

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

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

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η αξία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική αξιοποίηση του εν καιρώ κρίσης στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο (Μελέτη περίπτωσης)

Ανδρέας Σπηλιόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης

Ιούνιος 2016

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία προβαίνει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ως προς την σημασία που έχει η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών. Σκοπός της μελέτης είναι να εξετάσει το πώς μπορεί να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου των τραπεζών εν μέσω της παρούσης οικονομικής κρίσης. Σημαντικό στοιχείο είναι η εξέταση της επίδρασης που έχουν οι συγχωνεύσεις των τραπεζών στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα θα επιχειρήσουμε μέσω ανάλυσης περίπτωσης και συλλογής στοιχείων, να προτείνουμε μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων αυτών, ώστε να δημιουργηθεί εν τέλει μέσω συνέργειας, ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό περιβάλλον ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού των συγχωνευουσών Τραπεζών με όποια θετικά αποτελέσματα μπορεί αυτό να έχει στην αποδοτικότητα του κάθε χρηματοπιστωτικού Οργανισμού. Για τον λόγο αυτό έχει επιλεγεί η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία δίνει απαντήσεις η παρούσα διπλωματική εργασία είναι:

1. Ποιος ο βαθμός συσσώρευσης του προσωπικού στα τραπεζικά σχήματα που έχουν προκύψει;
2. Ποιος ο βαθμός σύγκλισης των εργασιακών νοοτροπιών των συγχωνευουσών τραπεζών;
3. Ποιες οι επιπτώσεις των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου των τραπεζών;
4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις διαφορές που υπάρχουν στην Οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ των συγχωνευουσών τραπεζών;
5. Ποιες είναι οι αλλαγές στις πρακτικές HRM που έχουν επέλθει λόγω των συγχωνεύσεων;
6. Πως μπορούν να αναπτυχθεί το HRM των τραπεζών στο μέλλον;

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι από την έρευνα προκύπτει ένα πλήθος δεδομένων. Ένα από τα αποτελέσματα των εν λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν η συνύπαρξη δύο διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, αλλά και το γεγονός ότι λόγω του τρόπου διαχείρισης της κρίσης αντί να υπάρχει μείωση προσωπικού υπάρχει αύξηση.

Λέξεις Κλειδιά: Τραπεζική, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, κρίση, συγχωνεύσεις, Οργανωσιακή συμπεριφορά .

Summary

The thesis studies an integrated approach of the significance of the exploitation of banks' human resources. The purpose of the study is to examine how to make the best use of human capital of banks in the midst of this economic crisis. An important element is to examine the impact of the bank mergers in human resources management. Specifically we will attempt through case analysis and data collection, to recommend methods of resolving these problems in order to create ultimately through synergy, an efficient and effective development environment of human resources of the merged banks with any positive effects this can have on the profitability of any financial Agency. For this reason we have chosen the case of Piraeus Bank.

The research questions to which answers this thesis are:

1. The degree of accumulation of personnel in banking schemes that have arisen?
2. What is the degree of convergence in working cultures of merged banks?
3. What are the effects of VRS bank programs?
4. What is the impact on differences in organizational culture between merged banks?
5. What are the changes in HRM practices that have occurred because of mergers?
6. How can HRM of banks develop in the future?

It should be noted that the survey shows a data host. One result of these mergers and acquisitions was the coexistence of two different groups of employees and the fact that because of the way the crisis management instead of downsizing, it increased its workforce.

Keywords: Banking, Human Resource Management, crisis, mergers, Organisational Behaviour .

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής ήταν απαραίτητη η υποστήριξη, καθοδήγηση και συνεχής εμπύχωση από ανθρώπους στους οποίους και αισθάνομαι την υποχρέωση να την αφιερώσω .

Θα ήθελα, πρωτίστως, να ευχαριστήσω θερμά τον Dr Παρδάλη Δημήτριο, ο οποίος όντας επιβλέπωντας Καθηγητής της μεταπτυχιακής μου διατριβής, με κατεύθυνε και μου ενέπνευσε την κριτική σκέψη, βοηθώντας με απεριόριστα στην εκπόνηση αυτής. Το σημαντικότερο ήταν ότι στάθηκε δίπλα μου ακόμα και σε προσωπικό μου πρόβλημα που παρουσιάστηκε και το οποίο με αποπροσανατόλιζε από τον στόχο μου, προσφέροντας μου πάντα τις πιο πολύτιμες συμβουλές .

Τέλος, θέλω εγκαρδώς να ευχαριστήσω τα μέλη της πολυαγαπημένης μου οικογένειας, την σύζυγο μου Μαρία και τους δυο υιούς μου, Κωνσταντίνο και Φίλιππο για την υπομονή που επέδειξαν κατά την επίπονη για όλους αυτή προσπάθεια, προσφέροντας μου πάντα ,σε όλες τις δύσκολες στιγμές , την αμέριστη συμπαράσταση τους , αγάπη και κουράγιο.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας.....	8
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	9
2.1 Η σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων	9
2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η οικονομική κρίση.....	12
2.3 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη περίοδο – Η διαδικασία της πρόσληψης και το σύστημα αμοιβών.....	14
2.3.1 Πρόσληψη.....	14
2.3.2 Σύστημα πληρωμών	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	20
3.1 Η μέθοδος.....	20
3.2 Το εργαλείο της έρευνας.....	21
3.3 Το δείγμα.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	234
4.1 Δευτερογενή στοιχεία.....	234
4.1.1 Δείκτες Πληρωμών	234
4.1.2 Δείκτες Προσλήψεων	30
4.2 Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας.....	36
4.3 Συζήτηση των Ευρημάτων.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	47
Ερωτήσεις συνέντευξης.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο κεφαλαίο είναι σήμερα ο πιο σημαντικός πόρος που διαθέτουν οι οργανισμοί. Για τον λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα στρατηγικά στοιχεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΠ) όπως είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα δίκαιων αμοιβών και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ άλλων (Wilton, 2013). Όλες οι παραπάνω πρακτικές της ΔΑΠ δημιουργούν συνέργιες (HRM bundle) έτσι ώστε να δημιουργήσουν οι οργανισμοί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν (Torrington et al., 2010).

Για την διοίκηση ενός οργανισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το να μπορεί να αποδείξει ότι οι πρακτικές της ΔΑΠ που εφαρμόζει είναι ευέλικτες και μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να έχουν ένα ευέλικτο τμήμα ΔΑΠ το οποίο και θα μπορεί να παράγει πρακτικές και πολιτικές της ΔΑΠ που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αλλά συγχρόνως θα ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού και θα του δίνουν αξία (Lundy and Cowling, 2010).

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφέρθηκε το γεγονός ότι για να έχει στρατηγική αξία η ΔΑΠ θα πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μια από αυτές τις προκλήσεις είναι η διαχείριση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα βιώνει μια ιδιαίτερα σκληρή οικονομική κρίση που επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν όχι μόνο την μείωση του ΑΕΠ και του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών, αλλά και το γεγονός ότι τα μέτρα λιτότητας δεν οδηγούν στον περιορισμό του μεγάλου κράτους και των δαπανών στον Δημόσιο Τομέα αλλά αντιθέτως υπερφορολογούν τον ιδιωτικό τομέα και γενικότερα τις παραγωγικές δυνάμεις της χώρας.

Ουσιαστικά, το δημοσιονομικό έλλειμμα έχει μεταφερθεί από τον Δημόσιο Τομέα στον Ιδιωτικό (Dimitriopoulos, 2012). Για τους οργανισμούς αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να προβούν σε ενέργειες έτσι ώστε να επηρεαστεί όσο το λιγότερο γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό από τις επιπτώσεις της κρίσης αλλά και να διερευνήσουν το κατά πόσο μπορεί η κρίση να δημιουργήσει ευκαιρίες σε ότι αφορά την ΔΑΠ (Wilton, 2013).

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η διαχείριση της ΔΑΠ σε περιόδους κρίσεων έχει απασχολήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα. Η γενικότερη τάση είναι ότι οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την οικονομική κρίση με αναδιάρθρωση του προσωπικού, με περικοπές στα πρόγραμμα και τις πρακτικές της ΔΑΠ (Lee et al, 2003) καθώς και σε μειώσεις μισθών (Zhu, 2003) ή και σε απολύσεις προσωπικού (Munoz-Bullon and Sanchez-Bueno, 2011). Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολύ συχνά αυτές οι πρακτικές φέρνουν μάλλον τα αντίθετα αποτελέσματα. Για παράδειγμα οι απολύσεις ή οι μειώσεις μισθών επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και την παραγωγική ικανότητα του οργανισμού, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην μπορεί να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της κρίσης. Μάλιστα, ο Lallement (2011) αναφέρει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε περιόδους κρίσης είναι συνήθως λανθασμένη, με τις διοικήσεις των οργανισμών να μην μπορούν να κατανοήσουν την προστιθέμενη αξία που έχει για ένα οργανισμό το ανθρώπινο κεφάλαιο του. Αντιθέτως, οι διοικήσεις προβαίνουν σε μειώσεις του προσωπικού κάτι που εν τέλει περισσότερο επιβαρύνει ένα οργανισμό αντί να τον ενδυναμώνει.

Για τον λόγο αυτό η παρούσα εργασία θα εξετάσει την περίπτωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων, με επίκεντρο τις Ελληνικές τράπεζες. Έρευνες όπως των Eritropaki (2013) and Freed et al. (2012) αναφέρονται στο γεγονός ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν διαχειριστεί με αποτελεσματικότητα τα ζητήματα της ΔΑΠ, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που έχουν στην διάθεση τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι έρευνες σε ότι αφορά την επίδραση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την κρίση στην Ελλάδα είναι περιορισμένες, ενώ στον τραπεζικό χώρο σημειώνεται ότι μια βασική μελέτη είναι του Dimitrooylos (2012). Για τον λόγο αυτό, η παρούσα μελέτη θα εξετάσει την περίπτωση των Ελληνικών τραπεζών και του πως αξιοποίησαν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους στην περίοδο της κρίσης.

1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία προβαίνει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ως προς την σημασία που έχει η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών.

Σκοπός της μελέτης είναι να εξετάσει το πώς μπορεί να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου των τραπεζών εν μέσω της παρούσης οικονομικής κρίσης. Σημαντικό στοιχείο είναι η εξέταση της επίδρασης που έχουν οι συγχωνεύσεις των τραπεζών στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα θα επιχειρήσουμε μέσω ανάλυσης περίπτωσης και συλλογής στοιχείων, να προτείνουμε μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων αυτών, ώστε να δημιουργηθεί εν τέλει μέσω συνέργειας ,ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό περιβάλλον ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού των συγχωνευουσών Τραπεζών με όποια θετικά αποτελέσματα μπορεί αυτό να έχει στην αποδοτικότητα του κάθε χρηματοπιστωτικού Οργανισμού.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία δίνει απαντήσεις η παρούσα διπλωματική εργασία είναι:

1. Ο βαθμός συσσώρευσης του προσωπικού στα τραπεζικά σχήματα που έχουν προκύψει;
2. Ποιος ο βαθμός σύγκλισης των εργασιακών νοοτροπιών των συγχωνευουσών τραπεζών;
3. Ποιες οι επιπτώσεις των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου των τραπεζών;
4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις διαφορές που υπάρχουν στην οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ των συγχωνευουσών τραπεζών;
5. Ποιες είναι οι αλλαγές στις πρακτικές HRM που έχουν επέλθει λόγω των συγχωνεύσεων; Πως μπορούν να αναπτυχθεί το HRM των τραπεζών στο μέλλον;

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η Διοίκηση ή management είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, αφού μέσω αυτής, δηλαδή της διοικητικής λειτουργίας συνολικά εμφανίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου (ή στόχων). (Σαΐτης, 2005). Κατά μια άλλη άποψη η διοίκηση εκλαμβάνεται ως «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή μονάδων (Wilton, 2013). Δηλαδή, διοίκηση σημαίνει πετυχαίνω συγκεκριμένους στόχους μέσω της σωστής καθοδήγησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε πως τα κοινά σημεία της εννοιολογικής προσέγγισης του όρου «διοίκηση» είναι :

- Η ύπαρξη οργανωτικής δομής στην οποία κάθε μέλος του οργανισμού αναλαμβάνει κάποιο ρόλο.
- Η ύπαρξη στόχων και διαδικασιών. Οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή οποιασδήποτε λειτουργίας. (Σαΐτης, 2005,σελ.29).

Η αποτελεσματική διοίκηση σχετίζεται με την ικανότητα του οργανισμού να μπορέσει να οργανώσει τις λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Gray & Smeltzer,(1989) : η οργάνωση είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον επίσημο ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα. Με λίγα λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο.

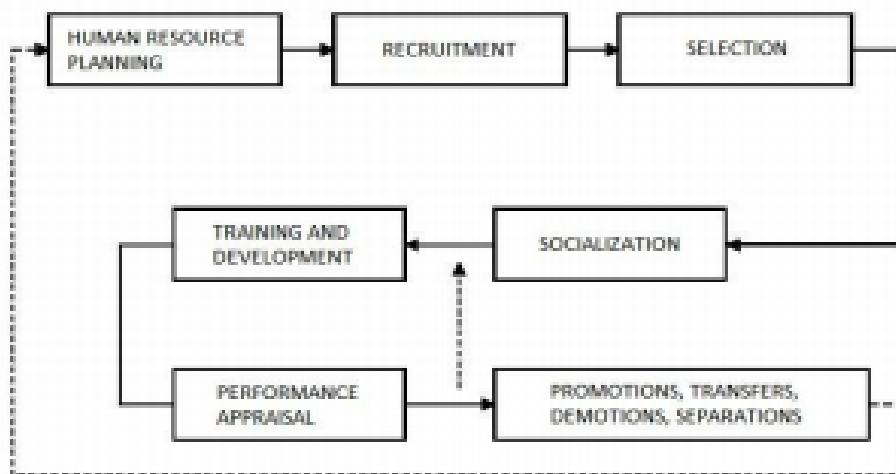
Η διαδικασία της οργάνωσης ολοκληρώνεται με τα ακόλουθα βήματα :

- Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών.
- Καθορισμός των γενικών δραστηριοτήτων
- Στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό.
- Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος –Ανατροφοδότηση.(στο ίδιο,σ.σ.64-65).

Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα καταμεριστεί το έργο του οργανισμού μεταξύ των μελών του, θα δημιουργηθούν λειτουργικές μονάδες με συγκεκριμένη αποστολή και ευθύνη, θα εφαρμοστεί το κατάλληλο σύστημα συντονισμού και κατεύθυνσης όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τέλος θα εκχωρηθεί εξουσία ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα διοίκησης.

Μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της οργάνωσης και της διοίκησης των οργανισμών είναι αυτή του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από την αρχή της εξέλιξης του είδους τους, οι άνθρωποι έχουν πραγματοποιήσει επιχειρηματικές και εμπορικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα το εμπόριο υπάρχει στο σύνολο των αρχαίων πολιτισμών, όπως επίσης και η οργάνωση των οικονομικών και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία 100 χρόνια η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα των οργανισμών έχει γίνει πιο συστηματική και πιο επιστημονική (Azmi, 2011). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί η έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ορίζεται ως η λειτουργία που συντονίζει τις προσπάθειες των ανθρώπων να επιτύχουν τους στόχους που έχουν οριστεί.Για να γίνει αυτό, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν αποδοτικά και αποτελεσματικά τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους (Torrington et al., 2010). Η κύρια λειτουργία της διαχείρισης είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με στόχο την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί. Σε αυτά θα πρέπει να προσθέσουμε και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου όπως και την αξιολόγησή του (Wilton, 2013).

Το έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά απαιτητικό και χρειάζεται τόσο η σχετική γνώση όσο και το σχετικό ταλέντο ώστε κάποιος να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από το μέγεθός του ή την αποστολή του, πρέπει να καθοδηγείται σωστά, ώστε να εκπληρώσει τους στόχους του. Για τον λόγο αυτό και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται, ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι παγκοσμίως γνωστή με τον όρο “ Human Resources Management – HRM” και αφορά την αντιμετώπιση των αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό όπως είναι για την πρόσληψη ικανών εργαζομένων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη τους και οτιδήποτε θα πρέπει να γίνει προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους στόχους της εταιρείας, αλλά και να αξιολογήσει τις δομές, τις διαδικασίες και το προσωπικό της (Desler, 2007). Το σχήμα 1 παρουσιάζει τις βασικές λειτουργίες ενός κοινού τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Πηγή: Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση ZeePedia.com

Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στο γεγονός ότι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από τους υλικούς πόρους της, είναι το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί. Ανεξάρτητα από την τεχνολογία ή τα υλικά που μια επιχείρηση κατέχει, είναι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν τις επιχειρηματικές στρατηγικές και αυτό είναι κυριάρχο στοιχείο που επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού (Wilton, 2013). Σχεδόν σε κάθε επιχείρηση, η λειτουργία της ΔΑΠ διεξάγεται από ένα ξεχωριστό τμήμα κάτω από έναν διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο σκοπός της ΔΑΠ είναι να συμπεριλάβει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση του οργανισμού (Smallbusiness.chon.com, 2014).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι σήμερα ζούμε σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί η σύγχρονη ΔΑΠ στο πώς οι επιχειρήσεις θα αξιοποιήσουν τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους, έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους (Wilton, 2013). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπου οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το εργατικό δυναμικό τους με ευελιξία, εφευρετικότητα και τις γνώσεις, ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια που δημιουργούνται δυνατή από τις κρίσεις. Μια επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξουν ή να προσαρμόσει τις πολιτικές της ώστε να ταιριάζει με την τρέχουσα κατάσταση. Δεν έχει σημασία τι αλλαγή στρατηγικής, η επιχείρηση θα δεσμευτούν, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα διαδραματίσει καίριο ρόλο σε αυτές τις αλλαγές (Torrington et al., 2010). Η επιτυχία μιας εταιρείας που προσπαθεί να αλλάξει ακόμη θα πρέπει να καθορίζεται από την ικανότητά της να χρησιμοποιήσει, με αποτελεσματικό τρόπο, το ανθρώπινο κεφάλαιο, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της διαφοροποίησης του οικονομικού περιβάλλοντος (Wilton, 2013).

2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η οικονομική κρίση

Μια σημαντική διορατικότητα για μια οργανωτική λειτουργία όπως αυτή της ΔΑΠ, η οποία επιδιώκει να έχει στρατηγικό ρόλο, είναι η ικανότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις απειλές που δημιουργούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον (Lawerl και Boudreau, 2009). Στην περίπτωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αποτελεί σημαντικό στοιχείο η ικανότητα αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης (Torrington et al., 2010). Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας που αναφέρεται πολλές φορές σε αυτή τη διατριβή λόγω της επίδρασής που έχει στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των πρακτικών της.

Το σημερινό οικονομικό περιβάλλον κυριαρχείται από την κρίση που σε πολλές περιπτώσεις αναγκάζει τα στελέχη να προβούν σε περικοπές των πρακτικών που συνδέονται με την ΔΑΠ (Dimitripoulous, 2012).

Κατά την τρέχουσα περίοδο, οι προτεραιότητες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα σε σχέση με το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτές σε ευρωπαϊκό επίπεδο και εστιάζεται στην αποδοτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Wright και MacMahan, 2011),

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε περιόδους κρίσης, τα στελέχη της ΔΑΠ θα πρέπει να δράσουν ως ο καταλύτης στην προσπάθεια να αλλάξει η συνολική στρατηγική και για την αντιμετώπιση των οικονομικών αναγκών της εταιρείας, μέσω της προώθησης καινοτόμων λύσεων με στόχο την διατήρηση των πόρων ή και την δημιουργία νέων ευκαιριών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις και να κινηθούν γρήγορα ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν στις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομική κρίση (Harmon et al., 2010).

Όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές κρίσεις, το κύριο καθήκον των στελεχών της ΔΑΠ είναι να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο η λειτουργία HRM θα αλληλεπιδρά με αυτό ως φαινόμενο. Αυτό το θέμα έχει αναγνωριστεί από πολλούς συγγραφείς, όπως οι MacKenzie et al. (2014), οι οποίοι αναλύουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως βασική λειτουργία για να μπορέσει να ξεπεράσει ένας οργανισμός της αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης. Οι MacKenzie et al. (2014) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική χρήση των Στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσφέρει βιώσιμες λύσεις για τις επιχειρήσεις και να συνεισφέρει στην αντιμετώπιση των σημαντικών οικονομικών κρίσεων. Παρόμοια έρευνα έχει αναλάβει οι Royal et al (2014) που βασίζεται στο επιχείρημα ότι οι μέτοχοι, επενδυτές και οικονομικοί αναλυτές συχνά αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν σωστά τη συμβολή του ανθρώπινου κεφαλαίου στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας. Οι συγγραφείς εξηγούν ότι αυτό οφείλεται στην έλλειψη στέρεας γνώσης ως προς την αξία του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να συζητήσουμε το γεγονός ότι η κάθε κρίση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, ο Zhu (2003) συζητά τις επιπτώσεις των κρίσεων στις ασιατικές αγορές στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στην Ασία. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε μαζικές απολύσεις. Οι μισθοί ήταν συχνά ήδη χαμηλά και δεν έχουν το κατάλληλο περιθώριο, έτσι ώστε να μειωθεί περαιτέρω το κόστος εργασίας.

Οι Lee et al. (2003) έχουν επίσης παρατηρήσει το γεγονός ότι ορισμένες επιχειρήσεις μείωσαν τα προγράμματα που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης και τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται σε ορισμένους υπαλλήλους. Η περίπτωση της ελληνικής κρίσης είναι λίγο διαφορετική από ανάλογες περιπτώσεις (π.χ. ΗΠΑ το 2008 και ασιατικές αγορές το 2000). Είναι μια σοβαρή κρίση, όπου ήδη δύο πακέτα διασώσεων (το 2010 και το 2012) έχουν ήδη αποτύχει και ένα τρίτο βρίσκεται σε εξέλιξη. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι τα μέτρα λιτότητας έχουν επηρεάσει ιδιαίτερα τον ιδιωτικό τομέα ενώ οι επιπτώσεις στον δημόσιο τομέα ήταν σχεδόν μηδαμινές. Το αποτέλεσμα ήταν ότι πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρές και μεσαίες, έκλεισαν. Όσες επέζησαν έπρεπε να μειώσουν τους μισθούς και να περιορίσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είχαν εφαρμόσει. Βέβαια αυτό σημαίνει ότι η ΔΑΠ δεν μπορεί να έχει τον στρατηγικό ρόλο που είχε πριν αλλά ούτε και να αποτελέσει ένα εργαλείο ανάπτυξης.

2.3 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη περίοδο – Η διαδικασία της πρόσληψης και το σύστημα αμοιβών

2.3.1 Πρόσληψη

Οι αποτελεσματικές οργανώσεις είναι αυτές που καταφέρνουν να ολοκληρώσουν τους στόχους τους με την ακρίβεια που έχουν αρχικά οριστεί από τους αρχικούς τους στόχους (Wilton, 2013). Η ικανότητα να συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία της στρατηγικής σε ένα στρατηγικό σχέδιο με λεπτομερή εφαρμογή της, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι το κλειδί για την επιτυχία και συνδέεται άμεσα, σε κάθε οργάνωση, με τις ικανότητες και την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται σε όλες τις διαδικασίες λειτουργίας. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις σαρώνουν το περιβάλλον τους για την προσέλκυση ταλέντων που θα δώσουν αξία στην εταιρεία (Wright et al., 1994).

Αυτό σημαίνει επίσης ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο στόχος μιας αποτελεσματικής οργάνωσης θα είναι να μειωθεί η διαδικασία επιλογής μόνο σε εκείνους που είναι αναγκαίοι, αλλά και να ψάξουν τις αγορές για δυνητικά ταλέντα που μπορούν να είναι διαθέσιμα για εργασία με χαμηλότερο μισθό από ό, τι ήταν πριν από στην κρίση (Επιτροπάκη, 2012).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη για να έχει το κάθε υποκατάστημα της τράπεζας το κατάλληλο προσωπικό και την ίδια στιγμή να παρακολουθούν τις επιδόσεις τους και την πρόοδό τους (French και Goodman, 2011). Με αυτό τον τρόπο, ταλαντούχοι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να χτίσουν μια καριέρα στο εσωτερικό του οργανισμού. Επίσης, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες και να προβεί στις κατάλληλες επιλογές εργατικού δυναμικού εκ των προτέρων, ή να αναλαμβάνει τις απολύσεις και τη μείωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, εάν χρειάζεται. Η αποζημίωση των εργαζομένων, σε συνεργασία με όλα τα άλλα τμήματα, και η διαμεσολάβηση μεταξύ της διοίκησης και των εργατικών συνδικάτων ανατίθενται επίσης στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Pfefer, 1998). Εκτός από όλα τα παραπάνω, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη συνεχή αλληλεπίδραση με το εγγύς, αλλά και το παγκόσμιο περιβάλλον με σκοπό τη διατήρηση μιας επαφής με τις σύγχρονες τάσεις. Για να εκτελέσει αυτές τις λειτουργίες η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναπτύξει μια σειρά από υπο-λειτουργίες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία του κάθε οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι για να μπορεί το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην η επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων και κάθε τμήμα χωριστά με το τμήμα προσωπικού είναι. Με τον τρόπο αυτό είναι καλύτερες οι προοπτικές για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων όλων των τμημάτων (Wilton, 2013) .

Είναι κατανοητό ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, η επιχείρηση θα έπρεπε να προσαρμόσει άμεσα τους στόχους της στρατηγικής της διοίκησης το ανθρώπινου δυναμικού και αυτό περιλαμβάνει και την πρόσληψη. Οι Μπουραντάς και Παπαδάκης (1996) παρατήρησαν ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν επίσημες πολιτικές και διαδικασίες πρόσληψης. Σε πολλές περιπτώσεις, η επιλογή έγινε μεταξύ των ατόμων που οι διαχειριστές γνώριζαν, αλλά αυτοί δεν είναι πάντα ταιριάζουν στις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης.

Οι Freed et al. (2012) επιβεβαίωσαν αυτό, αν και προσθέτουν ότι η οικονομική κρίση ανάγκασε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις πολιτικές τους για τις προσλήψεις και ως εκ τούτου τη βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης τους, που θα τους επιτρέψει να επιλέξουν αυστηρά μόνο εκείνους που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις και HRM τους είναι να είναι σε θέση να προσλάβουν τα καλύτερο διαθέσιμο προσωπικό στην αγορά εργασίας. Μάλιστα, μια από τις μεγαλύτερες επιχειρηματικές παγίδες είναι η πρόσληψη κάποιου που δεν ταιριάζει με την κουλτούρα και το στρατηγικό όραμα της οργάνωσης. Δεν είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί κάποιος που να ανταποκρίνεται στις απαιτούμενες ακαδημαϊκές και στα επαγγελματικά κριτήρια (Lundy και Cowling, 2010). Επιπλέον, υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις στην αντικατάσταση ενός κακώς-επιλεγέντα υποψήφιου. Αυτό οφείλεται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ή της, αλλά και το κόστος της απώλειας της τοποθέτησης σε θέση εργασίας, εάν η πρόσληψη δεν πληροί τους στόχους που θέτει η εταιρεία.

Η πρόσληψη, ως μια διαδικασία, μπορεί να προκύψει μέσα από εξωτερικές πηγές, καθώς και εσωτερικές πηγές των υποψηφίων - από το εσωτερικό της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επιδιώκει εντός της επιχείρησης να εντοπίσει κάποιον που μπορεί να πληροί τις απαιτήσεις για την κενή θέση εργασίας. Στην περίπτωση μιας τράπεζας, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει τα βιογραφικά των εργαζομένων για να εξετάσει το ποιος μπορεί να γεμίσει το κενό σημείο (Torrington et al., 2010). Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις μπορούν να κοιτάζουν προς την εξωτερική αγορά για την πρόσληψη του ιδανικού υποψηφίου. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την έρευνα της αγοράς, έτσι ώστε να βρει τον ιδανικό υποψηφίους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από μια απλή αγγελία στις εφημερίδες, αλλά υπάρχουν και πιο προηγμένες τρόπους όπως η χρήση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης (κυρίως LinkedIn) ή η ανάθεση σε έναν ανθρώπινο οργανισμό πόρων, όπως η Adecco. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν μια εταιρία αναζητά στελέχωση για μια εξειδικευμένη θέση εκτελεστικού διευθυντή ή διευθυντή, μπορεί να ζητήσει την εξωτερική βοήθεια ενός «κυνηγού ταλέντων» (Wilton, 2013).

Ειδικά όταν πρόκειται για τράπεζες, που έχουν να αντιμετωπίσουν μια τεράστια ζήτηση για θέσεις εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα τότε υπάρχουν πολλοί και ικανοί υποψήφιοι, αλλά από την άλλη πλευρά υπάρχει έλλειψη θέσεων εργασίας στις ελληνικές τράπεζες. Στην πραγματικότητα το σημερινό οικονομικό περιβάλλον αναγκάζει τις τράπεζες να ζητήσουν από πολλά ανώτερα στελέχη και υπαλλήλους να συνταξιοδοτηθούν νωρίς λόγω των πολιτικών για την αναδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος. Ως εκ τούτου, τα ανοίγματα είναι σπάνια και οι «τυχεροί» θα επιλεγθούν από ένα σύνολο χιλιάδων ανέργων. Για το λόγο αυτό, οι τράπεζες ζητούν από τους υποψηφίους να κάνουν test matrix που δοκιμάζουν τις ικανότητές τους και την προσωπικότητά τους. Ο Kearns (2010) αναφέρει ότι οι οργανώσεις να κατανοούν τη σημασία των προσλήψεων ως ένα στοιχείο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και την ανάγκη να βρεθεί ο πιο κατάλληλος εργαζόμενος και να αποφευχθεί το ενδεχόμενο της πρόσληψης ενός λάθους ατόμου είναι και αυτές που μπορούν να έχουν οφέλη από μια οικονομική κρίση. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξειδικευμένους headhunters και έμπειρους διαχειριστές οι οποίοι έχουν εργαστεί σε προσλήψεις, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο.

Σε ότι αφορά την οικονομική κρίση, η οικονομική κρίση αναπόφευκτα έχει αλλάξει τις πολιτικές πρόσληψης που μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να μπορεί να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Σχετικά με αυτό, ο Dimitropoulos (2012) ασχολείται με το γεγονός και αναφέρει ότι πολλές Ελληνικές τράπεζες έχουν επιλέξει τα λάθος άτομα λόγω έξωθεν παρεμβάσεων στην διαδικασία, και αυτό ισχύει τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες τράπεζες. Αυτό σημαίνει ότι επελέγησαν πολλά άτομα για πολιτικούς ή άλλους λόγους και όχι επειδή πραγματικά άξιζε να εργαστούν σε αυτές τις θέσεις. Η οικονομική κρίση και η διάσωση των τραπεζών τους έχουν αναγκαστεί να μειώσουν σημαντικά τον αριθμό των νέων προσλήψεων, αλλά και να επανεξετάσουν τις δικές τους πολιτικές. Οι πελατειακές σχέσεις που υπήρχαν στο πλαίσιο των πολιτικών επιλογών έχουν σταματήσει, και πολλές τράπεζες έχουν υιοθετήσει πιο εξελιγμένα συστήματα προσλήψεων.

Για να συνοψίσουμε, η οικονομική κρίση επηρεάζει τις πολιτικές προσλήψεων μια τράπεζας και οι ελληνικές τράπεζες δεν αποτελούν εξαίρεση. Πριν από την κρίση από πολλές τράπεζες προέβαιναν σε νέες προσλήψεις υπό μη κανονικές συνθήκες, όπως με βάση τους καταλόγους που αποστέλλονται από πολιτικά κόμματα, κ.λπ.

Ωστόσο, οι τράπεζες μέσα στην οικονομική κρίση έχουν αναθεωρήσει τις πολιτικές αυτές. Θα ήταν σημαντικό να μελετήσουμε αυτές τις αλλαγές και να τις επιβεβαιώσουμε, καθώς, με βάση τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Εκτός από αυτό, οι recruiters έχουν την ευκαιρία να εντοπίσουν πολλά ταλαντούχα άτομα, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι διευθυντές και στελέχη που έχουν χάσει τη δουλειά τους και είναι απελπισμένοι να βρουν μια νέα θέση εργασίας. Ως εκ τούτου, η οικονομική κρίση μπορεί να είναι μια ευκαιρία για την τράπεζα να επανεξετάσει και να ανανεώσει τις τρέχουσες πολιτικές προσλήψεων.

2.3.2 Σύστημα πληρωμών

Υπάρχει ένα αυξανόμενο μέρος της βιβλιογραφίας που δείχνει ότι οι σύγχρονη εργαζόμενοι ζητούν όχι μόνο χρηματικά οφέλη, αλλά και μη χρηματικά οφέλη. Αν αναλογιστεί κανείς την ιστορία της διαχείρισης, οι πρώτες θεωρίες του μανάτζμεντ από τον Henry Ford και Frederick Taylor ανέφεραν ότι υπήρχε άμεση σχέση μεταξύ των αποδοχών και της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, μια νέα αντίληψη υπάρχει πλέον που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν περιμένουν μόνο ένα καλό μισθό, αλλά αναμένουν προνόμια και άλλες παροχές (Torrington et al., 2010).

Το γεγονός ότι η τρέχουσα βιβλιογραφία έχει δείξει μια μικρή μετατόπιση από τις χρηματικές ανταμοιβές προς της μη-οικονομικές ανταμοιβές. Δεν σημαίνει ότι ένας μισθός δεν είναι σημαντικός για έναν εργαζόμενο. Ειδικά κατά τη διάρκεια των οικονομικών κρίσεων, ο μισθός είναι ίσως ο πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας άρα είναι σημαντικό να έχουμε ένα χρηματικό σύστημα ανταμοιβής που βασίζεται σε δίκαιη αμοιβή, καθώς και ότι οι μισθοί αποτελούν μέρος των κινήτρων. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ο εργαζόμενος αναμένεται να επικεντρωθεί στις χρηματικές ανταμοιβές και επί του μισθού του ή της, αντί για μη-χρηματικών αμοιβών, δεδομένου ότι αυτό είναι επιτακτική ανάγκη μέσα σε μια συρρικνούμενη οικονομία (Guerci και Pedrini, 2014).

Στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής δυσπραγίας, αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις η εξασφάλιση της οικονομικής τους σταθερότητας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εταιρείες προσπαθούν να τροποποιήσουν τα συστήματα των μισθών τους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα που ανταμείβει αυτούς που πραγματικά βοηθούν την επιχείρηση στο να ξεπεράσει τα προβλήματα της οικονομικής κρίσης.

Οι ελληνικές τράπεζες έχουν υιοθετήσει το ίδιο σύστημα αμοιβών με εκείνο στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας. Στην πραγματικότητα, το σύστημα αντιστάθμισης έχει βασιστεί σε μεγάλο βαθμό από την αρχαιότητα που έχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία και από τη φύση της θέσης εργασίας. Ειδικά για τις τράπεζες που ανήκουν στο δημόσιο τομέα, τα προνόμια και τα οφέλη που συνδέονται με την παραγωγικότητα του ατόμου είναι σπάνιες. Ωστόσο, ορισμένες από τις αλλαγές που σημειώθηκαν στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένης της συγχώνευσης πολλών τραπεζών και αλλαγές ιδιοκτησίας, έχουν φέρει τις αντίστοιχες μεταβολές στα συστήματα αποζημίωσης τους. Η βασική ιδέα είναι να έχουμε την πληρωμή με βάση την απόδοση στις περισσότερες θέσεις. Στην πραγματικότητα, όμως, ο μισθός για χαμηλόβαθμους υπαλλήλους έχει δυσανάλογα μειωθεί λόγω της κρίσης. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι δίκαιο να πούμε ότι το σύστημα αποζημίωσης σε ελληνικές τράπεζες έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

Ο Dimitropoulos (2012) ανέφερε ότι η υπόθεση του συστήματος πληρωμών των ελληνικών τραπεζών έχει σε πολλές περιπτώσεις γίνει αντικείμενο ποινικής έρευνας από τις ελληνικές αρχές. Τέτοιες έρευνες έχουν συμπεριλάβει την πληρωμή μπόνους σε δημόσιες τράπεζες, συχνά χωρίς να έχουν πετύχει στόχους, ενώ σε ιδιωτικές τράπεζες, πολλοί διευθυντές έδωσαν δάνεια σε πρόσωπα που δεν μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά, και πολλά δάνεια δεν έχουν επιστραφεί, έτσι ώστε να πάρουν τα σχετικά bonus. . Συνολικά υπήρξαν πολλά κενά πληρωμών και άδικο σύστημα των πληρωμών. Οι κρίσεις και η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος τους έχει αναγκάσει να επανεξετάσουν τα συστήματα πληρωμών τους. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα των μέτρων λιτότητας, οι τράπεζες αναγκάστηκαν να μειώσουν όλες μισθούς και να αναθεωρήσουν τα μπόνους και τα προνόμια που παρείχαν στα στελέχη τους. Τώρα φαίνεται ότι κινούνται προς ένα πιο δίκαιο σύστημα για τις πληρωμές, αν και η τάση αυτή πρέπει να επιβεβαιωθεί μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Κεφάλαιο 3

Η Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Η μέθοδος

Σε μια έρευνα ο ερευνητής θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των διαφορετικών επιλογών που έχει ως προς τον τρόπο που θα γίνει μια έρευνα. Στην παρούσα περίπτωση, οι επιλογές που υπάρχουν είναι μεταξύ της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το χάσμα μεταξύ της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας υπάρχει εξ αρχής της καθιέρωσης της κοινωνικής έρευνας (Strauss and Corbin, 1990).

Η ποσοτική έρευνα αφορά την καταγραφή των σχέσεων που έχουν οι μεταβλητές. Αυτό γίνεται μέσω της στατιστικής ανάλυσης των μεταβλητών. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ποσοτική έρευνα μπορεί να προσεγγίσει ένα μεγάλο δείγμα από ερωτώμενους έτσι ώστε να καταγραφούν οι τάσεις που υπάρχουν σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας (Baldick, 2001). Από την άλλη μεριά, υπάρχει η ποιοτική έρευνα. Αφορά μια προσέγγιση που στόχος είναι να μπορέσει ο ερευνητής να εκμαιεύσει πληροφορίες που προέρχονται από τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων της έρευνας. Για τον λόγο αυτό και η ποιοτική έρευνα απευθύνεται σε ένα μικρό δείγμα, που όμως έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της έρευνας (Bryman and Bell, 2007).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια σημαντική παρατήρηση των Saunders et al (2009) είναι το ότι στην έρευνα που γίνεται για επιχειρησιακούς λόγους, όταν το δείγμα είναι καταναλωτές τότε η έρευνα είναι ποσοτική ενώ όταν το κοινό είναι οι επαγγελματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων, τότε η έρευνα είναι ποιοτική. Στην παρούσα περίπτωση, η έρευνα αφορά στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς. Αυτό σημαίνει και ότι η έρευνα θα είναι ποιοτική και θα απευθύνεται κατεξοχήν στα στελέχη που της τράπεζας που έχουν κάποιο ρόλο σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της κρίσης.

3.2 Το εργαλείο της έρευνας

Η ποιοτική έρευνα έχει να επιδείξει μια σειρά από προσεγγίσεις σε ότι αφορά την συλλογή των δεδομένων. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της χρήσης της συνέντευξης, της ομάδας εστίασης και της παρατήρησης. Για τον λόγο αυτό και αναφερόμαστε στο ότι η έρευνα θα γίνει με την χρήση της συνέντευξης (Malhotra and Birks ,2000). Ο λόγος είναι ότι το δείγμα είναι μικρό και δεν μπορεί η έρευνα να προχωρήσει σε πιο αναλυτικές περιπτώσεις όπως αυτές τις ομάδας εστίασης, λόγω του περιορισμένου κοινού της έρευνας. Για τον λόγο αυτό και έχει επιλεγεί ο οδηγός συνέντευξης που παρατίθεται στο παράρτημα της έρευνας,

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αμεσότητα της έρευνας, υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στις ερωτήσεις της έρευνας και στα ερευνητικά ερωτήματα.

3.3 Το δείγμα

Για να μπορεί μια έρευνα να θεωρηθεί ως αξιόπιστη και έγκυρη, θα πρέπει να γίνει σε ένα μέρος του πληθυσμού που να θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση με το αντικείμενό της έρευνας (Saunders et al, 2009). Για τον σκοπό της παρούσης έρευνας, ο πληθυσμός ορίζεται ότι είναι οι εργαζόμενοι που είναι στελέχη στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας Πειραιώς.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η έρευνα έγινε σε δείγμα 7 ατόμων μετά από υπόδειξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζης. Τα στοιχεία τους είναι τα παρακάτω:

<i>A/A</i>	<i>Ηλικία</i>	<i>Φύλο</i>	<i>Θέση εργασίας</i>
1	44	Γ	Deputy HR General Manager
2	51	A	Senior HR Manager
3	39	A	Senior HR Manager
4	38	A	Senior HR Manager
5	38	A	HR Manager
6	34	A	HR Manager
7	32	A	Training Manager

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τηρήθηκαν κάποιες απαραίτητες αρχές σε σχέση με τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τα προσωπικά δεδομένα των ερωτώμενων τηρήθηκαν ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν την παρούσα εργασία και καμία άλλη. Θα πρέπει να επισημανθεί και το γεγονός ότι η συμμετοχή ήταν εθελοντική.

Κεφάλαιο 4

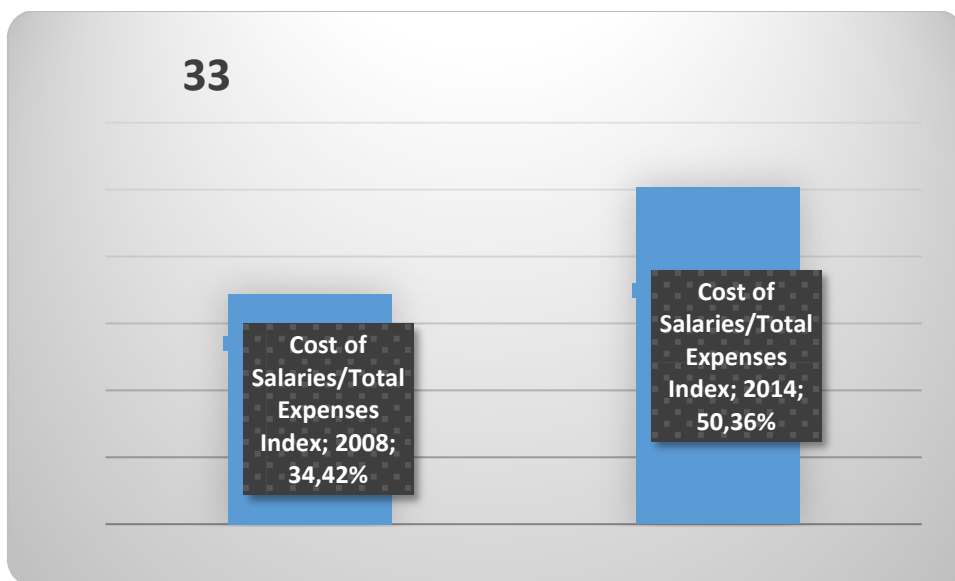
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

4.1 Δευτερογενή στοιχεία

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί το ότι για τον σκοπό της παρούσης μελέτης θα γίνει παρουσίαση όχι μόνο των εμπειρικών δεδομένων αλλά και δεδομένων που έχουν εκχωρηθεί από την διοίκηση της Τράπεζας. Για τον σκοπό της παρούσης εργασίας έχει επικεντρωθεί στην διαχείριση των πληρωμών καθώς και των προσλήψεων, οπού ήταν και τα δεδομένα που εκχωρήθηκαν από την διοίκηση της Τράπεζας.

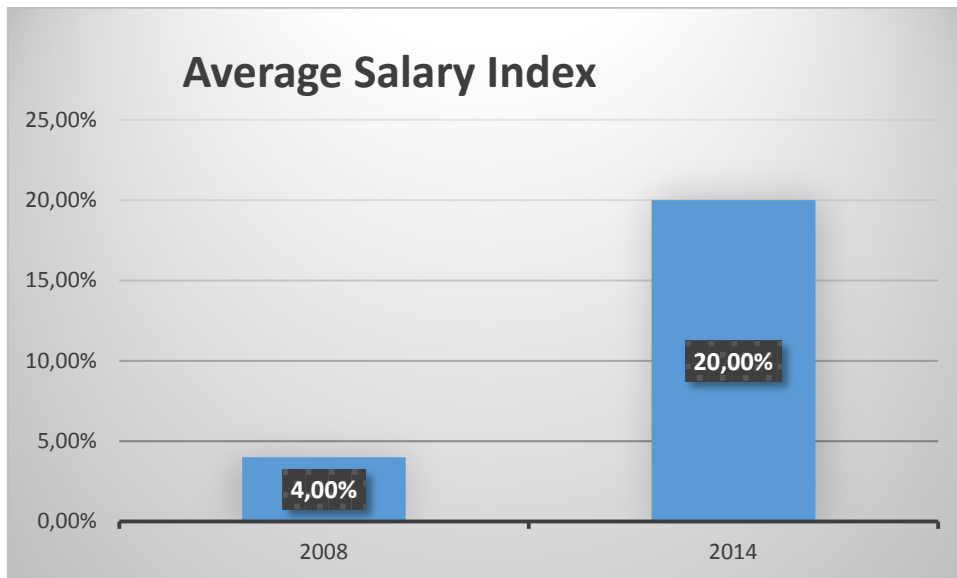
4.1.1 Δείκτες Πληρωμών

Γράφημα 4.1: Δείκτης Μισθού



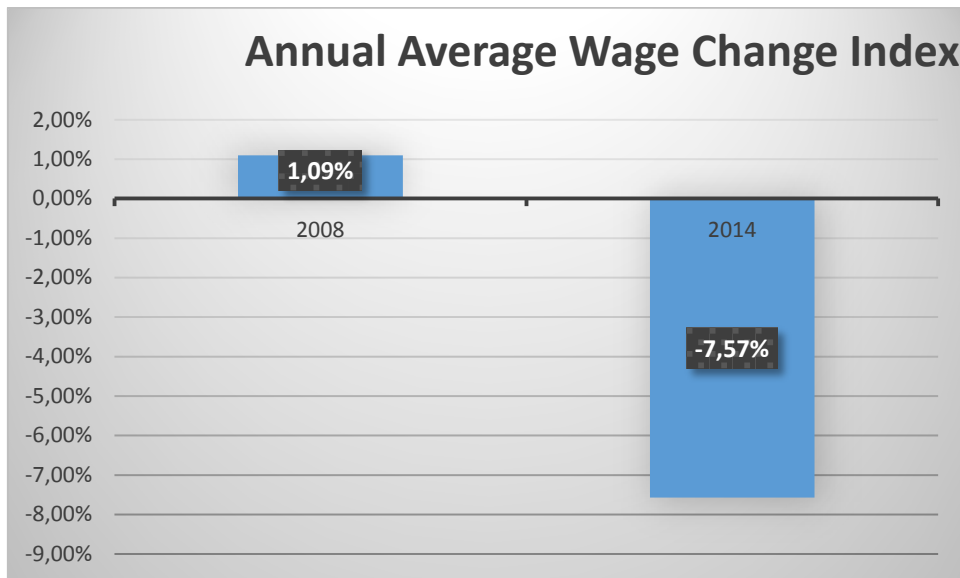
Δείκτης Μισθού: Αυτό είναι ο δείκτης που περιλαμβάνει τα συνολικά κεφάλαια που καταβάλλονται για τους μισθούς στην τράπεζα. Στο πλαίσιο του δείκτη μισθού, είναι χρήσιμο να εξετάζεται κατά πόσο οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν επέλθει ως αποτέλεσμα των οικονομικών κρίσεων.

Γράφημα 4.2: Δείκτης Μέσου Μισθού



Ο μέσος μισθός που καταβάλλεται στους υπαλλήλους της τράπεζας παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Η μέση αύξηση των μισθών, μεταξύ των 6 ετών 2008-2014, υπήρξε μέτρια για το μόνιμο προσωπικό, με τους περισσότερους τραπεζικούς υπαλλήλους να αναφέρουν ότι ο μισθός τους αυξήθηκε σε ποσοστό της τάξης του 16 τοις εκατό. Αυτό είναι ενδεικτικό των επιχειρήσεων που συνεχίζουν να τελούν υπό ένα συντηρητικό καθεστώς εξόδων λόγω του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα. Αυτός είναι ο λόγος που η Τράπεζα Πειραιώς δεν έχει επιδόσεις το ίδιο καλές με άλλες ελληνικές τράπεζες, κάτι που αντικατοπτρίζεται στις πληρωμές των μπόνους. Τομείς στους οποίους έχει παρατηρηθεί αξιοσημείωτη αύξηση σε ετήσιες δαπάνες περιλαμβάνουν τους οικονομικούς ελέγχους, το risk management και την κανονιστική συμμόρφωση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ο μέσος μισθός έχει αυξηθεί, αλλά αυτό οφείλεται κυρίως στη συγχώνευση της τράπεζας με άλλες τράπεζες, οι εργαζόμενοι των οποίων είχαν υψηλότερους μισθούς.

Γράφημα 4.3: Δείκτης Μέσης Ετήσιας Αλλαγής Μισθού



Ο Δείκτης Μέσης Ετήσιας Αλλαγής Μισθού παρακολουθεί τις αλλαγές του μέσου μισθού πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Με την παρατήρηση αυτών των αλλαγών καθίσταται φανερό ότι οι επιπτώσεις της κρίσης για τους μισθούς στον τραπεζικό τομέα έχουν υπάρξει σοβαρές. Ως εκ τούτου, η επίδραση της κρίσης ήταν δραματική τόσο για εκείνους που έχασαν τις δουλειές τους όσο και για εκείνους που κατάφεραν να παραμείνουν στην εργασία τους, ειδικά η αγοραστική τους δύναμη και η ευημερία τους επηρεάστηκε με δριμύτητα. Η κρίση είχε αρνητικές επιπτώσεις στις αγορές εργασίας και στους μισθούς. Η παροχή μιας χαμηλής αμοιβής αυξάνει τον κίνδυνο οδήγησης στην φτώχεια, παρά το γεγονός ότι δεν είναι όλοι οι χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι φτωχοί. Και, ενώ η χαμηλόμισθη απασχόληση στην τράπεζα, ιδιαίτερα για εργαζόμενους νεαρής ηλικίας, μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα προς καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας, είναι εξίσου δυνατό να μετατραπεί σε μια «παγίδα» από την οποία οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να απεγκλωβιστούν, εξαιτίας της έλλειψης ευκαιριών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους αλλά και για άλλους λόγους.

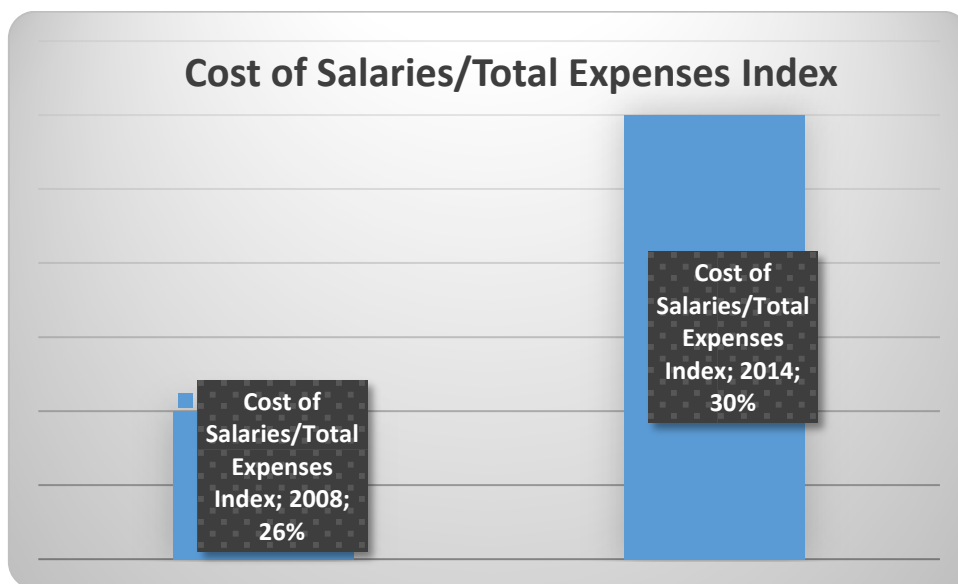
Οι μισθοί μειώθηκαν σημαντικά το 2014. Κατά τα τελευταία 6 χρόνια, ο μεγαλύτερος ετήσιος ρυθμός αύξησης των μισθών και των ημερομισθίων (του 1,09 τοις εκατό) έλαβε χώρα το 2008. Τον ίδιο χρόνο, η ελληνική οικονομία παρουσίαζε μία ονομαστική βελτίωση (με συναπτά έτη θετικής ανάπτυξης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος). Μετά το 2010, προέκυψε η ύφεση και η αύξηση των μισθών και των ημερομισθίων έφθασε στο χαμηλότερό της επίπεδο, -7,57 τοις εκατό, το 2014.

Η μείωση στον ετήσιο ρυθμό αύξησης των μισθών και των ημερομισθίων από 1,09 τοις εκατό σε -7,57 τοις εκατό, που συνέβη κατά τη διάρκεια μιας περιόδου 6 ετών, οφείλεται εν πολλοίς στη μείωση του ποσοστού του ρυθμού αύξησης, αλλά επίσης στη μείωση του μεγέθους των αυξήσεων και στην ύφεση.

Το 2008, οι θέσεις που απαιτούν βασικό πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή ανώτερο πτυχίο πληρώθηκαν δύο φορές καλύτερα από θέσεις που απαιτούν μόνο βασικά εργασιακά προσόντα ή καθόλου προσόντα. Ωστόσο, μετά το 2010, δεν υπήρχαν ετήσιες αυξήσεις, παρά μόνο μειώσεις.

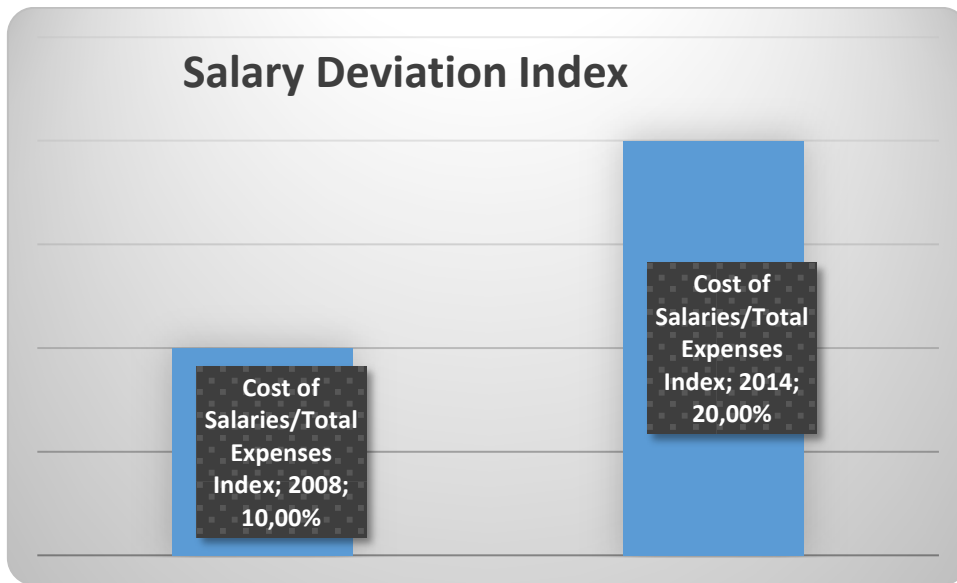
Το γράφημα δείχνει πως οι μισθοί και τα ημερομίσθια μειώθηκαν σχεδόν 8 τοις εκατό μεταξύ των ετών 2008 και 2014. Η χρονική αυτή περίοδος έρχεται μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση – την ασιατική κρίση (1997-2001) και την παγκόσμια οικονομική κρίση (2008-2009). Αυτές οι περιόδους ανάκαμψης είχαν πολύ χαμηλότερο ετήσιο ρυθμό αύξησης των μισθών από το -7,57 τοις εκατό που παρατηρήθηκε το 2014.

Γράφημα 4.1: Δείκτης Κόστους Μισθών/Συνολικών Εξόδων



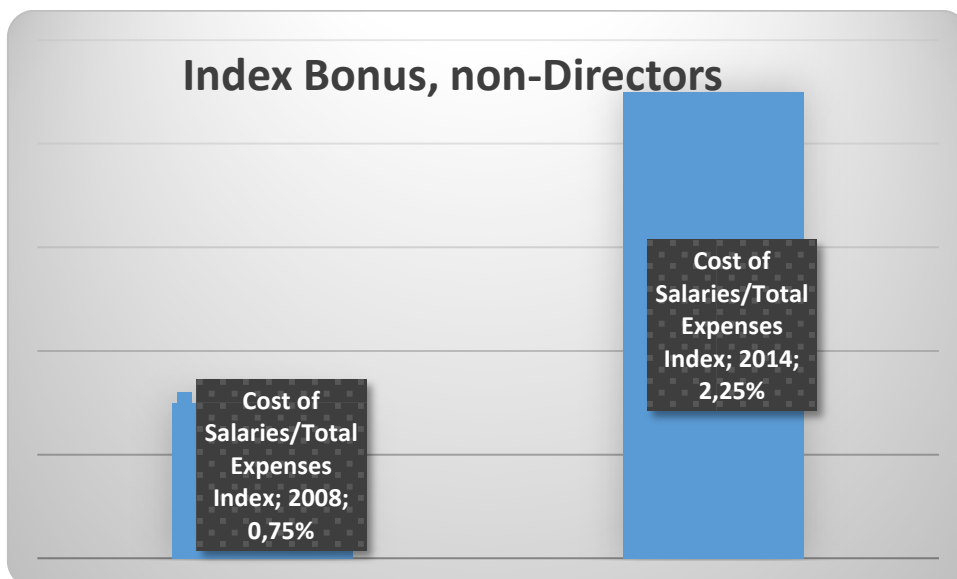
Ο Δείκτης Κόστους Μισθών/Συνολικών Εξόδων αυξήθηκε κατά 4% μεταξύ του 2008 και του 2014, παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς αυξήθηκε σχεδόν κατά 50% – από 14.255 σε 21.244. Έτσι, το ποσοστό των συνολικών δαπανών που καλύφθηκε από το κόστος των μισθών μειώθηκε κατά -7,57%.

Γράφημα 4.5: Δείκτης Απόκλισης Μισθών



Ο Δείκτης Απόκλισης Μισθών υπολογίζει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ των χαμηλότερων και των υψηλότερων τάξεων στο σύστημα αποδοχών της Τράπεζας Πειραιώς. Ο συγκεκριμένος δείκτης αυξήθηκε κατά 10% από το 2008 μέχρι το 2014. Το 2014 η διαφορά ήταν περαιτέρω διευρυμένη αφού οι μισθοί μειώθηκαν. Ωστόσο, για το 10% των διευθυντικών στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς, οι μισθοί παρουσίασαν αύξηση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η τράπεζα προσέλαβε υψηλόμισθους διευθυντές.

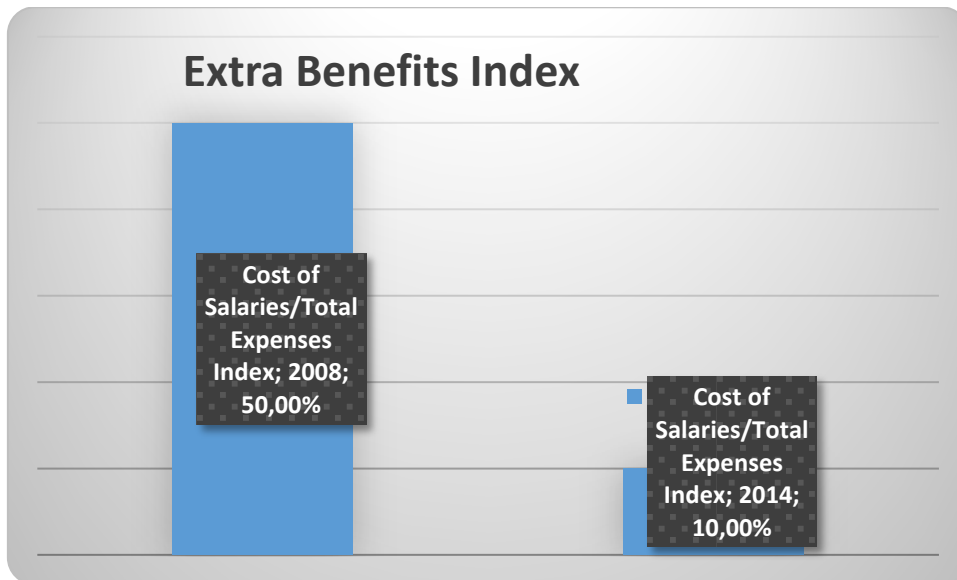
Γράφημα 4.6: Δείκτης Μπόνους, Μη-Διευθυντές



Ο Δείκτης των Μπόνους για τους μη-διευθυντές, υπολογίζει το βαθμό της αντιστοιχίας ανάμεσα στους ετήσιους μισθούς και τα μπόνους από το 2008 ως και το 2014.

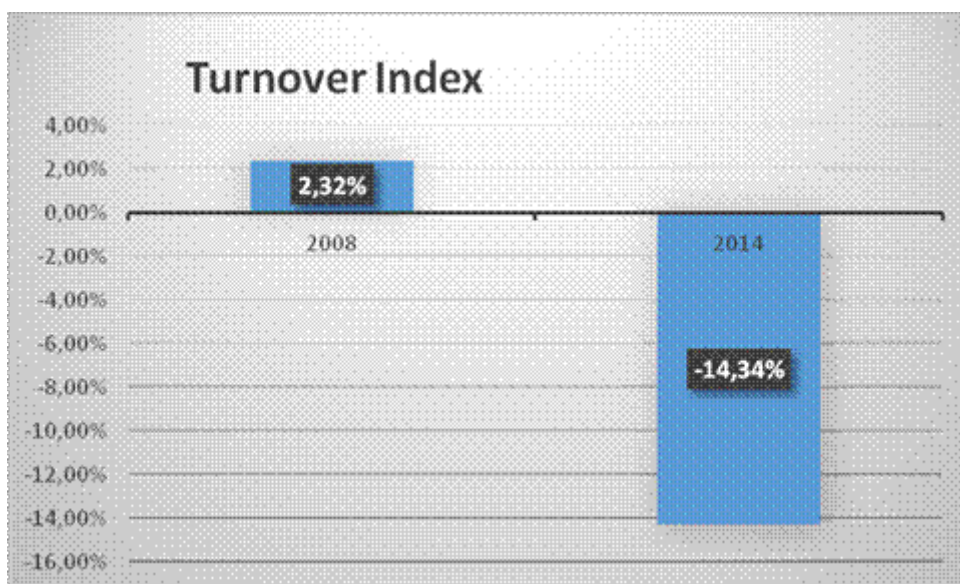
Οι πρόσθετες αμοιβές που καταβάλλονται σε ετήσια βάση όπως τα μπόνους, είχαν αυξηθεί το 2014 σε 2,25%. Το πακέτο παροχών για τους μη-διευθυντές μπορεί να αποτελείται από δυνατότητα αγοράς μετοχών, μπόνους, επιμίσθια και άλλες παροχές που έχουν χαρακτήρα αμοιβής.

Γράφημα 4.7: Δείκτης Επιπλέον Παροχών



Αν και οι παροχές για τους μη-διευθυντές αυξήθηκαν, τα οφέλη και τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους μειώθηκαν κατά 40%. Συνεπώς, η ιατρική κάλυψη, οι ιδιωτικές συντάξεις, κ.λπ. ελαττώθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης.

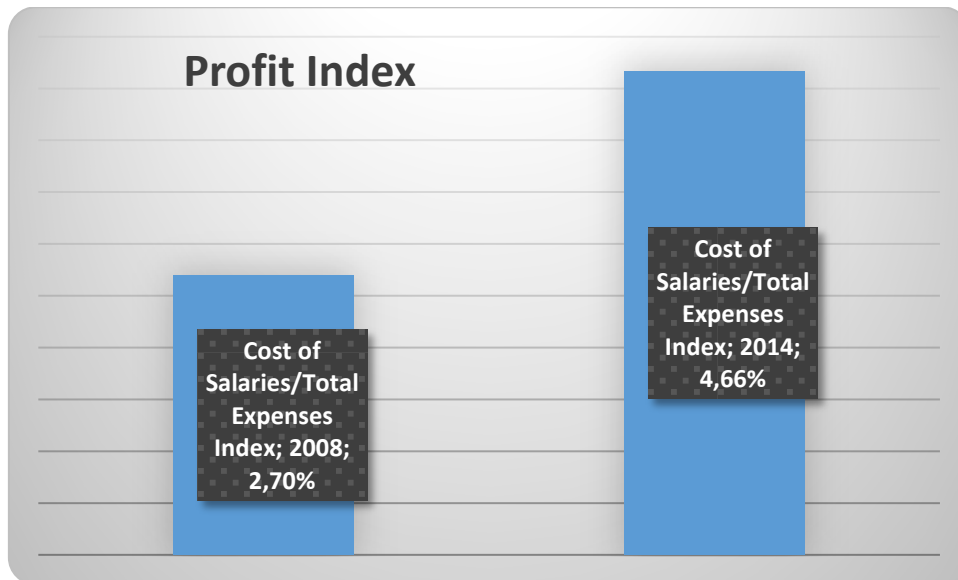
Γράφημα 4.8: Δείκτης Τζίρου



Η οικονομική κρίση επηρεάζει παράλληλα τον κύκλο εργασιών των τραπεζών. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντική αρνητική απόκλιση της παραγωγής στην ελληνική

οικονομία, αλλά και το παγκόσμιο περιβάλλον χαμηλού πληθωρισμού, η ελληνική οικονομία παρέμεινε σε ένα αποπληθωριστικό καθεστώς με τον πληθωρισμό να κυμαίνεται από -1,6% έως -0,8% – και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας επηρέασαν την αναλογία του κύκλου εργασιών εξαιτίας της ύφεσης του οικονομικού περιβάλλοντος.

Γράφημα 4.9: Δείκτης Εσόδων



Ο Δείκτης Αποδοτικότητας (PI), γνωστός επίσης ως Αναλογία του Κέρδους των Επενδύσεων (PIR) και ως Αναλογία Αξίας των Επενδύσεων (VIR), δείχνει ότι ο τραπεζικός τομέας αύξησε τα κέρδη του από το 2008 μέχρι το 2014. Σύμφωνα με τα στοιχεία, η αξία που δημιουργήθηκε ανά μονάδα των επενδύσεων αυξήθηκε κατά 4,66% το 2014 σε σύγκριση με το 2008, όταν ήταν 2,7%.

4.1.2 Δείκτες Προσλήψεων

Οι προσλήψεις είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα στον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και αποτελούν μία ανταγωνιστική δύναμη για κάθε οργανισμό. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το ικανό ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας σημαντικός πόρος. Ο στόχος της πρόσληψης είναι η εξασφάλιση εργαζομένων οι οποίοι επιλέγονται μέσα από διαδικασίες πρόσληψης και που θα βοηθήσουν την εταιρεία να εκπληρώσει τους σκοπούς και τους στόχους της, με βάση το όραμα και την αποστολή της εταιρείας.

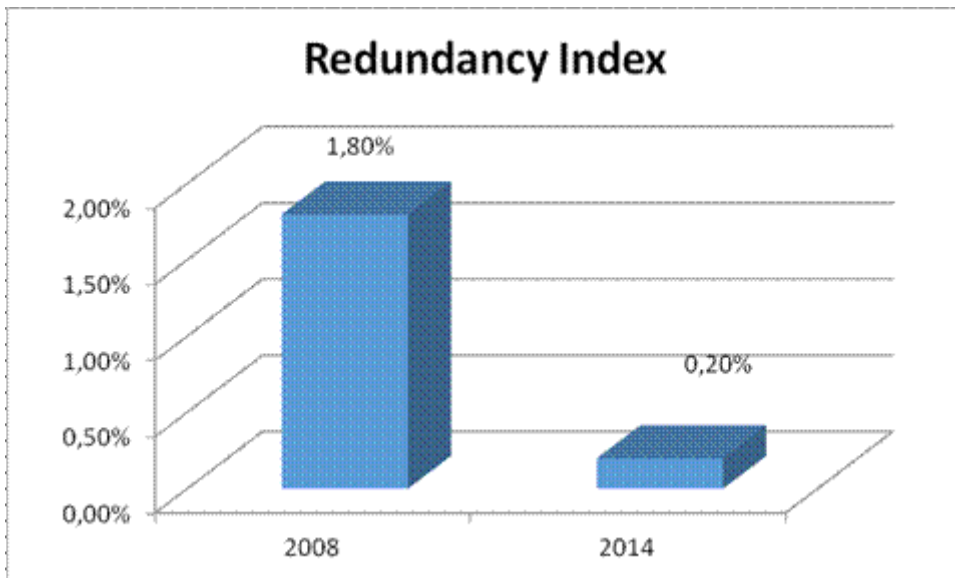
Έχει επίσης αναφερθεί πως ένας οργανισμός μπορεί να προσλάβει είτε από εσωτερικές πηγές, όπως με μεταθέσεις, με προαγωγές, με αναβάθμιση ρόλων και με συνταξιούχους εργαζομένους, είτε από εξωτερικές πηγές, όπως με διαφημίσεις στον Τύπο, μέσα από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, από ατζέντηδες και εξωτερικές συνεργασίες εύρεσης προσωπικού. Τα τελευταία χρόνια, η αγορά εργασίας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές σε διάφορους τομείς, όπως στην τεχνολογική πρόοδο και την ανταγωνιστικότητα.

Γράφημα 4.11: Δείκτης Προσλήψεων



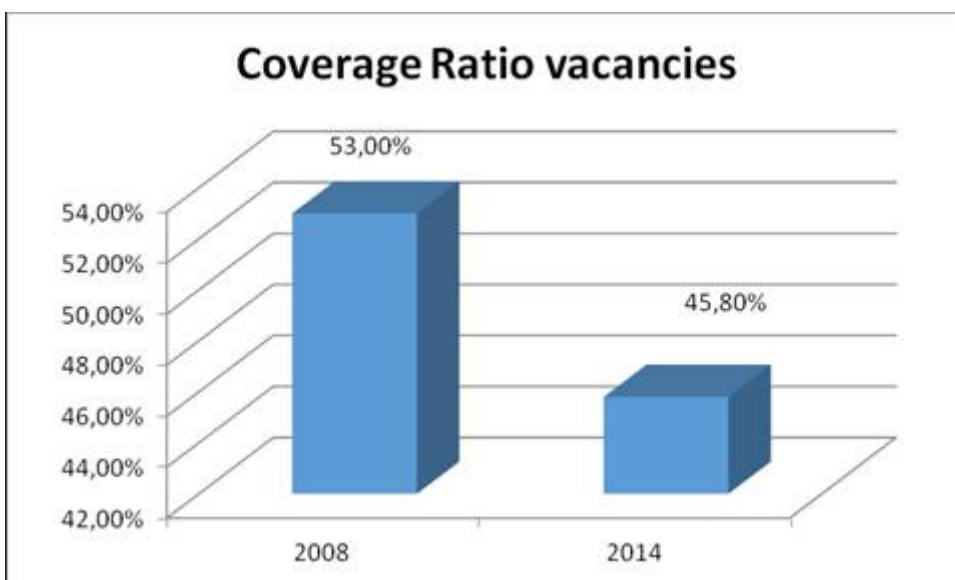
Τα στοιχεία από την έρευνα αποκαλύπτουν πολύ μεγαλύτερες προσλήψεις το 2008 (14%), σε σύγκριση με το 2014 (0,7%). Η τάση καθ' όλη τη διάρκεια των ετών 2008-2014 παρουσίαζε μείωση ενώ η αύξηση προσλήψεων του τραπεζικού τομέα έχει παραμείνει στάσιμη. Ο ρυθμός των προσλήψεων ως ποσοστό του πλήρους αριθμού εργαζομένων έχει, ως εκ τούτου, μειωθεί σημαντικά. Η μείωση αυτή οφείλεται στη μείωση των κενών θέσεων, ή στις θέσεις για τις οποίες οι εργοδότες επιδιώκουν ενεργά να προσλάβουν από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας.

Γράφημα 4.12: Δείκτης Απολύσεων



Τα δευτερογενή δεδομένα της τράπεζας αποκαλύπτουν ότι ο Δείκτης των Απολύσεων ήταν υψηλότερος το 2008 (1,8%) σε σχέση με 6 χρόνια αργότερα (0,2%). Έτσι, περισσότεροι υπάλληλοι των υποκαταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς απολύθηκαν το 2008 από ό,τι το 2014. Το 2008, η Τράπεζα Πειραιώς δεν χρειαζόταν πλέον πολλούς εργαζομένους ούτε και προσλήψεις σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, λόγω των αλλαγών στις επιχειρησιακές απαιτήσεις της τράπεζας.

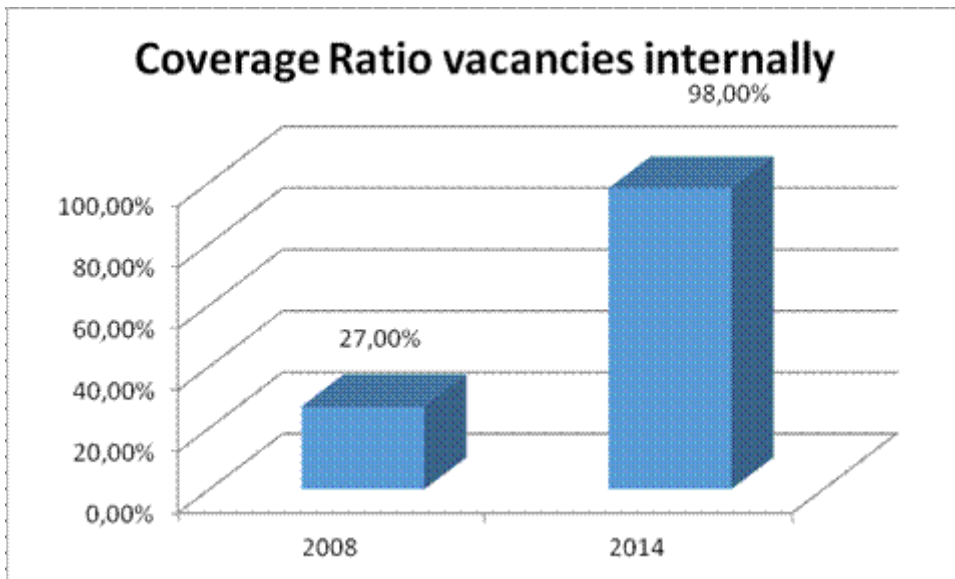
Γράφημα 4.13: Αναλογία Κάλυψης Κενών Θέσεων



Το 2008 η ικανότητα της τράπεζας να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας που υπήρχαν στο εσωτερικό της επιχείρησης ήταν 53% σε σύγκριση με το 2014,

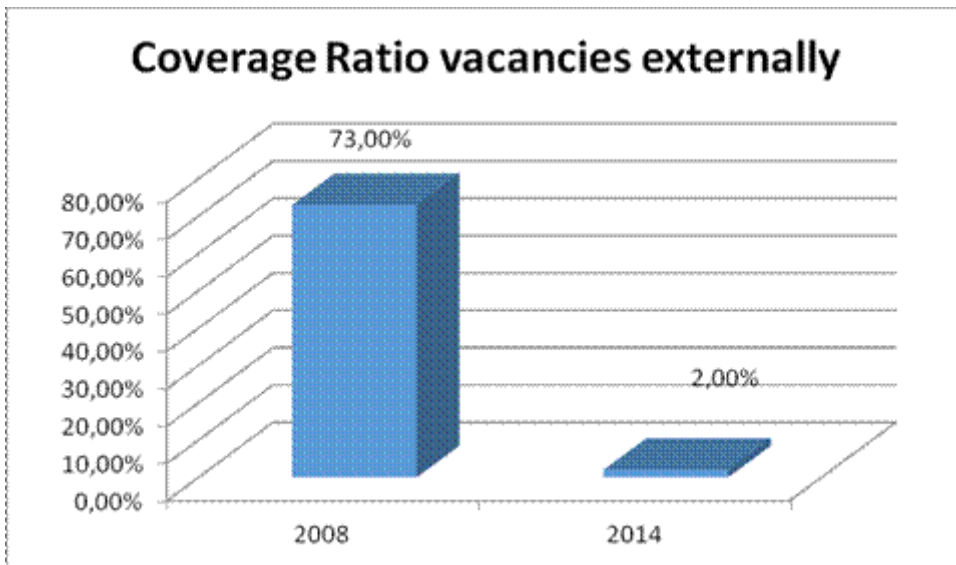
όταν το ποσοστό ήταν 45,8%. Ως εκ τούτου, τα στοιχεία αποκάλυψαν μια αυξημένη ικανότητα της τράπεζας να καλύψει τις κενές θέσεις το 2008 σε σχέση με το 2014.

Γράφημα 4.14: Αναλογία Κάλυψης Κενών Θέσεων Εσωτερικά



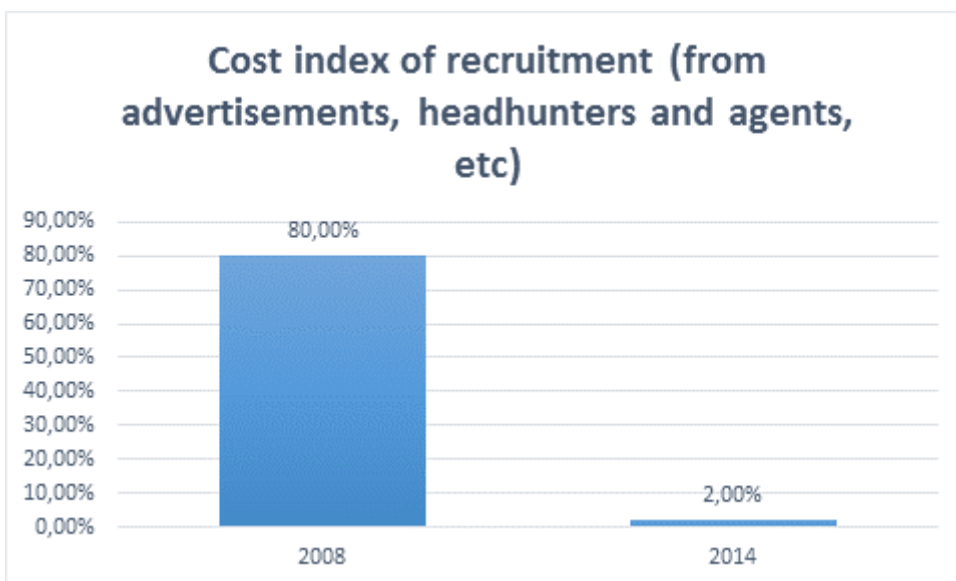
Η Τράπεζα Πειραιώς έχει συγκεντρώσει χρήσιμες γνώσεις που πιθανότατα την βοήθησαν στην παραγωγή των δικών της καταρτισμένων υποψηφίων για να στελεχώσει τις πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας και τις προαγωγές της. Σύμφωνα με τα στοιχεία της τράπεζας, το 2014 το εκπληκτικό ποσοστό του 98% επί του συνόλου των κενών θέσεων καλύφθηκε μέσα από τη διαδικασία των εσωτερικών προσλήψεων. Ο αριθμός αυτός αυξήθηκε δραματικά από το 2008, όταν η εσωτερική κάλυψη θέσεων ήταν στο 27%. Το ποσοστό εσωτερικών προσλήψεων το 2014 προσέγγιζε το 100%, καθώς οι εσωτερικές προαγωγές και οι μεταθέσεις χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη όλων σχεδόν των θέσεων.

Γράφημα 4.15: Αναλογία Κάλυψης Κενών Θέσεων Εσωτερικά



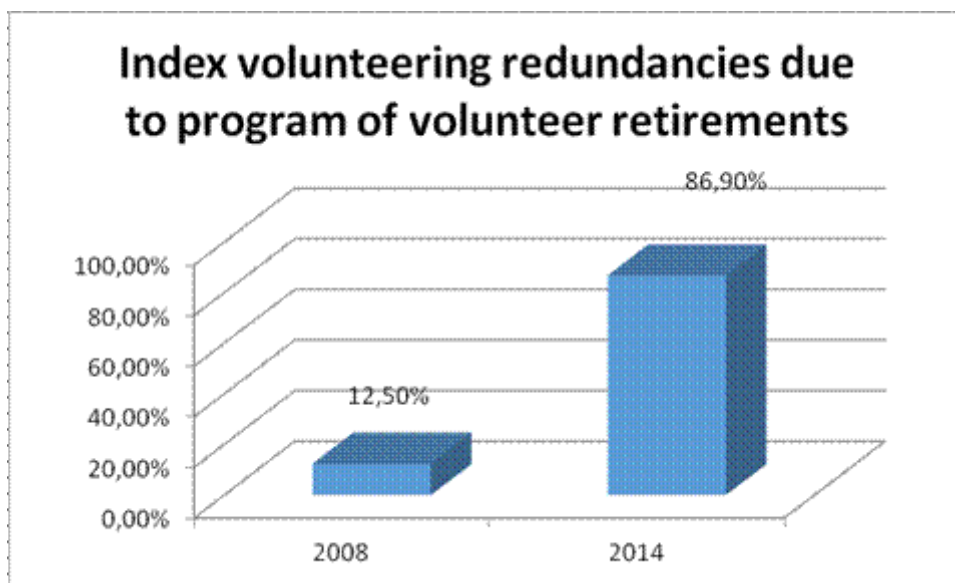
Το ποσοστό της κάλυψης των κενών θέσεων από την εξωτερική αγορά το 2014 ήταν μόλις 2%, σε αντιδιαστολή με το 2008, όταν η κάλυψη των θέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας ήταν 73%. Έτσι, πριν από την οικονομική κρίση οι θέσεις εργασίας της τράπεζας καλύπτονταν κατά κύριο λόγο την πρόσληψη νέων εργαζομένων από εξωτερικές πηγές, όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τους ατζέντηδες και τους εξωτερικούς συνεργάτες, σε σύγκριση με 6 χρόνια αργότερα, όταν η τράπεζα επέλεξε να καλύψει τις ανάγκες της μέσα από μεταθέσεις, προαγωγές και αναβαθμίσεις ρόλων.

Γράφημα 4.16: Δείκτης Κόστους Προσλήψεων (Διαφημίσεις, Ατζέντηδες κ.ά.)



Το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά μια στρατηγική επένδυση για την Τράπεζα Πειραιώς και, μέσα από αυτό η τράπεζα συμβάλλει στην ίδια της την ανάπτυξη. Η πρόσληψη προσωπικού για την τράπεζα είναι μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεών της και, όπως γνωρίζουν οι πιο επιτυχημένες τράπεζες, η διαδικασία πρόσληψης δεν ξεκινά με τη συνέντευξη, ούτε τελειώνει με την προσφορά εργασίας. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την μελέτη της θέσης εργασίας πριν από τη συνέντευξη, την μελετημένη συνέντευξη και επιλογή προκειμένου να προσληφθεί το κατάλληλο άτομο, τη διαφήμιση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας, ακόμη και τη χρηματοδότηση ατζέντηδων και εξωτερικών συνεργατών καθώς και την παροχή μίας επιμόρφωσης για τους νέους εργαζομένους, που θα τους επιτρέψει να ξεκινήσουν να εργάζονται στην τράπεζα με δυναμικό τρόπο. Ωστόσο, λόγω της κρίσης, η τράπεζα από το 2008 ως το 2014 μείωσε το κόστος της πρόσληψης νέων εργαζομένων από την αγορά κατά 78%.

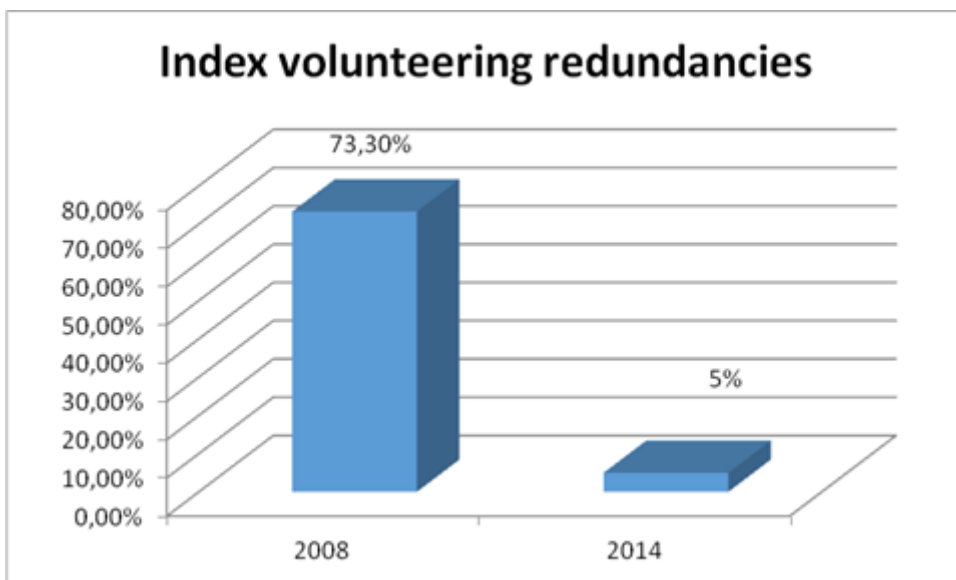
Γράφημα 4.17: Δείκτης Εθελουσίων Αποχωρήσεων Λόγω Προγράμματος Εθελοντικής Συνταξιοδότησης



Η πρόωρη συνταξιοδότηση αποτελεί ένα συχνό στοιχείο στα εθελοντικά προγράμματα αποχώρησης εργαζομένων της τράπεζας. Σε αυτό το πρόγραμμα της τράπεζας, οι εργαζόμενοι παύουν να εργάζονται πριν από την τυπική ηλικία συνταξιοδότησης και λαμβάνουν μία μερική σύνταξη ή την πλήρη σύνταξη. Η πρόωρη συνταξιοδότηση είναι συνήθως μια προαιρετική, εθελούσια επιλογή, ωστόσο μπορεί να καταστεί υποχρεωτική εάν η ηλικία συνταξιοδότησης μειωθεί για όλους τους εργαζόμενους.

Η ύφεση έχει οδηγήσει σε μια μεγάλη αύξηση στον αριθμό των εθελοντικών αποχωρήσεων των εργαζομένων της τράπεζας. Ειδικότερα, η αναδιαμόρφωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος έχει οδηγήσει σε δραματική αύξηση του Δείκτη Εθελουσίων Αποχωρήσεων λόγω Προγράμματος Εθελοντικής Συνταξιοδότησης. Το ποσοστό των εργαζομένων που προσφέρθηκε εθελοντικά να σταματήσει την εργασία του στην τράπεζα και να ζητήσει πρόωρη συνταξιοδότηση με κίνητρα, αυξήθηκε κατά 7 φορές το 2014 (86,9%) σε σχέση με το 2008 (12,5%). Η σαφής φθίνουσα τάση στην απασχόληση κατά τη διάρκεια της κρίσης συνέβαλε στις σημαντικές απώλειες των θέσεων εργασίας και η τράπεζα δεν κατάφερε να αντισταθμίσει πλήρως αυτές τις αλλαγές.

Γράφημα 4.18: Δείκτης Εθελουσίων Απολύσεων



Οι διαδικασίες της εθελοντικής αποχώρησης του εργαζομένου είναι ο ευρύτερα χρησιμοποιούμενος μηχανισμός για τη μείωση του μεγέθους του εργατικού δυναμικού. Το εθελοντικό πρόγραμμα αποχώρησης της Τράπεζας Πειραιώς προσκάλεσε τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους με αντάλλαγμα ένα συγκεκριμένο πακέτο αποζημίωσης. Η αποζημίωση αποτελούταν από μια εφάπαξ πληρωμή σε μετρητά ή μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει ενισχυμένα συνταξιοδοτικά δικαιώματα, μετοχές της Τράπεζας ή άλλες απολαβές, μαζί με την καταβολή μετρητών. Το ποσό της αποζημίωσης λειτούργησε ως κίνητρο για την εθελούσια έξοδο και ως εκ τούτου συχνά ήταν πιο γενναιόδωρο από ό,τι ένας τυπικός διακανονισμός που καταβάλλεται υπό οποιαδήποτε κρατική εργασιακή νομοθεσία.

Άλλα οφέλη που περιλαμβάνονταν στο πακέτο εθελουσίας αποχώρησης ήταν, για παράδειγμα, η διατήρηση της ιατρικής κάλυψης και τα προνόμια σε ό,τι αφορά τη στέγαση. Σύμφωνα με τα στοιχεία της τράπεζας, η ύφεση οδήγησε σε μια μαζική μείωση του αριθμού των εθελούσιων αποχωρήσεων. Το ποσοστό των εργαζομένων που εθελοντικά εγκατέλειψαν την εργασία τους στην τράπεζα ήταν 73,3% το 2008, αλλά μόνο 5% το 2014.

4.2 Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας

1) Περιγράψτε την επαγγελματική σας σχέση με την τράπεζα και την θέση εργασίας σας.

Το δείγμα της έρευνας αφορά στελέχη που εργάζονται σε τμήμα της τράπεζας που έχει σχέση με την στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού

2) Πως αντιμετώπισε η Τράπεζα την οικονομική κρίση σε στρατηγικό επίπεδο;

Η Τράπεζα στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση, προχώρησε σε συγχωνεύσεις με άλλες Τράπεζες, κλείσιμο καταστημάτων και προγράμματα εθελούσιων εξόδων. Όπως αναφέρει ένας από τους ερωτώμενους (Σ.1) «Η στρατηγική της τράπεζας δεν ορίζεται από την διοίκηση της σε τόσο μεγάλο βαθμό όσο ότι ορίζεται από εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες όπως είναι η ΕΚΤ και γενικότερα από το γενικότερο περιβάλλον»

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το γενικότερο κλίμα ήταν ότι η τράπεζα αντιμετώπισε την κρίση όχι από μόνη της αλλά βάση των προδιαγραφών που είχαν τεθεί από το μνημόνιο και όποιες άλλες αρχές παρεμβάσεις έχουν γίνει στο πλαίσιο της ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών.

3) Ποιες ήταν οι κύριες αλλαγές στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που συνέβησαν κατά την διάρκεια των τελευταίων πέντε χρόνων; Ποια ήταν η επίδραση της οικονομικής κρίσης σε αυτές;

Οι κύριες αλλαγές στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάγκη για μείωση του προσωπικού και μείωση του λειτουργικού κόστους. Τα προγράμματα εθελούσιων εξόδων έγιναν πράξη. Δυστυχώς όμως λόγω της οικονομικής κρίσης, η αβεβαιότητα για το μέλλον (που θα βρει δουλειά κάποιος ο οποίος θα συμμετέχει στο πρόγραμμα εθελουσίας;), σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις στο ασφαλιστικό, απέτρεψαν πολλούς υπαλλήλους να συμμετάσχουν στα προγράμματα εθελούσιων εξόδων.

4) Το γεγονός ότι έγιναν συγχωνεύσεις σημαίνει ότι υπάρχει υψηλή συσσώρευση προσωπικού. Πως έγινε η διαχείριση αυτού του ζητήματος από τράπεζες; Πως το κρίνεται βάσει τις προσωπικής σας εμπειρίας; (ε.ε.1)

Η υψηλή συσσώρευση προσωπικού είχε σαν αποτέλεσμα να συνεργάζονται στον ίδιο χώρο άτομα με διαφορετική εταιρική κουλτούρα. Η προσπάθεια για ενοποίηση των διαφορετικών εταιρικών κουλτούρων ήταν ένα μεγάλο στοίχημα για την διοίκηση της Τράπεζας. Στόχος της Τράπεζας είναι να ενώσει τις εταιρικές κουλτούρες και να δώσει αξία στο προσωπικό.

Στις απαντήσεις που δόθηκαν στα προηγούμενα ερωτήματα, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις έχουν πράγματι επιδράσει στις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας. Μερικές από τις σχετικές απαντήσεις ήταν:

(Συμμετέχων Σ2) «Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είχαν αντίκτυπο στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, επειδή έπρεπε να αναδιοργανωθούν για να εντάξουν ομαλά τις νέες προσλήψεις στην εργασία, και να διαμορφώσουν νέες συνθήκες για να καλλιεργηθεί μία ενωτική κουλτούρα. Οι παλιές διαδικασίες και πολιτικές του HR αναδιοργανώθηκαν και δημιουργήθηκαν νέες προκειμένου να καλύψουν και να ευθυγραμμιστούν με το νέο εταιρικό μοντέλο αξιών και ηγεσίας που παρουσιάστηκαν μετά από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις».

(Σ4) «Η εφαρμογή κοινών πολιτικών για όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από την τράπεζα προέλευσης. Μια κοινή κουλτούρα, μια τράπεζα για όλους».

(Σ5) «Πρακτικά μιλάμε για μια νέα τράπεζα και οι πολιτικές του HR επαναπροσδιορίστηκαν έτσι ώστε να είναι δυνατή η ομογενοποίηση των διαφορετικών κουλτούρων μέσα σε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, που προέκυψε και τελικά υιοθετήθηκε μέσα από ευρείες συμμετοχικές ενέργειες και πρωτοβουλίες».

(HR 7) «Ομογενοποιήσαμε πολλές πολιτικές και διαδικασίες, για να είμαστε σίγουροι ότι θα μπορούν να ισχύουν εξίσου για όλους τους εργαζόμενους – και αυτό ήταν ένα πολύ σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της ενοποίησης της κουλτούρας μέσα στην τράπεζα».

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι το βασικό αντίκτυπο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών ήταν ότι υπήρξε μια τεράστια εισροή εργαζομένων που προέρχονταν από διαφορετικές τράπεζες τους οποίους η Τράπεζα Πειραιώς είχε το καθήκον να απορροφήσει. Το αποτέλεσμα ήταν η συνεχής προσπάθεια για ομογενοποίηση των πολιτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέβαια, το έργο της τράπεζας δεν ήταν εύκολο.

Πολλοί εργαζόμενοι προέρχονταν από τράπεζες που ανήκαν στο δημόσιο τομέα και είχαν αρκετά προνόμια τα οποία μεταφέρθηκαν στη νέα επιχείρηση, ενώ οι παλιοί εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς δεν είχαν αυτά τα προνόμια. Πέρα από αυτό, υφίσταντο διαφορές όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όφειλε να εργαστεί επάνω σε αυτά τα ζητήματα, προκειμένου να θεσπιστεί μία εναρμονισμένη πολιτική που ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν.

5) Το γεγονός ότι υπήρξαν συγχωνεύσεις σημαίνει ότι δημιουργεί ζητήματα ως προς την διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας και του κλίματος για την τράπεζα; (ε.ε.4)

Η καλή οργάνωση της Τράπεζας και η συνεχόμενη εκπαίδευση, σε συνδυασμό με την συνειδητοποίηση από πλευράς του εργαζομένου για το που και για ποιόν εργάζεται πλέον, είναι το κλειδί για την επιτυχία του συγκεκριμένου project.

Στο πλαίσιο των μέτρων λιτότητας και ως μέτρο για την αντιμετώπιση του συνωστισμού μετά από τις συγχωνεύσεις, η τράπεζα έλαβε την απόφαση να υιοθετήσει ένα εθελοντικό πρόγραμμα αποχωρήσεων και να προβεί σε αλλαγές στο σύστημα του μισθού.

Μερικές από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

(Σ4) «Είναι σίγουρο ότι οι αλλαγές στους μισθούς και στα προγράμματα εθελουσίας εξόδου επηρέασαν το εργασιακό κλίμα. Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφάλεια και σε πολλές περιπτώσεις αυτό επιδρά αρνητικά στη δημιουργικότητά τους και ελαχιστοποιεί την παραγωγικότητά τους».

(Σ6) «Και τα δύο μέτρα που έχουν ληφθεί κοινοποιήθηκαν στους υπαλλήλους της τράπεζας με τέτοιο τρόπο, ώστε να κατανοήσουν την αναγκαιότητά τους προκειμένου να διατηρηθούν οι υπάρχουσες θέσεις εργασίας και να αποφευχθούν οι απολύσεις».

(Σ 7) «Οι αλλαγές στους μισθούς και τα εθελοντικά προγράμματα εξόδου έχουν επηρεάσει σημαντικά το κλίμα εργασίας. Οι περικοπές στους μισθούς επηρέασαν αρνητικά τον προϋπολογισμό των οικογενειών και σίγουρα αύξησαν τα επίπεδα του άγχους στο προσωπικό, καθώς προσπαθούσαν να επαναπροσδιορίσουν προς τα κάτω τις ανάγκες και τις ανάλογες δαπάνες.

Επίσης, αυξήθηκε η αβεβαιότητα για το εισοδηματικό μέλλον καθώς δεν διαφαινόταν καμία θετική αλλαγή σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα όποτε η ανησυχία αυξήθηκε επιπλέον. Τα παραπάνω έχουν δημιουργήσει ανάμικτα συναισθήματα από εκνευρισμό, φόβο και αγωνία, που αποπροσανατολίζουν το προσωπικό από μια απερίσπαστη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, τα πιο δυναμικά και αποδοτικά μέλη του προσωπικού έχουν αποθαρρυνθεί και αισθάνονται ότι τιμωρούνται, παρά τη σκληρή δουλειά και τα καλά αποτελέσματα που φέρνουν. Τα προγράμματα εθελουσίας εξόδου, τέλος, παρά το γεγονός ότι είναι εθελοντικά και σε γενικές γραμμές έγιναν αποδεκτά ως αναγκαία, εξακολουθούν να δημιουργούν το συναίσθημα της απώλειας αλλά και άγχος σε ό,τι έχει να κάνει με το για το νέο περιβάλλον και τη νέα κουλτούρα που σχηματίζεται».

Είναι γεγονός ότι, σε γενικές γραμμές, δεν είναι ωφέλιμο για έναν εργαζόμενο να αφήνει τη δουλειά του. Στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς, ωστόσο, οι όροι σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ωφελήσουν τους εργαζόμενους που αποφάσισαν να αποχωρήσουν από την τράπεζα. Οι μισθοί των ενεργών υπαλλήλων έχουν μειωθεί και η τράπεζα τους έχει γνωστοποιήσει ότι το πρόγραμμα αποχωρήσεων εκτελείται με τρόπο που θα βοηθήσει την τράπεζα να ανακάμψει από την κρίση και, παράλληλα, όσοι συμμετάσχουν θα έχουν κι εκείνοι να αποκομίσουν πολλά οφέλη. Ακόμα κι έτσι, πολλοί εργαζόμενοι έχασαν το ηθικό τους από όταν επιβλήθηκαν οι περικοπές μισθών και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση, αφού νοιώθουν απογοήτευση από την επιχείρηση, καθώς θεωρούν ότι η αφοσίωση και οι ειδικές ικανότητες δεν εκτιμούνται και δεν επιβραβεύονται όπως θα έπρεπε.

6) Μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής νοοτροπίας (για παράδειγμα στελέχη από ιδιωτική τράπεζα με τα αντίστοιχα στελέχη δημόσια τράπεζα) αλλά και των σχέσεων ισχύος που έχουν οι εργαζόμενοι από τις τράπεζες που έχουν συγχωνευτεί; (ε.ε.2)

Φυσικά και μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις, οι οποίες όμως επιλύονται με την σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση που στοχεύει στη προαναφερθείσα σύγκλιση. Πολλές φορές όμως, τέτοιου είδους συγκρούσεις καταπνίγονται εξαιτίας του φόβου της απόλυσης.

7) Τα προγράμματα εθελουσίας εξόδου και η πολιτική μη-απολύσεων επηρέασαν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και πως; (ε.ε.3)

Η μείωση του προσωπικού δημιούργησε κενά σε πολλές θέσεις εργασίας τα οποία έπρεπε να καλυφθούν άμεσα με εσωτερικές μετακινήσεις υπαλλήλων.

Μερικές από τις σχετικές απαντήσεις ήταν οι εξής:

(Σ5) «Η Τράπεζα Πειραιώς σέβεται το ανθρώπινο κεφάλαιό της και προσπαθεί να επενδύει και να καινοτομεί με αυτό όσο το δυνατόν. Κύριος στόχος της τράπεζας είναι να διατηρήσει τις θέσεις εργασίας, ενώ από την άλλη πλευρά προέβη σε μια σειρά από ενέργειες έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ευημερία του οργανισμού».

(Σ7) «Ναι, οπωσδήποτε».

Από τις απαντήσεις στο ερώτημα φαίνεται πως η απόφαση της τράπεζας να επιλέξει εναλλακτικούς μηχανισμούς ελέγχου του κόστους και να μην προβεί σε μαζικές απολύσεις ήταν μια συνειδητή στρατηγική, γιατί σε άλλη περίπτωση όχι μόνο θα τροφοδοτούσε την κοινή ανησυχία, αλλά θα ζημιωνόταν και το εσωτερικό κλίμα. Η εφαρμογή πιο παρεμβατικών ενεργειών ελέγχου του κόστους θα μπορούσε ακόμα να διαταράξει τον χώρο εργασίας και να οδηγήσει το προσωπικό να χάσει τη συγκέντρωσή του από την άσκηση των καθημερινών του καθηκόντων. Άλλωστε, η συγχώνευση με τις δημόσιες τράπεζες έφερε στην εταιρία εργαζομένους που δεν γίνεται να απολυθούν και, κατά συνέπεια, η τράπεζα δεν θα μπορούσε ούτως ή άλλως να προχωρήσει σε απολύσεις.

8) Ποιες ήταν οι κύριες αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων; (ε.ε.5)

Διαχείριση μεγάλου όγκου προσωπικού, αξιολόγηση του προσωπικού και των αναγκών των Μονάδων προκειμένου να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας, ανασχεδιασμός και αναπρογραμματισμένος όλων των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Προώθηση προγραμμάτων εθελούσιων εξόδων.

9) Ποιες θα πρέπει να είναι οι μελλοντικές παρεμβάσεις στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική στο μέλλον;(ε.ε.6)

Μερικές από τις απαντήσεις τους ήταν οι παρακάτω:

- «Ευθυγράμμιση των διαδικασιών, των πολιτικών και των στρατηγικών στόχων με το νέο μοντέλο εταιρικών αξιών και με το μοντέλο ηγεσίας» (Σ1)
- «Διεξαγωγή στοχευμένων ερευνών στην ικανοποίηση των εργαζομένων και αναβάθμιση των πολιτικών και πρακτικών με ανάλογο τρόπο» (Σ1)
- «Παροχή επαγγελματικής καθοδήγησης σε μεσαία και ανώτερα στελέχη» (Σ2)
- «Αναβάθμιση των λειτουργιών και των εργαλείων επικοινωνίας» (Σ3)
- «Πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων» (Σ4)
- «Αποτελεσματική χρήση της γνώσης» (Σ5)
- «Δέσμευση στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων». (Σ6)

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες έδωσαν έμφαση στα ήπια στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το κλίμα, οι αξίες και οι ικανότητες. Οι υπάλληλοι της τράπεζας έχουν αντιληφθεί ότι δεν είναι εύκολο να απαιτήσουν καλύτερους μισθούς σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Αντ' αυτού, επικεντρώθηκαν σε άλλες πτυχές της εργασίας, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και του εργασιακού κλίματος.

10) Πόσο ζωτικής σημασίας θεωρείτε τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης; (ε.ε 6)

Αυτή η ερώτηση είχε ως στόχο να εξετάσει τις στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στην πραγματική αξία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς. Μερικές απαντήσεις είναι οι ακόλουθες:

(Σ4) «Από την πλευρά του επιχειρείν, η βιωσιμότητα είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να πετυχαίνει τους επιχειρηματικούς της στόχους και να αυξάνει την μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους μέσα από την ενσωμάτωση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών ευκαιριών στην επιχειρηματική της στρατηγική'.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να πετύχουν στους επιχειρηματικούς στόχους της, αλλά και να δημιουργήσει ένα κλίμα βιωσιμότητας μέσα από καινοτομικές πρακτικές και συστήματα επιβράβευσης».

(Σ5) «Η ανταγωνιστικότητα έχει να κάνει με τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την υπάρχουσα θέση της στην αγορά και να αποκτά νέα μερίδια στην αγορά αυτή ».

(Σ6) «Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αφορά στις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που δημιουργούνται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης – και οι διευθύνοντες του ανθρώπινου δυναμικού αξιολογούν το βαθμό στον οποίο η λειτουργία του HR βοηθά την εταιρεία να εκπληρώσει τους στρατηγικούς της στόχους».

(Σ7) «Λειτουργεί ως αξιόπιστος κι ενδυναμωμένος εταίρος και ως καταλύτης της αλλαγής, για τη δημιουργία μιας ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας που εστιάζει στο αποτέλεσμα, για την καθοδήγηση των εργαζομένων προς την βέλτιστη λειτουργία και για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επενδύσεων, τη μεγιστοποίηση του κέρδους και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους».

Η αναγνώριση της σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα κρίσιμο βήμα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Και προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία αυτή η στρατηγική απαιτείται προνοητική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και «επιχειρηματικό δαιμόνιο». Οι συμμετέχοντες θεωρούσαν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποδεχθεί κρίσιμη για το μέλλον της τράπεζας. Παρά τις αλλαγές στην οικονομία και στη δομή της αγοράς, η δύναμη της τράπεζας εξακολουθεί να έγκειται στους ανθρώπους της.

Έτσι, κάθε σχεδιασμός για τη μελλοντική ανάπτυξη της τράπεζας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.

4.3 Συζήτηση των Ευρημάτων

Ο σκοπός του παρόντος υποκεφαλαίου είναι η συζήτηση των πορισμάτων της έρευνας και η σύνδεσή τους με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ένα πρώτο συμπέρασμα είναι ότι οι τράπεζες και οι ενέργειες των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τους, έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση, κάτι που έχει σημειωθεί από τον Dimitropoulos (2012). Ένα από τα βασικά ζητήματα που προέκυψαν στην έρευνα είναι ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που έλαβαν χώρα αποτέλεσαν ενός είδους διαμεσολάβησης ανάμεσα στην οικονομική κρίση και στις αλλαγές που επήλθαν στις πρακτικές και τις πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της υπό μελέτη τράπεζας. Από το 2010, η Τράπεζα Πειραιώς έχει εξαγοράσει ή συγχωνευτεί με επτά άλλες τράπεζες. Αυτή είναι μία από τις χαρακτηριστικές πολιτικές των τραπεζών και των μεγάλων ιδρυμάτων όταν έχουν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες των οικονομικών κρίσεων (Lallement, 2011).

Οι Lee et al. (2003) αναγνωρίζουν το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, οι οργανισμοί τείνουν να λαμβάνουν μέτρα όπως τη μείωση των παροχών και των προνομίων, τις περικοπές των μισθών και σε πολλές περιπτώσεις τη συρρίκνωση, που επισύρει την απώλεια θέσεων εργασίας. Η υπό μελέτη περίπτωση διέπεται από ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά που εμφανίζουν μία απόκλιση από τις σχετικές θεωρίες. Συγκεκριμένα, αν και υφίσταται μια γενική μείωση των παροχών, με βάση τις μετρήσεις που αναλύθηκαν αλλά και τις μαρτυρίες των συμμετεχόντων στην ποιοτική έρευνα, παρ' όλα αυτά η συγκεκριμένη τράπεζα δεν μείωσε το προσωπικό της. Αντίθετα μέσα από τις συγχωνεύσεις ο αριθμός των εργαζομένων της αυξήθηκε κατά πολύ και φαίνεται πως υπάρχει ένα πλεόνασμα του προσωπικού. Ενώ χιλιάδες Έλληνες έχασαν τις δουλειές τους λόγω της κρίσης (Bouas και Katsimardos, 2012), στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές περιλάμβαναν και τράπεζες του δημόσιου τομέα και ως εκ τούτου το προσωπικό τους δεν ήταν δυνατό να απολυθεί λόγω της προστασίας των εργασιακών τους θέσεων από το Ελληνικό Σύνταγμα (Άρθρο 103, Παράγραφος 4) και τις αντίστοιχες Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.

Η Επιτροπάκη (2012) επισημαίνει ότι αν και η οικονομική κρίση δημιουργήθηκε εξαιτίας των ελλειμμάτων του δημόσιου τομέα, οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα ήταν εκείνοι που υπέφεραν περισσότερο. Στην εξεταζόμενη περίπτωση η τράπεζα δεν μπορούσε να μειώσει τους υπαλλήλους της.

Ακόμη και αν η τράπεζα αποφάσιζε να μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνταν στην Τράπεζα Πειραιώς πριν από τις συγχωνεύσεις, οι οποίοι ως εκ τούτου θεωρούνταν μισθωτοί του ιδιωτικού τομέα, σίγουρα αυτό θα ήταν άδικο και θα έγειρε ηθικά ζητήματα, πέρα από την αποθάρρυνση και την δυσαρέσκεια πολλών εργαζομένων.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ανέδειξαν το γεγονός ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι της τράπεζας θεωρούσαν τους νεότερους εργαζόμενους από τις δημόσιες τράπεζες υπερτιμημένους, ότι δεν έχουν τις προσδοκώμενες ικανότητες και ότι συνολικά δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικοί όσο οι αρχικοί εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς που σαφώς είχαν μια περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση στις καθημερινές τους τραπεζικές ενασχολήσεις. Οι Royal et al. (2014) θεωρούν ότι ένα από τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να επιλύσει η σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι το πώς να αντιμετωπίσει το μείγμα από τις ετερογενείς οργανωτικές κουλτούρες και συμπεριφορές που βρέθηκαν να συνυπάρχουν στον ίδιο μεγάλο οργανισμό. Οι μετρήσεις και οι συνεντεύξεις που προηγήθηκαν δείχνουν ότι οι ανισότητες ανάμεσα στους μισθούς έχουν αυξηθεί λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιβλήθηκαν από το ελληνικό κράτος και την από την τρόικα, στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του δημόσιου χρέους στην Ελλάδα και το συνολικό χρηματοπιστωτικό της σύστημα. Ενώ συγγραφείς όπως ο Kearns (2010) συνιστούν πως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις δυνατότητες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της εταιρίας και να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν προσεκτικά, στην περίπτωση των ελληνικών τραπεζών κάτι τέτοιο δεν συνέβη, όχι λόγω της επιθυμίας των ιδιοκτητών των τραπεζών, αλλά επειδή οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούσαν μέρος του σχεδίου για την αναδιάρθρωση του δημόσιου χρέους. Ως εκ τούτου, οι περισσότερες τράπεζες δεν ήταν προετοιμασμένες, από την άποψη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να υποστηρίξουν αυτές τις αλλαγές.

Ένα από τα αποτελέσματα των εν λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν η συνύπαρξη δύο διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.

Υπήρχαν εκείνοι που εργάζονταν σε δημόσιες τράπεζες που διατήρησαν τα προνόμια που είχαν στην προηγούμενη τράπεζα, και υπήρχαν και εκείνοι που προέρχονταν από την ίδια την Τράπεζα Πειραιώς.

Το γεγονός ότι η προσαρμογή των πληρωμών σε μία τυποποιημένη πολιτική για όλους τους εργαζομένους δεν ήταν δυνατή, ήταν ένα πρόβλημα για την τράπεζα. Ωστόσο, η τράπεζα υποχρεώθηκε να επιβάλλει αυτή την πολιτική, αφού αποτελούσε μέρος της συμφωνίας για τις εξαγορές, παρά το γεγονός ότι δεν ήταν απόφαση της ίδιας της τράπεζας αλλά της ελληνικής κυβέρνησης και των δεσμεύσεων του κράτους.

Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι συμφώνησαν ότι κάποιες από τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν μπορούσαν να βελτιωθούν. Για παράδειγμα, οι μισθοί δεν ήταν αδύνατο να αυξηθούν και η τράπεζα δεν μπορούσε να εισάγει νέα οικονομικά οφέλη εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αλλά ούτε και να εμποδίσει την επερχόμενη ανοικοδόμηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, η οποία πρόκειται να λάβει χώρα προσεχώς. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι συμφώνησαν ότι υπάρχουν αλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν, ιδίως σε ότι αφορά τις ήπιες ή μαλακές δεξιότητες της εργασίας. Αυτά θα έπρεπε να περιλαμβάνουν την ορθή επάνδρωση των θέσεων των προϊσταμένων με βάση τις δεξιότητές τους, τη μείωση του μισθολογικού χάσματος μέσα από τη θέσπιση δίκαιων συστημάτων πληρωμής, τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της επικοινωνίας, καθώς και άλλες παρεμβάσεις που αφορούν στις ήπιες δεξιότητες.

Οι Torrington et al. (2010) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι σήμερα έχουν στρέψει την προσοχή τους στις ήπιες δεξιότητες όπως η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή. Στην υπό εξέταση περίπτωση, οι προσδοκίες των εργαζομένων για το σύστημα αποζημίωσης είχαν ελαττωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Οι ίδιοι υποστήριξαν, ωστόσο, πως η επιχείρηση θα πρέπει να εργαστεί στο μέλλον προκειμένου να προωθήσει ένα δίκαιο σύστημα πληρωμής, αλλά και να επαναδιαπραγματευθεί με την ελληνική κυβέρνηση τους όρους μισθοδοσίας για όλους τους εργαζομένους συνολικά, έτσι ώστε να φέρει ισότητα στο χώρο εργασίας.

Σχετικά με τις προσλήψεις και την επιλογή προσωπικού, η τράπεζα είχε απομακρυνθεί από την εξωτερική στελέχωση και αντίθετα βασίστηκε στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι Freed et al. (2012) επιβεβαιώνουν αυτό το εύρημα και προσθέτουν ότι η οικονομική κρίση ανάγκασε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις πολιτικές τους για τις προσλήψεις και, ως εκ τούτου, να βελτιώσουν τη μεθοδολογία των προσλήψεων, πρακτική που θα τους επιτρέψει να επιλέγουν μόνον εκείνους που ανταπεξέρχονται στις προαπαιτήσεις της επιχείρησης. Επειδή η τράπεζα δεν μπορεί να προβεί σε απολύσεις, έχει αναβάλλει τις προσλήψεις από την εξωτερική αγορά, ενώ παράλληλα

έχει βρει τρόπους μείωσης του προσωπικού μέσα από προγράμματα εθελουσίας αποχώρησης με στόχο, στο εγγύς μέλλον, να προσελκύσει νέους εργαζομένους από το εξωτερικό περιβάλλον για την ανανέωση του δυναμικού της.

Οι Harmon et al. (2010) επισημαίνουν ότι είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να ανανεώνουν το προσωπικό τους με νέες προσλήψεις από την εξωτερική αγορά. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να γίνει αυτή τη στιγμή, ωστόσο στο άμεσο μέλλον η τράπεζα θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο αυτό ως επιλογή. Είναι σημαντικό για τη βιωσιμότητα της τράπεζας να είναι σε θέση να ανανεώνει το προσωπικό της με την απασχόληση νέου προσωπικού. Οι Bouas και Katsimardos (2012) έχουν επισημάνει την έλλειψη αποτελεσματικών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς ελληνικούς οργανισμούς, αλλά και την αδυναμία τους να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

Είναι σαφές ότι σε μεγάλους οργανισμούς όπως οι τράπεζες, τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν αποτελεσματικές λύσεις όταν πολλές άλλες επιχειρήσεις έχουν αιφνιδιαστεί από την οικονομική κρίση (Bouas και Katsimardos, 2012). Η τρέχουσα πολιτική προσλήψεων της Τράπεζας Πειραιώς στοχεύει στην επιτυχημένη αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, ωστόσο είναι βέβαιο πως δεν έχει αποφύγει τη δημιουργία ενός βαθμού δυσaréσκειας στους υφισταμένους υπαλλήλους της τράπεζας σε ό,τι αφορά την τοποθέτηση των προϊσταμένων από τις τράπεζες που αποκτήθηκαν. Φαίνεται ότι υπάρχει μια ασυνέχεια στο εργατικό δυναμικό της τράπεζας, με τους παλιούς εργαζομένους να θεωρούν για τους εαυτούς τους ότι είναι πολύ αποτελεσματικοί στη δουλειά τους, αλλά για τους νεοφερμένους ότι συνεχίζουν να χαρακτηρίζονται από την γραφειοκρατική και προνομιακή νοοτροπία των εργαζομένων του δημόσιου τομέα (Wilton, 2013).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Όπως η κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς έχει να αντιμετωπίσει αρκετές προκλήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης. Για πολλές επιχειρήσεις η απάντηση στις οικονομικές κρίσεις ήταν οι περικοπές, που σχετίζονται συνήθως με το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού (Επιτροπάκη, 2013). Οι περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να φέρουν βραχυπρόθεσμα οφέλη, αλλά μακροπρόθεσμα πρόκειται να επιφέρουν προβλήματα, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του οργανισμού. Έχοντας κατά νου ότι ζούμε σε μια εποχή της οικονομίας της γνώσης και της κεφαλαιοποίησης των δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, τότε η λύση της απλής μείωσης των εξόδων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και του προσωπικού μπορεί να φέρει κατά κύριο λόγο αρνητικά αποτελέσματα που σίγουρα δεν θα βοηθήσει την εταιρεία να βγει από την κρίση

Η παρούσα εργασία εξέτασε, μέσω του συνδυασμού των δευτερογενών και πρωτογενών στοιχείων, την περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς. Τα ευρήματα, εν συντομία, έχουν δείξει ότι η οικονομική κρίση έχει αναγκάσει την τράπεζα να κάνει αρκετές αλλαγές σε πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Πρόσληψη από την εσωτερική αγορά και όχι η εξωτερική αγορά
- Οι περικοπές των μισθών και των παροχών
- Μια στροφή προς δεξιότητες όσον αφορά τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Αλλαγές στις αντιλήψεις ότι οι υπάλληλοι έχουν όλα αυτά τα κίνητρα και τις ανταμοιβές που αξίζουν.

Σε ότι αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα, οι απαντήσεις σε αυτά είναι οι παρακάτω:

1. Ο βαθμός συσσώρευσης του προσωπικού στα τραπεζικά σχήματα που έχουν προκύψει;

Το γεγονός ότι η Τράπεζα Πειραιώς έχει εμπλακεί σε πάνω από 7 συγχωνεύσεις σημαίνει ότι συσσωρεύει ένα ιδιαίτερα υψηλό αριθμό εργαζόμενων από άλλες τράπεζες, στοιχείο που δημιουργεί προβληματισμό σε σχέση με το πώς θα γίνει η διαχείριση του.

2. Ποιος ο βαθμός σύγκλισης των εργασιακών νοοτροπιών των συγχωνευθείσων τραπεζών;

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν ιδιαίτερες νοοτροπίες ανάμεσα στις τράπεζες που έχουν συγχωνευτεί. Για παράδειγμα, πολλές τράπεζες ήταν του Δημοσίου τομέα, με αποτέλεσμα το ότι να υπάρχουν διαφορές σε ότι αφορά την νοοτροπία τους και γενικότερα τον τρόπο εργασίας τους

3. Ποιες οι επιπτώσεις των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου των τραπεζών;

Το αποτέλεσμα ήταν κυρίως θετικό ως προς το γεγονός ότι οι τράπεζα μπόρεσε να μειώσει τον αριθμό των εργαζόμενων σε αυτήν καθώς και να μπορέσει να αναβαθμίσει το προσωπικό της περιορίζοντας εργαζόμενους που δεν είχαν αξία για τον οργανισμό αλλά και δεν μπορούσε να τους απολύσει.

4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις στις διαφορές που υπάρχουν στην οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ των συγχωνευθεισών τραπεζών;

Υπήρχαν σοβαρές διαφορές κυρίως από την μεριά των τραπεζών που άνηκαν στο Δημόσιο. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει η αίσθηση από παλαιότερους εργαζόμενους της τράπεζας του ότι ήταν οι αδικημένοι λόγω του ότι έπρεπε να έχουν ίσα προνόμια με εργαζόμενους που είχαν χαμηλότερη απόδοση ή αξία για την τράπεζα.

5. Ποιες είναι οι αλλαγές στις πρακτικές HRM που έχουν επέλθει λόγω των συγχωνεύσεων;

Υπήρξαν πολλές αλλαγές που αναλύονται παρακάτω. Για παράδειγμα, υπάρχει η αλλαγή στο σύστημα προσλήψεων με έμφαση πλέον στην εσωτερική αγορά και λιγότερο στην εξωτερική αγορά.

6. Πως μπορούν να αναπτυχθεί το HRM των τραπεζών στο μέλλον;

Οι συμμετέχοντες θεωρούσαν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποδεχθεί κρίσιμη για το μέλλον της τράπεζας. Παρά τις αλλαγές στην οικονομία και στη δομή της αγοράς, η δύναμη της τράπεζας εξακολουθεί να έγκειται στους ανθρώπους της. Έτσι, κάθε σχεδιασμός για τη μελλοντική ανάπτυξη της τράπεζας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.

Η έρευνα έδειξε ότι η υπό εξέταση υπόθεση έχει μερικά μοναδικά χαρακτηριστικά, όπως ότι παρά τις κρίσεις και τις αλλαγές, η τράπεζα έχει συγχωνευθεί ή απέκτησε επτά άλλες τράπεζες. Ενώ στην περίπτωση της κρίσης οι επιχειρήσεις συνήθως συρρικνώνονται και μειώνουν τις επιχειρηματικές μονάδες τους, στην περίπτωση που εξετάζεται, η τράπεζα σχεδόν τριπλασίασε το μέγεθός της. Ωστόσο, οφειλόταν στο ότι η ελληνική κυβέρνηση μαζί με την τρόικα έχει εθνικοποιήσει τις τράπεζες και το αποτέλεσμα ήταν ότι το εθνικό τραπεζικό σύστημα αναγκάστηκε να μειωθεί από 17 τράπεζες σε 4 βασικές τράπεζες συν μερικές μικρότερες. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει προσελκύσει το μεγαλύτερο μέρος των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών. Το αποτέλεσμα ήταν η συγκέντρωση ενός μεγάλου όγκου εργαζομένων και η δημιουργία πλεονάσματος εργαζόμενων, αλλά χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι πολλές από αυτούς τους εργαζόμενους δεν μπορούν να απολυθούν και ότι, παρά το γεγονός ότι άλλαξαν εργοδότη, έχουν διατηρήσει όλα τα προνόμια που τους είχαν σύμφωνα με την προηγούμενη ιδιοκτησία τους. Αυτό έχει δημιουργήσει δυσαρέσκεια μεταξύ των προϋπαρχόντων υπαλλήλων της τράπεζας, και την ίδια στιγμή οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας δεν είχαν πολλές εναλλακτικές λύσεις.

Ο Wilton (2013) υποστηρίζει ότι είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει μια πολιτική δίκαιης μεταχείρισης για όλους τους εργαζομένους της.

Στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς οι πολιτικές πληρωμών και πρόσληψης δεν είναι δίκαιες, όπως αναφέρεται από τα στελέχη της τράπεζας που ερωτήθηκαν. Εκτός από αυτό, οι μετρήσεις έδειξαν ότι το χάσμα μεταξύ των στελεχών και το υπόλοιπο των εργαζομένων είχαν διευρυνθεί, έστω και αν η τράπεζα έχει αναπτύξει πολιτικές που επιχειρούν να φέρουν δίκαιες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για τους υπαλλήλους της.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα αφορά τα οφέλη που παρέχονται από ελληνικές τράπεζες στους υπαλλήλους τους. Ο Δημητρόπουλος (2012) σημείωσε ότι πολλές τράπεζες στην Ελλάδα προ κρίσης είχαν πλούσια επιδόματα και παροχές, οι οποίες έχουν πλέον μειωθεί δραστικά στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς. Αυτό είναι ένα γεγονός, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων της εν λόγω τράπεζας που τους προβληματίζει. Εκτός από αυτό, έχουμε δει ότι η τράπεζα προσπαθεί να παρακινήσει μερικούς υπαλλήλους της να αποσυρθούν μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, μια πρακτική που είναι αρκετά δημοφιλής μεταξύ των ελληνικών οργανώσεων που προσπαθούν να μειώσουν το προσωπικό τους, χωρίς όμως να προβούν σε απολύσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα πρόγραμμα αυτά αφορούν μεγαλύτερης ηλικίας στελέχη όπου και είναι ένα σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, αλλά και διακινδυνώνουν μια αρνητική φήμη (Freed et al., 2012).

Είναι σημαντικό να γίνουν προτάσεις για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της και να έχει πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της που θα συμβάλουν στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Εδώ η πρόταση που γίνεται είναι η Τράπεζα Πειραιώς να θέσει ως στόχο το να βρεί έναν τρόπο να επαναδιαπραγματευτεί τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της που έχουν έρθει από τις τράπεζες που συγχωνεύτηκαν ή που εξαγοράστηκαν. Είναι εντελώς άδικο να έχουμε δύο διαφορετικές «κατηγορίες» εργαζομένων, ειδικά για εκείνους που έχουν ανώτερη απόδοση, αλλά αμείβονται λιγότερο από εκείνους που ήρθαν από τις τράπεζες του δημόσιου τομέα. Επομένως, είναι σημαντικό να βρούμε έναν τρόπο για να δημιουργηθούν εναρμονισμένες πολιτικές και πρακτικές για όλους τους εργαζόμενους, ειδικά όταν πρόκειται για το ζήτημα της δίκαιης πληρωμής.

Επιπλέον, ενώ έρευνες δείχνουν ότι η κρίση πιθανώς να οδηγήσει σε μείωση του προσωπικού και απώλειες θέσεων εργασίας (Wilton, 2013), στην προκειμένη περίπτωση δεν υπήρχαν απώλειες θέσεων εργασίας. Αντ' αυτού υπήρξαν πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές οι οποίες με τη σειρά του δημιούργησε προβλήματα, όπως κενά στους μισθούς. Το εύρημα αυτό θα πρέπει να αξιολογηθεί περαιτέρω λόγω του ότι η σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται μάλλον σε αντίθετες επιπτώσεις της κρίσης στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά την σύνδεση της μελέτης με την σχετική βιβλιογραφία, από τα ευρήματα της έρευνας σημειώνεται το ότι υπάρχει ένα στοιχείο που είναι σημαντικό και αφορά το ότι η τράπεζα αντί της συρρίκνωσης έχει προχωρήσει σε αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Οι Επιτροπάκη και Αλεξόπουλος (2013) έχουν αναφέρει αυτό φαινόμενο που πρόκειται για ένα αρκετά ασυνήθιστο φαινόμενο που έχει να κάνει με τη φύση των ελληνικών κρίσεις και το πώς η κυβέρνηση και η ΕΕ έχουν ασχοληθεί με τις τράπεζες. Αυτό είναι κάτι το οποίο δεν έχει μελετηθεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και αποτελεί ένα σημαντικό κενό.

Μια άλλη θέση βρίσκονται στη βιβλιογραφία περιλαμβάνει την αλλαγή στις μεθόδους πρόσληψης. Η εταιρεία έχει μετατοπιστεί από τις εξωτερική αγορά στην εσωτερική αγορά πρόσληψης νέου προσωπικού. Σύμφωνα με Wilton (2006) υπάρχει μια συνήθης πρακτική για να εξαλείψει τους κινδύνους που δημιουργούνται από τις κρίσεις μέσα από τον προσδιορισμό των νέων ταλέντων ως κομμάτι της διαχείρισης της εσωτερικής αγοράς. Επιπλέον, η κρίση αυξάνει τον αριθμό των ταλαντούχων εργαζόμενων που αναζητούν κάτι καλύτερο για τον εαυτό τους ή που είναι άνεργοι. Ωστόσο, στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς, θα έπρεπε να απορροφήσει ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων και των στελεχών που προέρχονται από τις τράπεζες που έχουν συγχωνευτεί με αυτήν.

Ένα θέμα που τέθηκε από τους Torrington et al. (2010) είναι ότι η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης σημαίνει ότι αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάσει τους μισθούς, τα προνόμια και τα επιδόματα. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι μισθοί θα μειωθούν και τα μισθολογικά χάσματα θα εξαφανιστούν. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιληφθούν ότι για να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας τους, πρέπει να γίνουν κάποιες θυσίες.

Ωστόσο, στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς το χάσμα των μισθών έχει αυξηθεί, σύμφωνα με τις μετρήσεις που χρησιμοποιούνται, αλλά και μέσα από στοιχεία από την πρωτογενή έρευνα. Αυτό είναι κάτι που δεν έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία ότι εξετάσαμε.

Πέρα από τις παραπάνω προτάσεις, θα πρέπει να υπάρξουν γενικότερα οργανωσιακές αλλαγές έτσι ώστε να ενδυναμωθεί το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας. Προς αυτήν την κατεύθυνση, οι προτάσεις που μπορεί να γίνουν είναι οι παρακάτω:

- Να υπάρξει αρχικώς μια εσωτερική έρευνα η οποία και θα καταγράψει τα προβλήματα που υπάρχουν στην τράπεζα σε οριζόντια και κάθετη ανάπτυξη. Δεν φτάνουν μόνο οι δείκτες, αλλά θα πρέπει να υπάρξει μια εσωτερική καταγραφή και αποτύπωση από την βάση, η οποία και θα περιλαμβάνει όλες τις απόψεις των εργαζόμενων αλλά και κάποιες ενδεικτικές λύσεις – προτάσεις αυτών.
- Σε συνεχεία του επανασχεδιασμού της διοικητικής δομής ως προς την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν εκ νέου οι προδιαγραφές των θέσεων ευθύνης και να συνδεθούν αυτές με τους νέους επιχειρησιακούς στόχους. Το νέο μεγάλο τραπεζικό σχήμα επιτάσσει ευελιξία, προσαρμογή και γενικότερα ισορρόπηση της σχέσης Growth/ Efficiency. Αντιστοίχως θα πρέπει να επέλθει εκ νέου προδιαγραφή των συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού, ο εντοπισμός των τρεχουσών εκπαιδευτικών αναγκών και ο ταυτόχρονος σχεδιασμός των νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Είτε αυτά τα προγράμματα είναι Άμεσα (προγράμματα κυρίως προσανατολισμού που καλύπτουν τις άμεσες ανάγκες πχ blending), είτε Μεσοπρόθεσμα (πχ Εκπαιδευτικά σεμινάρια σε Βασικά Τραπεζικά Θέματα), είτε Μακροπρόθεσμα (Εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την ειδική εκπαίδευση υπαλλήλων για την πλήρωση θέσεων ευθύνης) θα πρέπει να έχουν ως γνώμονα την διατήρηση και ανάπτυξη του πολύτιμου ανθρωπίνου διανοητικού κεφαλαίου που έχει προκύψει στο τραπεζικό αυτό σχήμα.
- Ως άμεση συνέπεια της δημιουργίας του νέου τραπεζικού σχήματος είναι σαφώς και η αναδιάρθρωση των ηλικιακών δεικτών των εργαζόμενων είτε αυτοί κατέχουν θέσεις ευθύνης είτε όχι.

Αναλόγως, διαφοροποιούνται πλέον και οι δείκτες μορφωτικού επίπεδου ως κατανομή με βάση τα τυπικά προσόντα των εκάστοτε τραπεζοϋπάλληλων (ΠΕ = Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, ΤΕ = Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, ΔΕ = Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης , ΥΕ = Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης ή κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. Αναμφίβολα τα δυο παραπάνω κριτήρια αποτελούν βασικά στοιχεία για την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης που προαναφέραμε έτσι ώστε να αναπτυχθούν τα κατάλληλα προσόντα ανά εργαζόμενο για την κατάλληλη θέση .

- Υπάρχει ένα σαφές πρόβλημα ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων. Το πρόβλημα είναι μεν δομικό, αλλά έχει και προεκτάσεις στην εταιρική κουλτούρα. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν εργαζόμενοι δύο ταχυτήτων στην τράπεζα καθώς και διαφορετικές κουλτούρες. Θα πρέπει το τμήμα HR της τράπεζας να εργαστεί έτσι ώστε να υπάρξει μια κοινή κουλτούρα για όλους τους εργαζόμενους. Από την έρευνα προέκυψαν ότι υπάρχουν σημαντικά μισθολογικά χάσμα και ανισότητες που επηρεάζουν σίγουρα αρνητικά την όλη διάθεση των εργαζόμενων να συνεισφέρουν. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρξει μια νέα πολιτική σε ότι αφορά τους μισθούς. Κομβικό σημείο παράλληλα είναι η δημιουργία του κατάλληλου εκείνου πλαισίου που θα τους παράσχει παραγωγικά κίνητρα, ενίσχυση του ηθικού και αυξημένη εμπιστοσύνη και δέσμευση στο νέο τραπεζικό σχήμα.
- Αυτό σημαίνει ότι οι μισθοί θα πρέπει να επαναδιαπραγματευθούν και να υπάρξει σύνδεση παραγωγικότητας και μισθών, άσχετα από το αν ο εργαζόμενος ήταν πριν τις συγχωνεύσεις στην Πειραιώς ή όχι. Αυτό θα αφορά και τις παροχές – προνόμια των εργαζομένων
- Τέλος, η τράπεζα έχει συσσωρεύσει μεγάλο αριθμό εργαζόμενων ενώ την ίδια στιγμή τα υποκαταστήματα μειώνονται. Θα πρέπει να υπάρξει μια ιδιαίτερα στοχευόμενη πολιτική σε ότι αφορά αυτό το ζήτημα. Μια πρόταση είναι να συνεχιστεί η εθελουσία έξοδος εργαζομένων και γενικότερα να μειώσει το προσωπικό με τον λιγότερο επώδυνο τρόπο για αυτούς.

Συνολικά, εμπειρική έρευνα δείχνει ότι ο τρόπος που το HRM αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της κρίσης δεν πληροί τα συμπεράσματα της σχετικής βιβλιογραφίας. Όπως προαναφέρθηκε, τα κενά που έχουν αναπτύξει οφείλονται στην ανασυγκρότηση της τράπεζας που σχεδιάστηκε από το ελληνικό κράτος και την Τρόικα σε μεγάλο βαθμό. Ως εκ τούτου, κάθε κρίση πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια μοναδική κατάσταση που έχει ειδικά χαρακτηριστικά και ένα μοναδικό σύνολο περιστάσεων.

Επιπλέον, ένα κενό στη βιβλιογραφία που ταυτοποιήθηκε αφορά τον αντίκτυπο που διαπολιτισμικές διαφορές μπορεί να έχουν στο πλαίσιο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης σε μια παγκόσμια οικονομική κοινότητα, είναι ένα θέμα που αξίζει να διερευνηθεί περισσότερο.

Τέλος, ορισμένοι περιορισμοί παρατηρήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της παρούσας διατριβής. Ένα βασικό περιορισμός ήταν ότι η παρούσα έρευνα έλαβε υπόψη τις απαντήσεις των εργαζομένων από τη μία μόνο τράπεζα, και ήταν ως εκ τούτου, δεν είναι εύκολο να γενικεύσει τα αποτελέσματα. Θα ήταν σημαντικό για μελλοντική έρευνα να περιλαμβάνει περισσότερες από μία τράπεζα και οι εργαζόμενοι που προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα ως δείγμα τους. Αυτό θα βοηθήσει να λαμβάνεται το πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα για την κατανόηση των αλλαγών στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Azcentral.com (2014). *7 Major Goals of Human Resources*. Available at: <http://yourbusiness.azcentral.com/7-major-goals-human-resources-1338.html>.
2. Azmi, F.T. (2011). Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India. *The International Journal of Human resources Management*, 22, 3888-3912.
3. Bouas, K. and Katsimardos, P. (2012). *Strategic agility in Greek human resource management*. Retrieved from the Institute for Regulatory Policy Research website: <http://www.inerp.gr/en/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html>.
4. Bank of Piraeus, Annual Report of 2014, available at http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/2015/Files/Investor-Relations/Financial-Data/Annual-Reports/Annual_Report2014_Gr.pdf
5. Bank of Piraeus, Annual Report of 2008 http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/Piraeus-Bank-Documents/Enimerosi-Ependiton/Etisies-Ekthesis/2009/EE_gr.pdf
6. Bourantas, D. and Papadakis, V. (1996). Greek management: Diagnosis and prognosis. *International Studies of Management and Organization*, 26, 13-22.
7. Bryman, A. and Bell, E. (2007). *Business research methods*. Open University Press.
8. Cascio, W. (2014). Investing in HRD in Uncertain Times Now and in the Future. *Advances in Developing Human Resources*, 16, 108-122.
9. Dessler, G. (2007). *Human resource management*. New York: Addison-Wesley/Prentice Hall.
10. Dimitropoulos, N. (2012). *Greek banks' reaction and the 2012 Blackrock Report*. Retrieved from the Capitalinvest.gr website: http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=335.
11. Dulebohn, J. and Johnson, R. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resources Management Review*, 23, 71-83.
12. Epitropaki, O. (2012). *Human resource management strategies during the economic crises*. Retrieved from ALBA Graduate Business School website, http://www.alba.edu.gr/RCI/Documents/rci_2011%20olga%20final.pdf.

13. Epitropaki, O. and Alexopoulos, A. (2013). *HR metrics on financial sector*. ALBA University. Accessed on 20 September 2015 at: http://www.alba.edu.gr/hrmetrics/Documents/Presentation_Dr%20Tasoulis_7Novem.pdf.
14. Freed, A., Hyatt, J., Papachristou, A. and Papalexandris, N. (2012). *Greek HRM: Building the critical competencies*. Retrieved from the RBL Group website: <http://rbl.net/index.php/library/display-content-page/greek-hrm-building-the-critical-competencies>.
15. Freitas, W., Jabbour, C. and Santos, F. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12, 226-234.
16. French E. and Goodman, D. (2011). Local government human resource management past, present and future: Revisiting Hays and Kearney's anticipated changes a decade later. *Politics & Policy*, 39, 761-785.
17. Guerci, M. and Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability driven change – towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1787-1814.
18. Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-58.
19. Harmon, J., Fairfield, K. and Wirtenberg, J. (2010). HR leadership and sustainability. *Institute for Corporate Productivity*, 33, 17-21.
20. Henderson, K. (1982). Comparative public administration: the United States view in international perspective. *Public administration and development*, 2, 169-183.
21. Hyde, F.K. (2000). Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An international journal*, 3, 82-89.
22. Kearns, P. (2010). *HR strategy: Creating business strategy with human capital* (2nd Ed.). London: Elsevier Ltd.
23. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach. *The International Journal of Human resources Management*, 25, 1069-1089.
24. Lallement, M. (2011). Europe and the economic crises: Forms of labor market adjustment and varieties of capitalism. *Work, Employment and Society*, 25, 627-641.

25. Lawler, E. and Boudreau, J. (2009). What makes HR a strategic partner? *People and Strategy*, 32, 15-22.
26. Lee, S-H., Phan, H.P. and Tan, W.Y.G. (2003). Impact of the Asian economic crises on training intentions and outcomes. *Human Resource Management Review*, 13, 467-486.
27. Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
28. Lundy, O. and Cowling A. (2010). *Strategic human resource management*. Thomson Learning.
29. MacKenzie, C., Gavarán, T.N and Carbery, R. (2014). The global financial and economic crises: Did HRD play a role? *Advances in Developing Human Resources*, 16, 34-53.
30. Malhotra, N.K. and Birks, D.F. (2000). *Marketing research: An applied approach*. Prentice Hall, Harlow.
31. McKenna, E. and Beech, N. (2008). *Human resource management: A concise analysis (2nd Ed.)*. Harlow: FT Prentice Hall.
32. Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes (5th Ed.)*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
33. Munoz-Bullon, F. and Sanchez-Bueno. M.J (2011). Does downsizing improve organizational performance? An analysis of Spanish manufacturing. *The International Journal of Human Resource Management*, 2, 2924-2945.
34. Pilbeam, S. and Corbridge, M. (2006). *People resourcing – Contemporary HRM in practice (3rd Ed.)*. Financial Times/Prentice Hall.
35. Rennie, A. and McGee, R. (2012). *International human resource management*. Accessed on 20 September 2015 at: <http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/international-human-resource-management-sample-content.pdf>.
36. Royal, C., Evans, J. and Windsor, S. (2014). The missing strategic link-human capital knowledge, and risk in the finance industry-two mini cases. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 16, 189-206.
37. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall.
38. Schneider, C. (2006). The new human capital metrics. *CFO Human Capital*, 23-27.
39. Smallbusiness.chron.com (2014). *Goals of human resource management*. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/goals-human-resource-management-21317.html>.

40. Stroh, L. and Caliguiri, P. (1998). Strategic human resources: A new source for competitive advantage in the global arena. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 1-17.
41. Tissen, R.J., Lekanne Deprez, F.R.E., Burgers, R.G.B.M and van Montfort, K. (2010). Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands': The future of people at work: A reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 637-652.
42. Torrington, D., Taylor S., Hall L. and Atkinson C. (2010). *Human resource management*. London: Prentice Hall.
43. Weiss, D., Knightbridge, G. and Finn, R. (2004). HR metrics that count: Aligning human capital management to business results. *Human Resource Planning*, 28, 33-38.
44. Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management (2nd Ed.)*. London: Sage.
45. Wright, P. and MacMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resources management. *Human Resource Management Journal*, 21, 93-104.
46. ZeePedia.com (2014). *Introduction in public administration, human resource management (HRM)*. Available at: http://www.zeepedia.com/read.php?human_resource_management_hrm_importance_of_human_resource_recruitment_introduction_to_public_administration&b=47&c=22.
47. Zhu, Y. (2003). The post-Asian financial crises: Changes in HRM in Taiwanese enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 9, 147-164

Κεφάλαιο 2 Ερωτήσεις συνέντευξης

- 1) Περιγράψτε την επαγγελματική σας σχέση με την τράπεζα και την θέση εργασίας σας.
- 2) Πως αντιμετώπισε η Τράπεζα την οικονομική κρίση σε στρατηγικό επίπεδο;
- 3) Ποιες ήταν οι κύριες αλλαγές στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που συνέβησαν κατά την διάρκεια των τελευταίων πέντε χρόνων; Ποια ήταν η επίδραση της οικονομικής κρίσης σε αυτές;
- 4) Το γεγονός ότι έγιναν συγχωνεύσεις σημαίνει ότι υπάρχει υψηλή συσσώρευση προσωπικού. Πως έγινε η διαχείριση αυτού του ζητήματος από τράπεζες; Πως το κρίνεται βάσει τις προσωπικής σας εμπειρίας; (ε.ε.1)
- 5) Το ότι υπήρξαν συγχωνεύσεις σημαίνει δημιουργεί ζητήματα ως προς την διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας και του κλίματος για την τράπεζα; (ε.ε.4)
- 6) Μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής νοοτροπίας (για παράδειγμα στελέχη από ιδιωτική τράπεζα με τα αντίστοιχα στελέχη δημόσια τράπεζα) αλλά και των σχέσεων ισχύος που έχουν οι εργαζόμενοι από τις τράπεζες που έχουν συγχωνευτεί; (ε.ε.2)
- 7) Τα προγράμματα εθελουσίας εξόδου και η πολιτική μη-απολύσεων επηρέασαν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και πως; (ε.ε.3)
- 8) Ποιες ήταν οι κύριες αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων; (ε.ε.5)
- 9) Ποιες θα πρέπει να είναι οι μελλοντικές παρεμβάσεις στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική στο μέλλον;(ε.ε.6)
- 10) Πόσο ζωτικής σημασίας θεωρείτε τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης; (ε.ε 6)