθέντων. Ακόμη από την απάντηση αυτή αποδεικνύεται και το βασικό ερώτημα της εργασίας αντεστραμμένο, ότι δηλαδή η χρηματοπιστωτική κρίση επηρέασε τα συστήματα αμοιβών. Αυτό κυρίως αξίζει να αναφερθεί για να ενισχυθεί ή αμφίδρομη σχέση μεταξύ των αμοιβών και της κρίσης

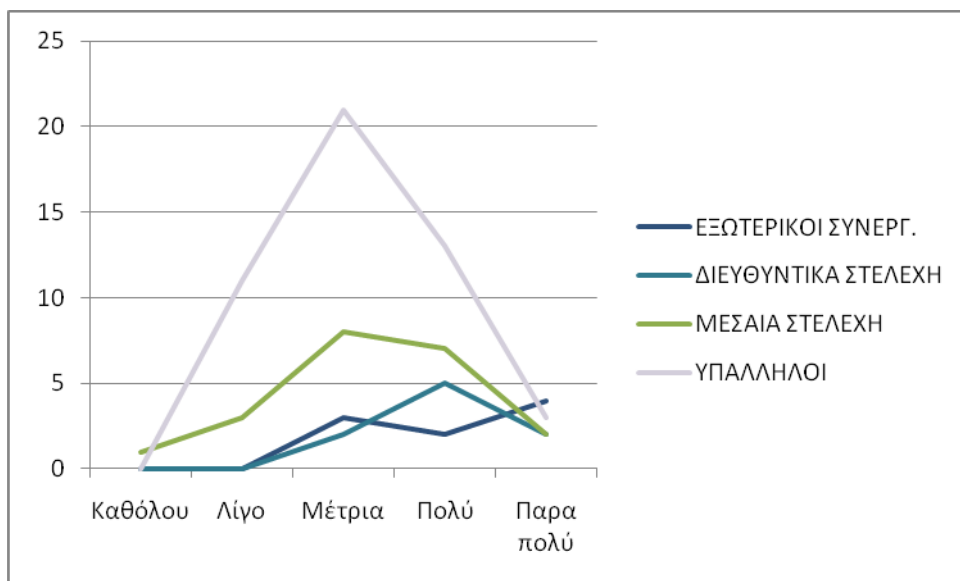


**Ερώτηση 9.** Οι αμοιβές των υπαλλήλων στον τραπεζικό τομέα μειώθηκαν μετά την κρίση;



Περιττό θα ήταν να σχολιάσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην παραπάνω ερώτηση επειδή αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα με ιδιαίτερα έντονη προτίμηση σε δύο διαβαθμίσεις, αυτή του πολύ και του πάρα πολύ

**Ερώτηση 10.** Οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών στον τραπεζικό τομέα μειώθηκαν μετά την κρίση;



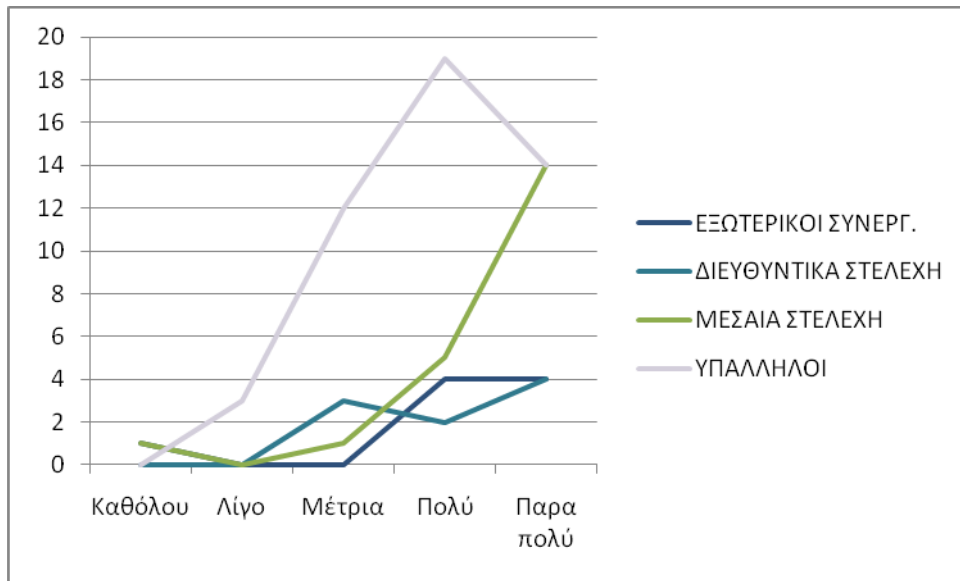
Παρόμοια είναι και η συμπεριφορά που έχουν οι απαντήσεις και σε αυτό το ερώτημα με μικρές διαφοροποιήσεις στα διευθυντικά στελέχη η πλειοψηφία απάντησε ομοιόμορφα

κυρίως όμως αξιολογώντας την πτώση των αμοιβών αυτών σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των λοιπών υπαλλήλων.

Με άλλα λόγια υπάρχει η πεποίθηση ότι οι μειώσεις των αμοιβών των ανώτερων στελεχών δεν ακολούθησαν την ίδια πτωτική πορεία των υπολοίπων και αυτό συνάδει με αρκετές έρευνες που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας και που θέλουν τους ανώτερους διοικητικούς να μην έχουν δεχθεί ιδιαίτερες συνέπειες από το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης και μετά.

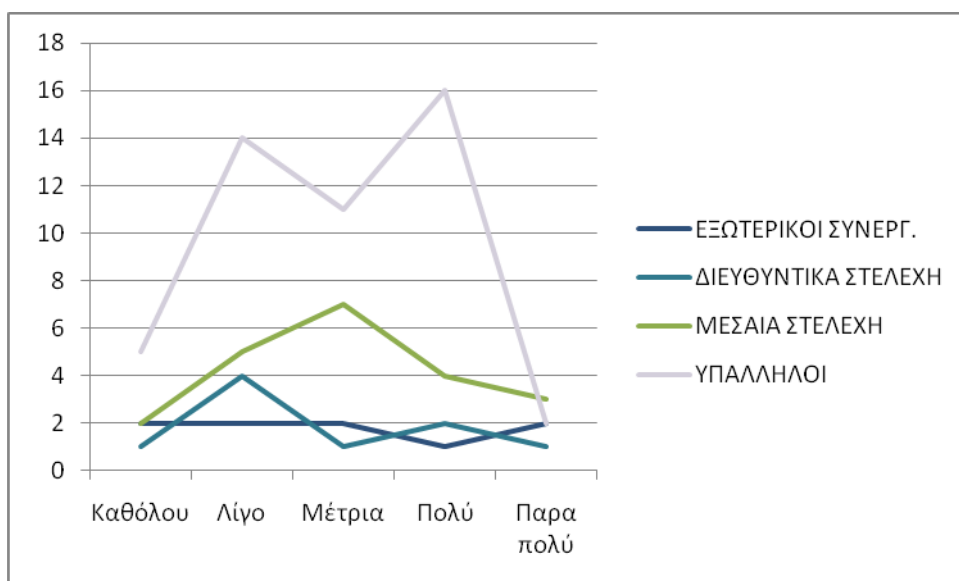
**Ερώτηση 11.** Πιστεύετε ότι αυτοί που σχεδιάζουν την πορεία του χρηματοπιστωτικού οργανισμού είτε είναι τράπεζα είτε είναι άλλη μορφή όπως fund ,αμείβονται υψηλότερα από ότι θα έπρεπε;





Σε αυτή την ερώτηση υπάρχει ξεκάθαρα η άποψη ότι αυτοί που έχουν στα χέρια τους τις τύχες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αμείβονται πολύ περισσότερο από ότι θα έπρεπε αλλά οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζουν μια άστατη κίνηση όσον αφορά στις διαβαθμίσεις του μέτριου βαθμού , του πολύ και του πάρα πολύ.

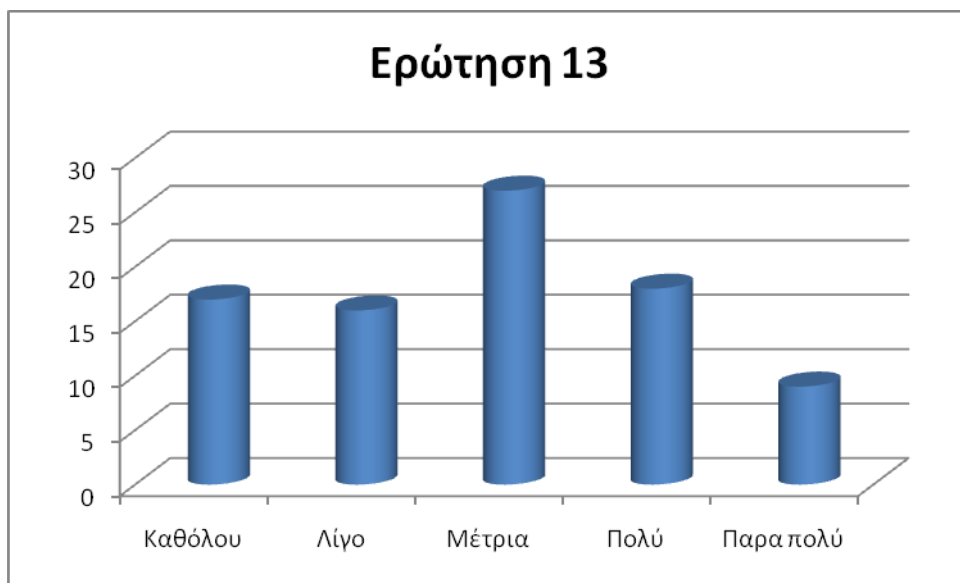
**Ερώτηση 12.** Πιστεύετε ότι οι αμοιβές των ανώτερων στελεχών των χρηματοπιστωτικών οργανισμών είναι ανάλογα με τα κέρδη;

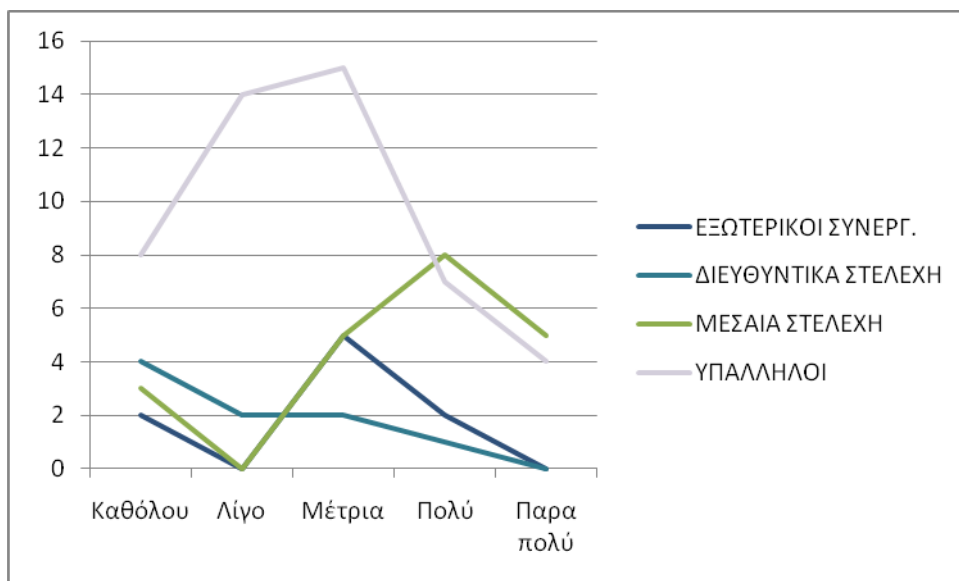


Σε αυτή την ερώτηση δεν υπάρχει σαφές αποτέλεσμα μιας και οι απαντήσεις διακυμάνθηκαν σε όλες τις διαβαθμίσεις με λιγότερο προτιμότερες τις ακραίες. Εκείνο που είναι σαφές είναι το γεγονός ότι υπάρχει μια σύγχυση σχετικά με τις αμοιβές των ανώτερων

στελεχών και αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι δεν είναι ευρέως γνωστό το ύψος των άμεσων και των έμμεσων αμοιβών παρότι ανακοινώνονται σε ετήσια βάση οι απολαβές των διοικούντων.

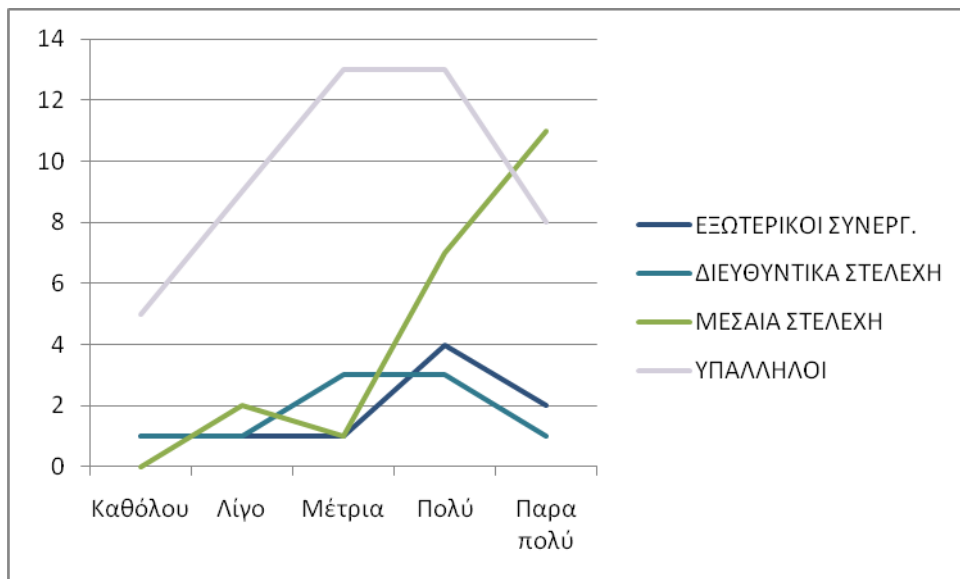
**Ερώτηση 13.** Πιστεύετε ότι τα bonus υποσκάπτουν τη σταθερότητα της τράπεζας;





Σε αυτή την ερώτηση παρόλο που παρατηρείται κάποια σύγχυση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων καθώς επίσης και μια τάση να κυμαίνεται στο βαθμό του μετρίου. Οι τραπεζικοί δεν θεωρούν ότι τα bonus είναι ένα είδος αμοιβής που παρόλο που δημιουργεί κάποια θέματα δεν μπορεί να δημιουργήσει τριγμούς στην σταθερότητα της τράπεζας και σίγουρα δεν μπορούν να κατηγορηθούν άμεσα για το ξέσπασμα της κρίσης.

**Ερώτηση 14.** Πιστεύετε ότι οι υψηλές αμοιβές των διευθυντικών στελεχών των τραπεζών παγκοσμίως επέδρασαν στην χρηματοπιστωτική κρίση;



Με αυτή την ερώτηση που είναι και η τελευταία έγινε προσπάθεια να ληφθεί η άποψη των ερωτηθέντων ευθέως για το βασικό ερώτημα της εργασίας και έχει ιδιαίτερη αξία να σχολιαστεί ο τρόπος που απάντησαν.



Καταρχήν διακρίνουμε μια έντονη άποψη του συνόλου των ερωτηθέντων ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών επηρέασαν πολύ στην χρηματοπιστωτική κρίση και αυτό είναι και το εύρημα που μας ενδιαφέρει. Παρατηρείται κάποια διαφοροποίηση στις απαντήσεις που δόθηκαν στα μεσαία στελέχη. Αυτό θα μπορούσε ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη έχουν μεγάλο μέρος της ευθύνης να περάσουν τις επιλογές των διοικούντων στο ευρύ κοινό. Επίσης, σε αυτό το επίπεδο της ιεραρχίας είναι και πιο πιθανό να γίνονται αποδέκτες των αντιδράσεων του συναλλασσόμενου κοινού οπότε θεωρούν πιο έντονο το βαθμό στον οι αμοιβές των ανωτέρων επέδρασαν στην χρηματοπιστωτική κρίση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να διακρίνουμε τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα εργασία σε τρεις κατηγορίες. Καταρχήν είναι κάποια συμπεράσματα που στοιχειοθετήθηκαν από την διεθνή βιβλιογραφία και την εκπόνηση ερευνών που εξέταζαν παρόμοια με την εργασία αυτή ζητήματα. Σε μια δεύτερη κατηγορία μπορούμε να κατατάξουμε το κανονιστικό πλαίσιο που θεσπίστηκε από τους διάφορους φορείς διεθνώς και τέλος τα συμπεράσματα που εξάγονται από την εμπειρική εφαρμογή.

Έτσι σε μια πρώτη βάση αξίζει να σημειώσουμε το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι αποδόσεις πολλών τραπεζών ήταν πενιχρές για του μετόχους ή ακόμη και ζημιογόνες την ίδια τη στιγμή που τα διευθυντικά στελέχη συνέχισαν να απολαμβάνουν υψηλές αμοιβές. Είναι γνωστό σύμφωνα με τη θεωρία της διαμεσολάβησης ότι οι προτιμήσεις για την ανάληψη κινδύνου ανάμεσα στα στελέχη του τραπεζικού οργανισμού και των μετόχων διαφέρουν. Έχει όμως αποδειχθεί από έρευνες ότι η παροχή δικαιωμάτων σε μετοχές στα στελέχη δεν ευθυγραμμίζει τις προτιμήσεις τους με αυτές των μετόχων και ότι αν η συμμετοχή στα κέρδη αυξηθεί τότε τα στελέχη έχουν περισσότερη προτίμηση σε βάρος των

μετόχων. Ταυτόχρονα υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει συσχετισμός , αλλά και άλλες που αναδεικνύουν την ευαισθησία των αμοιβών στα κέρδη των μετόχων.

Επίσης έχει παρατηρηθεί και η αμφίδρομη κίνηση της παραπάνω σχέσης δηλαδή οι τράπεζες που έχουν ριψοκίνδυνες πολιτικές υιοθετούν σχήματα για τις αμοιβές των στελεχών τους που είναι ευαίσθητες στην αστάθεια των κερδών των μετοχών.

Άλλο ένα στοιχείο που αξίζει να αναφέρουμε και στο σημείο αυτό είναι ότι όταν υπάρχει πλήρη ευθυγράμμιση των συμφερόντων των στελεχών και των μετόχων αυτό δεν οδηγεί στην ανάληψη μεγάλου κινδύνου. Τα ανώτερα στελέχη έχουν βιώσει σημαντικές ζημιές κατά τη διάρκεια της κρίσης. Γενικά έχει καταγραφεί και η ευαισθησία των αμοιβών των CEO να έχει αντίθετο αποτέλεσμα σε βάρος των καταθετών και των επενδυτών που χαμηλώνει το βαθμό σταθερότητας στις τράπεζες. Όμως έχει καταγραφεί και η μη ύπαρξη ένδειξης ότι οι CEO συμπεριφέρθηκαν χειρότερα σε ανάλογες περιπτώσεις ακόμη και αυτό να έγινε εκεί όπου οι CEO είχαν καλύτερες αμοιβές. Εξάλλου μπορούμε να πούμε ότι θα ήταν αναμενόμενο οι CEO να πουλήσουν τις μετοχές τους πριν την κρίση εάν γνώριζαν ότι τα ρίσκα που πήραν ήταν σε βάρος των μετόχων αλλά κάτι τέτοιο δεν έγινε.

Στην δεύτερη κατηγορία μπορούμε να αναφέρουμε τις δράσεις που ανέπτυξαν διάφοροι, σχετικοί με την οικονομία διεθνείς φορείς με τη μορφή της θέσπισης κανονιστικής ισχύος πλαίσιο πάνω στο ζήτημα αυτό. Το γεγονός ότι διαφάνηκε εγκαίρως η ανάγκη εξεύρεσης των αίτιων που προκάλεσαν την οικονομική κρίση καθώς επίσης και της άμεση θέσπισης αυστηρών περιορισμών και εποπτείας στις αμοιβές των ανωτέρω στελεχών μας κάνει να το θεωρούμε καταρχήν ως συμπέρασμα. Δεν έχουμε υπόψη τις έρευνες που έχουν γίνει σε αυτό το επίπεδο και το πώς έχει καταλήξει η υπόθεση αυτή στο αυστηρό πλαίσιο προϋποθέσεων. Η σύνοδος των G20, η Ευρωπαϊκή Ένωση , ο ΟΟΣΑ , το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Στήριξης και η Επιτροπή της Βασιλείας εναρμονίζονται στη θέσπιση του παραπάνω πλαισίου ανάλογα με τον θεσμικό ρόλο του κάθε φορέα. Αυτό σημαίνει ότι να μη τι άλλο οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών κρίθηκαν υπαίτιες για την κρίση.

Παρόλα αυτά δεν πρέπει να υποτιμηθεί ο ρόλος της εμπειρικής εφαρμογής που παρουσιάστηκε παραπάνω στο Β μέρος της εργασίας. Έτσι παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις αυτών που εργάζονται στον τραπεζικό τομέα ότι ο ηθικός κίνδυνος ελλοχεύει ακόμη και στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας. Επίσης παρόλο που δεν είναι σύμφωνοι

με την παροχή μετοχών στα διευθυντικά στελέχη, θεωρούν ότι όταν αυτό συμβαίνει , υποσκάπτεται η σταθερότητα της τράπεζας. Άλλο ένα γεγονός που ανέκυψε είναι το ότι οι αμοιβές των ανώτερων στελεχών μειώθηκαν λιγότερο από αυτές των απλών υπαλλήλων μετά την κρίση και οι πρώτες θεωρούνται υψηλότερες από ότι θα ήταν συνετό.

Σύμφωνα με την τελευταία απάντηση του ερωτηματολογίου δίνεται και μια σαφής απάντηση στο βασικό ερώτημα που εξετάζεται με τους ερωτηθέντες να πιστεύουν ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών επέδρασαν στην κρίση σε μεγάλο βαθμό. Θεωρούμε ότι ακόμη και αν υπήρχε η δυνατότητα να επεκταθεί το δείγμα σε μεγαλύτερη αριθμητική και γεωγραφική έκταση η απάντηση θα κυμαίνονταν στα ίδια επίπεδα .

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι αν και γίνεται σαφές από πολλές πλευρές το γεγονός τη επίδρασης των αμοιβών που εξετάζουμε στην κρίση, εντούτοις υπάρχουν και έρευνες που δεν βρίσκουν συσχέτιση μεταξύ των δύο καθώς επίσης και έρευνες που δεν καταλήγουν σε κανένα συμπέρασμα.

Μετά την παράθεση όλων των παραπάνω θεωρούμε ότι το ερώτημα της εργασίας έχει απαντηθεί θετικά σε μεγάλο βαθμό αφήνοντας όμως και μεγάλα περιθώρια για περισσότερη έρευνα ενδεχομένως με την εφαρμογή άλλων μεθόδων ή τη χρησιμοποίηση άλλων δεδομένων όπως αριθμητικά στοιχεία και οικονομικά μεγέθη.

Αξιοσημείωτη θα ήταν και η περαιτέρω έρευνα στα στοιχεία που προέκυψαν προσφάτως από την κατάρρευση των τραπεζών στην Κύπρο. Μια μεμονωμένη έρευνα πάνω στο ζήτημα που προέκυψε με τις κυπριακές τράπεζες θα ήταν πολύ χρήσιμο να διεξαχθεί και όσων αφορά στον παράγοντα των αμοιβών των διοικούντων τις τράπεζες αυτές. Στην παρούσα εργασία δεν υπάρχει καμία σχετική αναφορά λόγω του ότι η χρονική στιγμή που προέκυψε το θέμα συνέπεσε με την ολοκλήρωση της έρευνας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

**Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς** , 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων , Γ Μπένου, Αθήνα

**Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης**, 2004, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: διοίκηση προσωπικού, Rosili, 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα

**Στέλα Ξηροτύρη - Κουφίδου** , 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων –Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα , 3<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη

**Ηλίας Ιωακείμογλου**, 2009 , Μισθοί, κέρδη και απασχόληση στις τράπεζες –Μια εμπειρική ανάλυση, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ , Αθήνα

**Harvard Business Review**, 2002, Για τη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Harvard school press, Κλειδάριθμος, Αθήνα

**Michael Armstrong** , 2006 , Human Resource Management Practice, Kogan page, 10<sup>th</sup> edition , London and Philadelphia

**Peter J. Dowling - Denice E. Welch**, 2004, International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context, Thomson, 4<sup>th</sup> edition , London

**Susan E . Jackson - Randall S. Schuler**, 2003, Managing Human Resources –Through Strategic Partnerships , South - Western (division of Thomson Learning), 8<sup>th</sup> edition, Ohio

**Timothy W.Koch, S.Scott Macdonald**, 1995, Instructor's manual toy accompany bank management, The Drygen Press, Florida

**Kostas Kanelopoulos, George Tsatiriw, Theodore Mitrakas**, 1999, Structural Change and Banking employment, Hellenic bank association. Athens

**Michael Armstrong and Helen Murlis**, 2007, Reward Management- A handbook of remuneration strategy and practice, Kogan Page Limited, Revised 5<sup>th</sup> edition, London

**Chris Brewster, Lorrainh Carey, Peter Dowling, Pieter Grobler, Peter Holland and Surette Warnich**, 2003, Contemporary issues in human resource management, gaining a competitive advantage, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> edition, Southern Africa

**James Cash Acrey, William R. McCumber, Thu Hien T. Nguyen**, 2010 , CEO incentives and bank risk, Journal of Economics and Business, 63 (2011) 456 - 471

**Jens Hagendorff –Francesco Vallascas**, 2011 , CEO pay incentives and risk-taking: Evidence from bank acquisitions, Journal of Corporate Finance, 17 (2011) 1078-1095

**Rudiger Fahlenbrach – Rene M.Stulz**, 2011 ,Bank CEO incentives and the credit crisis, Journal of Financial Economics, 99 (2011) 11-26

**James Arrowsmith- Heidi Nicholaisen- Barbara Bechter- Rosa Nonell** , 2010 ,The management of variable pay in European Banking, The international Journal of Human Resource Management, 21 (December 2010) 2716-2740

**Jean Jinghan Chen – Haitao Zhang- Xinrong Xiab – Weian Li**, 2011 ,Financial crisis and executive remuneration in banking industry- an analysis of five British banks, Applied Financial Economics 2011.21.1779-1791

**Alistair Bruce – Rodion Skovoroda**, 2012 , Bankers' bonuses and the financial crisis : Context , evidence and the rhetoric-policy gap , Business History 2012, 1 -22 , iFirst article

**Alfred Wagenhofer**, 2010 , Accrual-based compensation , depreciation and investment decisions, European Accounting Review , 2003 ,12:2 , 287 - 309

**Gang Bai- Elyas Elyasiani** , 2011 , Bank Stability and managerial compensation , Journal of Banking & Finance ,Accepted Manuscript, 19-10-2012

**Aino Salimaki- Sini Jamsen** , 2011 ,Perceptions of politics and fairness in merit pay , Journal of Managerial Psychology, Vol 25 Num 3 , 2010

**L. A. Bebchuk- J. Fried – D. Walker** , 2002, Managerial power and rent extraction in the design of executive compensation, University of Chicago Law Review , 69 , 751-846

**R. Eugene Hughes**, 2003, Skill or Diploma ? The potential influence of skill-based pay systems on sources of skills acquisition and degree programs , Work Study ,Vol 52, Iss:4 , pp.179-183

**Έκθεση συνόδου G20** , <http://www.g20.org/images/stories/canalfinan/docs/uk/08deps.pdf>

**Έκθεση Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ( Ο. Ο. Σ. Α. )** Corporate governance and the financial crisis , O. E. C. D. , 2009 <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>

**Ψήφισμα Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου** ( 24 Απριλίου 2009 ) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2009-0330&language=EL>

**Πρόταση Ευρωπαϊκής Επιτροπής ( Proposal Adopted )**  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/bank/docs/regcapital/com2009/Leg\\_Proposal\\_Adopted\\_1307.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/regcapital/com2009/Leg_Proposal_Adopted_1307.pdf)

**Δημοσίευση Ευρωπαϊκής Ένωσης ( ec . europa . eu , documents ) ,**  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/directors-remun/financialsector\\_290409\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/financialsector_290409_en.pdf)

**Δημοσίευση της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία ( B. C. B. S. )**  
<http://www.bis.org/publ/bcbs197.pdf>

**Δημοσίευση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board)**  
[http://financialstabilityboard.org/publications/r\\_120313.pdf](http://financialstabilityboard.org/publications/r_120313.pdf)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την Λεμονιά Παρασκευά στα πλαίσια της μεταπτυχιακής της διατριβής στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ο τίτλος της έρευνας είναι Συστήματα Αμοιβών στο Χρηματοπιστωτικό Τομέα και ο Ρόλος τους στην Οικονομική Κρίση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για στατιστική ανάλυση.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας

**ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΜΕ ΕΝΑ Χ ΔΙΠΛΑ ΣΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΠΟΥ ΘΕΛΕΤΕ**

<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ:</b>
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ.... - ΜΕΣΑΙΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.... - ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ.... - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ....
<b>ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ:</b> _____ ΕΤΗ
<b>ΦΥΛΛΟ:</b> ΑΝΔΡΑΣ.... - ΓΥΝΑΙΚΑ.....
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:</b> ΛΥΚΕΙΟ....-ΤΕΙ....-ΑΕΙ....-ΜΕΤΑΠΤΥΧ/ΚΟ ΚΑΙ ΑΝΩ....
<b>ΗΛΙΚΙΑ:</b> 18-24.... , 25-34...., 35-44.... , 45-55...., 55 ΚΑΙ ΑΝΩ....

**ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΕΤΕ ΤΗΝ  
ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΑΣ ΩΣ ΕΞΗΣ**

**1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΜΕΤΡΙΑ 4.ΠΟΛΥ 5.ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ**

**ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΜΕ Χ ΔΙΠΛΑ ΣΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΠΟΥ ΘΕΛΕΤΕ**

1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αμοιβές στο τραπεζικό χώρο σχετίζονται με την απόδοση;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

2. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι παίρνουν αποφάσεις που έχουν ρίσκο επειδή υπάρχει οικονομικό κίνητρο;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι αναγκαζόμενοι να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους προβαίνουν σε μη ηθικές κινήσεις;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

4. Υπάρχουν περιπτώσεις που η λήψη απόφασης ενός τραπεζικού υπαλλήλου ή στελέχους να σχετίζεται άμεσα με κάποια αμοιβή που θα λάβει;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

5. Πιστεύεται ότι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη θα πρέπει να αμείβονται σε μεγάλο βαθμό με μετοχές της ίδια της τράπεζας;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

6. Πιστεύετε ότι στα τραπεζικά ιδρύματα οι επιλογές των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τα συμφέροντα των μετόχων που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

7. Θεωρείτε ότι αν συμβαίνει το παραπάνω σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει την σταθερότητα της τράπεζας;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

8. Σε ποιο βαθμό επηρεάστηκαν τα συστήματα αμοιβών μετά την κρίση ;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

9. Οι αμοιβές των υπαλλήλων στον τραπεζικό τομέα μειώθηκαν μετά την κρίση;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

10. Οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών στον τραπεζικό τομέα μειώθηκαν μετά την κρίση;

1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....

**11.** Πιστεύετε ότι αυτοί που σχεδιάζουν την πορεία του χρηματοπιστωτικού οργανισμού είτε είναι τράπεζα είτε είναι άλλη μορφή όπως fund ,αμείβονται υψηλότερα από ότι θα έπρεπε;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

**12.** Πιστεύετε ότι οι αμοιβές των ανώτερων στελεχών των χρηματοπιστωτικών οργανισμών είναι ανάλογα με τα κέρδη;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

**13.** Πιστεύετε ότι τα bonus υποσκάπτουν τη σταθερότητα της τράπεζας;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**

**14.** Πιστεύετε ότι οι υψηλές αμοιβές των διευθυντικών στελεχών των τραπεζών παγκοσμίως επέδρασαν στην χρηματοπιστωτική κρίση;

**1... - 2.... - 3.... - 4.... - 5....**