

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αλλαγές στο Σύστημα Αμοιβών στον Τραπεζικό Κλάδο την Περίοδο της Κρίσης

Δήμητρα Χαρίτου

Επιβλέπων Καθηγητής
Απόστολος Χριστόπουλος

Μάϊος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αλλαγές στο Σύστημα Αμοιβών στον Τραπεζικό Κλάδο την Περίοδο της Κρίσης

Δήμητρα Χαρίτου

Επιβλέπων Καθηγητής
Απόστολος Χριστόπουλος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάϊος 2020

Περίληψη

Η οικονομική κρίση ανέδειξε μια σειρά σημαντικών ζητημάτων τα οποία αφορούσαν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι κοινωνίες, οι οικονομίες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο τραπεζικός κλάδος επλήγη πολυεπίπεδα, καθώς η οικονομική κρίση έπληξε σε μεγάλο βαθμό τις τράπεζες, το περιθώριο κέρδους τους και γενικότερα την αποδοτικότητά τους. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της πορείας των αμοιβών στο τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα, των εξόδων αλλά και της γενικότερης εικόνας του τραπεζικού συστήματος από το 2008 έως και το 2018 με τη χρήση της μεθόδου της συγκριτικής ανάλυσης. Επίσης αναζητήθηκε το κατά πόσο δόθηκαν και υπήρχαν πρόσθετες αμοιβές στο τραπεζικό σύστημα προκειμένου να γίνει και μια σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα επηρεάστηκε σημαντικά από την οικονομική κρίση σε επίπεδο αποδοτικότητας, κερδοφορίας ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε η συρρίκνωση των τραπεζικών ιδρυμάτων σε τέσσερις συστημικές, η μείωση του αριθμού των εργαζομένων και των καταστημάτων. Σε επίπεδο αμοιβών, δεδομένης της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας από το Σωματείο των τραπεζικών υπαλλήλων, δεν παρατηρείται διαφορά στο επίπεδο των μισθών παρά μόνο κάποιες ελάχιστες αυξήσεις την περίοδο της κρίσης. Σε ότι αφορά τις πρόσθετες αμοιβές, το βασικό συμπέρασμα είναι ότι κατά κύριο λόγο δίνονται σε στελέχη της διοίκησης και επι το πλείστον βασίζονται στην απόδοση των εργαζομένων. Σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεραίνουμε ότι η Ελλάδα ακολουθεί μια συντηρητική πολιτική αμοιβών στο τραπεζικό της σύστημα, τουλάχιστον με τα στοιχεία που δίνονται στη δημοσιότητα. Στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης τα συστήματα αμοιβών καθορίζονται εν μέρη από τις Συλλογικές Συμβάσεις καθώς και από άλλα στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο όπως είναι η απόδοση, η εκπλήρωση της στοχοθεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και η ομαδική απόδοση.

Summary

The economic crisis has raised a number of important issues concerning the way societies, economies and financial institutions operate. The banking sector has been affected, as the economic crisis has hit banks, their profit margins and their efficiency in general. The purpose of this study is to analyze the remuneration system in the banking sector in Greece, the costs and the overall picture of the banking system from 2008 to 2018 using the method of comparative analysis. The results of the study showed that in Greece the banking system was significantly affected by the economic crisis in terms of efficiency, profitability while at the same time it was found the shrinking of banking institutions to four systemic banks, reducing the number of employees and stores. In terms of wages, given the Collective Bargaining Agreement by the Association of Bank Employees, there is no difference in the level of wages except for a few small increases during the crisis period. As for the additional fees, the main conclusion is that they are mainly given to executives and are mostly based on employee performance. Compared to other European Union countries, we conclude that Greece follows a conservative wage policy in its banking system, at least with the data given to the public. In most European countries, remuneration systems are determined in part by Collective Bargaining Agreements as well as other elements concerning the employee, such as performance, fulfillment of goal setting, level of education and group performance.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διατριβής μου, θα ήθελα να απευθύνω ένα βαθύ και ολόψυχο ευχαριστώ σε όσους στάθηκαν δίπλα μου σ' αυτή την επίπονη προσπάθεια και με βοήθησαν να τη φέρω εις πέρας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Απόστολο Χριστόπουλο, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες ήθελα να απευθύνω στους γονείς μου για την ηθική υποστήριξη και την αγάπη τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους πολύ κοντινούς μου ανθρώπους για την αμέριστη συμπαράσταση, την υπομονή, την κατανόηση και την υποστήριξη τους.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Summary	v
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	ix
Περιεχόμενα Πινάκων	x
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1	3
Οικονομική κρίση και ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	3
1.1 Η πορεία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.....	3
1.2. Παγκόσμια οικονομική κρίση και τραπεζικό σύστημα.....	5
1.3. Η αποδοτικότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος	9
1.4 Οι επιδράσεις της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	19
Κεφάλαιο 2	29
Αμοιβές, πρόσθετες αμοιβές και συστήματα αμοιβών	29
2.1. Γενική εννοιολογική προσέγγιση και διαχωρισμοί	29
2.2. Συστήματα ομαδικών και ατομικών αμοιβών.....	32
2.2.1. Αμοιβή με το κομμάτι	33
2.2.2. Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο	33
2.2.3. Ατομικά βραβεία (bonus)	33

2.2.4. Επίδομα Αξίας (Merit Pay).....	34
2.2.5. Ομαδικά Βραβεία.....	34
2.2.6. Διανομή Κερδών	35
2.2.7. Διάθεση Μετοχών	35
2.2.8. Πρόσθετες Παροχές	36
Κεφάλαιο 3	38
Παρουσίαση της μεθόδου συγκριτικής ανάλυσης.....	38
3.1. Σκοπός.....	38
3.2. Διαδικασία και εργαλεία ανάλυσης	38
3.3. Χρησιμοποιούμενα δεδομένα.....	38
3.4. Η πορεία των τραπεζικών αμοιβών των τραπεζών στην Ελλάδα.....	39
3.5. Πρόσθετες αμοιβές και τραπεζικό σύστημα	44
Κεφάλαιο 4	49
Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	49
Συμπεράσματα.....	56
Βιβλιογραφία.....	58

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Δείκτες αποδοτικότητας ελληνικών τραπεζών.....	11
Διάγραμμα 2. Συνολικός αριθμός τραπεζών μελών της ΕΕΤ.....	20
Διάγραμμα 3. Δίκτυο τραπεζικών μελών της ΕΕΤ	20
Διάγραμμα 4. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Alpha bank.....	21
Διάγραμμα 5. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Τράπεζας Πειραιώς.	21
Διάγραμμα 6. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων τράπεζας Eurobank.....	22
Διάγραμμα 7. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος.	23
Διάγραμμα 8. Πορεία αριθμού τραπεζικών υπαλλήλων.	43
Διάγραμμα 9. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού ελληνικών τραπεζών.....	44

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Οι φάσεις των ανακεφαλαιοποιήσεων των τραπεζών.....	24
Πίνακας 2. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Εθνική Τράπεζα.....	26
Πίνακας 3. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Alpha Bank.....	27
Πίνακας 4. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Τράπεζας Πειραιώς.....	27
Πίνακας 5 Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Eurobank.....	28
Πίνακας 6. Πορεία μισθών για το κύριο προσωπικό.....	40
Πίνακας 7. Πορεία μισθών για το βοηθητικό προσωπικό.....	41
Πίνακας 8. Πορεία μισθών προσωπικού καθαριότητας.....	41
Πίνακας 9. Πορεία μισθού διευθυντών.....	41
Πίνακας 10. Πορεία μισθού υποδιευθυντών.....	42

Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια οδήγησε τις ελληνικές τράπεζες σε ένα καθεστώς συστηματικής εποπτείας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (στο εξής ΕΚΤ) η οποία σε συνεχή βάση αξιολογούσε την ποιότητα των στοιχείων του ενεργητικού τους, ενώ διενεργούσε και ασκήσεις προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (stress-tests) σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τον έγκαιρο προσδιορισμό των κεφαλαιακών αναγκών τους σε συνάρτηση με τις χρηματοοικονομικές συνθήκες που ενδεχομένως επικρατούσαν στο άμεσο μέλλον. Όπως είναι αναμενόμενο, από την εμφάνιση της κρίσης έως σήμερα ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε διαδικασία αναδιάρθρωσης με συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανασυγκρότηση του δικτύου των καταστημάτων τους και του ανθρώπινου δυναμικού τους (Adrian & Liang, 2016).

Διαφορετικοί παράγοντες, όπως η επιδείνωση του δανειακού τους χαρτοφυλακίου, η μαζική εκροή καταθέσεων καθώς και η διόγκωση του δημοσίου χρέους και των ελλειμμάτων, δημιούργησαν σοβαρά πρόβλημα βιωσιμότητας για τις τράπεζες. Οι συστημικές τράπεζες οδηγήθηκαν σε ανακεφαλαιοποιήσεις και σε πώληση θυγατρικών εταιρειών με στόχο άντληση κεφαλαίων και τον περιορισμό της έκθεσης του κινδύνου τους. Ως προς τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που παρατηρήθηκαν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αξίζει να αναφερθεί ότι στα τέλη του 2006 ήταν εγκατεστημένα στην Ελλάδα σαράντα ιδρύματα, ελληνικά και από άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ σήμερα δραστηριοποιούνται μόλις εννέα, καθώς δεκαοκτώ τράπεζες εξαγοράστηκαν. Μάλιστα, ενώ το 2005 οι τέσσερις συστημικές έλεγχαν μόλις το 59% του μεριδίου της αγοράς το 2016 οι συστημικές τράπεζες έλεγχαν το 97% (Ανατόλου, 2016).

Δεδομένου ότι οι δαπάνες για τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικό μέρος των λειτουργικών εξόδων για τις ελληνικές τράπεζες, εφαρμόστηκαν πολιτικές μείωσης του προσωπικού μέσα από σχέδια αναδιάρθρωσης. Οι πολιτικές οι οποίες ακολούθησαν για τη μείωση του προσωπικού ήταν κατά κύριο λόγο μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου,

προγραμμάτων απασχόλησης με διαφορετικό μισθολογικό κόστος και με προσλήψεις προσωπικού με μειωμένες αποδοχές μέσω θυγατρικών εταιρειών. Η μείωση των εξόδων βέβαια λειτουργεί ως ένα αντισταθμιστικό εργαλείο για την διατήρηση της αποτελεσματικότητας, δεδομένου ότι για να διατηρηθεί η αναλογία καθαρών κερδών προς λειτουργικά έξοδα θα πρέπει να μειωθεί και ο παρονομαστής του ανωτέρω κλάσματος. Για να μπορέσουν λοιπόν οι τράπεζες να επιβιώσουν βλέποντας τα καθαρά κέρδη τους να μειώνονται, μείωσαν και τις δαπάνες σε προσωπικό.

Η παρούσα διατριβή μέσα από μία ιστορική ανάδρομη στο τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας από το 2008 έως το 2018 έχει στόχο να προσεγγίσει και να διερευνήσει πώς η οικονομική κρίση διαμόρφωσε την σημερινή εικόνα του τραπεζικού συστήματος, να επισημάνει τις επιπτώσεις της κρίσης στον τραπεζικό τομέα και να διερευνήσει με ποιο τρόπο αυτές οι επιπτώσεις οδήγησαν στις αλλαγές που επήλθαν στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών, στο σύστημα αμοιβών που διαμορφώθηκε και στον τρόπο που αυτό διαφοροποιείται από τα συστήματα αμοιβών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια ιστορική ανασκόπηση στο τραπεζικό σύστημα στο οποίο αναλύεται η πορεία του στην Ελλάδα προ και μετά κρίσης, παρουσιάζεται η παγκόσμια κρίση και το τραπεζικό σύστημα καθώς επίσης και η αποδοτικότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και οι επιδράσεις της κρίσης σε αυτό. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις αμοιβές, τις πρόσθετες αμοιβές και τα συστήματα αμοιβών. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος της συγκριτικής ανάλυσης και ειδικότερα ο σκοπός της μελέτης, η μέθοδος, η πορεία των αμοιβών των τραπεζών στην Ελλάδα αλλά και οι πρόσθετες αμοιβές. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την συζήτηση των αποτελεσμάτων και η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 1

Οικονομική κρίση και ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

1.1 Η πορεία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Οι τράπεζες αποτελούν έναν από τους θεμέλιους λίθους των σύγχρονων αλλά και των παλαιότερων οικονομιών δεδομένου ότι το χρήμα που διακινείται μέσω αυτών, κινεί και την υπόλοιπη οικονομία. Επίσης λειτουργία των κεντρικών τραπεζών των χωρών είναι καθοριστικής σημασίας καθώς μέσω των ρυθμιστικών και εποπτικών υπηρεσιών τους συμβάλλουν στην αύξηση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος και στην παροχή ρευστότητας όποτε κριθεί απαραίτητο. Επιπλέον, η συνολική οικονομική δραστηριότητα μπορεί να υποβαθμιστεί εάν η λειτουργία του τραπεζικού κλάδου είναι αποτυχημένη (Richard, 1994; Grossman, 1994). Τέλος, η πορεία του τραπεζικού συστήματος έχει μεγάλο αντίκτυπο σε μία οικονομία καθώς η πρόσφατη οικονομική κρίση δίδαξε ότι η ύφεση μπορεί να είναι 50% εντονότερη όταν προέρχεται από τραπεζική κρίση σε σχέση με την ύφεση που μπορεί να προκληθεί από δημοσιονομικά μέτρα (Νούλας, 2015).

Στην Ελλάδα μέχρι πρότινος πολλές συναλλαγές διενεργούνταν με μετρητά, τα οποία μπορεί να μην έφταναν ποτέ στο ταμείο της τράπεζας αλλά να ανταλλάσσονταν από ιδιώτες και επιχειρήσεις στο πλαίσιο διάφορων συναλλαγών. Σήμερα, οι περισσότερες συναλλαγές σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο, διενεργούνται εκ του νόμου μέσω των τραπεζών για να μπορεί να ασκείται ο απαιτούμενος έλεγχος από τις κυβερνητικές και ιδίως τις φορολογικές αρχές. Όμως οι απαρχές του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι σημειώνονται μαζί με την ιστορία της νεότερης Ελλάδας

όποτε ο Ιωάννης Καποδίστριας ίδρυσε την τρίτη Ελληνική Δημοκρατία (Βερέμης & Κολιόπουλος, Καστανιώτη).

Ο Καποδίστριας άσκησε για πρώτη φορά νομισματική πολιτική, εκδίδοντας τον Φοίνικα για νόμισμα, και ιδρύοντας την Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα η οποία προέβη σε χρηματοδοτήσεις, δανεισμούς αλλά και στην δημιουργία καταθέσεων από το εσωτερικό και το εξωτερικό. Η οικονομική ιστορία των τραπεζών από τότε μέχρι και την ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ε. είναι μακρά και ξεφεύγει των σκοπών της παρούσας μελέτης, ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η πρώτη ελληνική τράπεζα αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία της Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδας από τον Ελευθέριο Βενιζέλο, αρκετά αργότερα το 1928 (Ελληνική Ένωση Τραπεζών & Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, Εισαγωγή στις Τραπεζικές Σπουδές, 2006).

Η Ελλάδα από την δεκαετία του 1980 και μετά γίνεται πιο ενεργό μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αποτέλεσμα σταδιακά να εμφανίζει αλλαγή στα στοιχεία κρατικής λειτουργίας που επηρέαζαν το τραπεζικό σύστημα. Στην αλλαγή κατεύθυνσης διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο η δυνατότητα που απέκτησε η τράπεζα της Ελλάδος να ασκεί νομισματική πολιτική γεγονός που σήμαινε ότι μπορούσε να ρυθμίσει το κόστος του χρήματος δηλαδή των επιτοκίων (Παπαδάκης, 2004).

Στην επόμενη δεκαετία του 1990, υπήρξαν στο τραπεζικό σύστημα σημαντικές εξελίξεις. Διαμορφώθηκε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού, υλοποιήθηκαν ιδιωτικοποιήσεις, μετασχηματίστηκαν και ιδρύθηκαν τράπεζες και υπήρξε εναρμόνιση με τα πρότυπα και τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σταδιακά υπήρξε αυξανόμενη απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και άρση των περισσότερων περιορισμών λειτουργίας των χρηματοοικονομικών αγορών, η οποία οδήγησε σε ένα πλήθος εταιρικών πράξεων αλλά και συγχωνεύσεων και εξαγορών οι οποίες άρχισαν να διαμορφώνουν ένα νέο τραπεζικό τοπίο στην ελληνική αγορά. Ταυτόχρονα υπήρξε απελευθέρωση στην κίνηση κεφαλαίων με αποτέλεσμα την δυνατότητα επενδύσεων των τραπεζών σε διεθνή χρηματοπιστωτικά προϊόντα αλλά και την χορήγηση δανείων σε ξένο νόμισμα. Επιπλέον, έχουμε κατάργηση κάποιων πιστωτικών κανόνων με αποτέλεσμα την

ελευθέρια των τραπεζών στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την επενδυτική της πολιτική (Νούλας, 2015).

Η δεκαετία του 2000 αποτέλεσε περίοδο άνθισης του τραπεζικού συστήματος. Κυρίως την περίοδο 1997-2000 υπήρξε έντονη ανοδική πορεία του χρηματιστηρίου κατά την οποία πραγματοποιήθηκαν αρκετές αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου. Αρκετές μεταβολές πραγματοποιήθηκαν το 2001, το έτος εισόδου της Ελλάδας στην Ζώνη του Ευρώ οι οποίες ενίσχυσαν την πραγματοποίηση ενός σημαντικού αριθμού εταιρικών πράξεων (συγχωνεύσεων και εξαγορών) με αποτέλεσμα την διαμόρφωση ενός νέου τραπεζικού συστήματος. Οι Ελληνικές τράπεζες άρχισαν να επεκτείνονται εκτός Ελλάδος με στόχο την ενίσχυση των τραπεζικών δικτύων, την εκμετάλλευση συνεργειών και την είσοδο τους σε μεγαλύτερες αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

Όπως αναφέραμε, η δεκαετία του 2000 ιστορικά εμφάνισε ίσως την μεγαλύτερη ανάπτυξη χρηματοοικονομικών μεγεθών στην Ελληνική τραπεζική αγορά. Η ανάπτυξη των τραπεζικών ομίλων και του δικτύου τους οδήγησε στην αύξηση του αριθμού των καταστημάτων τους. Η ανάπτυξη αυτή βέβαια ανακόπηκε το 2008 με την έλευση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξεκινά από τις Ηνωμένες Πολιτείες και μέλει να πλήξει ολόκληρη την παγκόσμια κοινότητα για παραπάνω από μια δεκαετία.

1.2. Παγκόσμια οικονομική κρίση και τραπεζικό σύστημα

Από το 2008 η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται αντιμέτωπη με μία τεράστια οικονομική κρίση. Η εμφάνιση της ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά πολύ γρήγορα η χρηματοπιστωτική κρίση έκανε την εμφάνιση της στην αρχή στις αναπτυγμένες χώρες και συνέχισε σε ολόκληρο τον κόσμο επηρεάζοντας το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα ο ρυθμός μετάδοσης της κρίσης ήταν κατατρεχτικός και επηρέασε ένα σημαντικό αριθμό αναπτυσσόμενων οικονομιών. Αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού ήταν η διεθνοποίηση των υπηρεσιών των χρηματοπιστωτικών συστημάτων στις οικονομίες των χωρών και η εξέλιξη της τεχνολογίας (π.χ. e-banking), μέσω της οποίας πραγματοποιείται άμεση μετάδοση πληροφοριών σε όλο τον κόσμο διευκολύνοντας την διακίνηση των κεφαλαίων (Lane, 2012).

Οι χώρες αντέδρασαν άμεσα ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την κρίση με την λήψη κατάλληλων μέτρων καθώς ήταν φανερό πως η κρίση οδηγούσε σε ύφεση της οικονομίας, πτώση της απασχόλησης και είχε δραματικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις και τις τράπεζες. Με την λήψη μέτρων στόχευαν στην αναθέρμανση των επενδύσεων, βελτίωση της ρευστότητας και κινητοποίηση της οικονομίας (Παπαστάμου, 2011). Το Δεκέμβριο του 2008, κατατέθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση το σχέδιο για την αντιμετώπιση της κρίσης, με στόχο την πραγματοποίηση των σχεδίων που αφορούσαν τόσο σε δημοσιονομικά μέτρα των κρατών μελών όσο και σε στρατηγικές ενάσκησης της εγκρατούς νομισματικής πολιτικής της Ένωσης. Ο τρόπος αντιμετώπισης της κρίσης, με δεδομένη τη δημοσιονομική πειθαρχία και την νομισματική σταθερότητα, σύμφωνα με τους όρους του Συμφώνου Σταθερότητας, ήταν η αύξηση της ρευστότητας στην οικονομία ώστε να τονωθεί η ζήτηση και να ενισχυθούν οι επενδύσεις με στόχο την στήριξη της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης (Manroudeas, 2013). Σαφώς τα ανωτέρω μέτρα ξεκινούσαν και τελείωναν μέσα από την διάχυση του χρήματος από τις εμπορικές τράπεζες προς την εγχώρια οικονομία.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το σύμφωνο χρηματοπιστωτικής σταθερότητας είχε ως απαίτηση τα ετήσια ελλείμματα των χωρών μελών να μην υπερβαίνουν το 3% του ΑΕΠ της κάθε χώρας και αντίστοιχα το δημόσιο χρέος να μην υπερβαίνει το 60% του ΑΕΠ. Οι οικονομίες των χωρών της Ευρώπης πριν την οικονομική κρίση του 2007 τηρούσαν τις παραπάνω απαιτήσεις, μέχρι που οι τράπεζες άρχισαν να παρουσιάζουν έλλειψη ρευστότητας και να αντιμετωπίζουν προβλήματα με την χρηματοδότηση του χρέους τους και τον ισοσκελισμό του ισολογισμού τους. Για τους λόγους αυτούς καθώς κι άλλους επιμέρους και πιο εξειδικευμένους ανά χώρα λόγους, η κρίση χρέους των χωρών ξεπέρασε την αμιγώς τραπεζική κρίση. Οι ανακεφαλαιοποιήσεις, η διαχείριση της ρευστότητας, η έκδοση ομολόγων και η μείωση των επιτοκίων δεν μπορέσαν να αποτελέσουν ικανά εργαλεία συγκράτησης της κρίσης αποκλειστικά στο τραπεζικό σύστημα. Όλα τα παραπάνω γεγονότα μεταμόρφωσαν την χρηματοπιστωτική κρίση στην Ευρώπη σε κρίση χρέους (Whalen, 2011; Chen et al., 2012).

Σαφώς η Ελλάδα, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από την κρίση χρέους. Η θέση της Ελλάδας επιδεινώθηκε από τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείματα, την μειωμένη όλο και περισσότερο ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και το υψηλό δημόσιο χρέος. Άμεσα επίσης, επηρεάστηκαν και άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Πορτογαλία, η Ιταλία, η Ισπανία και η Ιρλανδία. Στις αρχές Δεκεμβρίου του 2009, η Fitch η εταιρεία αξιολόγησης υποβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας από «A-» σε «BBB+» και στη ίδια υποβάθμιση προώθησε λίγο αργότερα και η εταιρεία Standard & Poor's. Το αποτέλεσμα ήταν τα spreads των Ελληνικών ομολόγων να αυξηθούν κατά 25 και 22 μονάδες βάσης αντίστοιχα. Στην συνέχεια, περί το τέλος του Δεκεμβρίου ακολούθησε και η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας μας από A1 σε A2 από την εταιρεία Moody's. Η Ελληνική κυβέρνηση αναγκάστηκε στις 23 Απριλίου του 2010 να αποχωρήσει από τις αγορές για δανεισμό με την έκδοση ομολόγων και οδηγήθηκε στην ενεργοποίηση του μηχανισμού στήριξης από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (στο εξής ΔΝΤ) (Κότιος & Παυλίδης, 2012)

Στην περίοδο που ακολούθησε πραγματοποιήθηκαν ριζικές αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας και στο τέλος του 2010 έχουμε και τα πρώτα σημάδια της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης με την αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας να αποτελεί την μεγαλύτερη δυσκολία. Ακολούθησε υποχώρηση του αριθμού των τραπεζών με ταυτόχρονη μείωση των μεγεθών των ελληνικών τραπεζών, όπως το σύνολο του ενεργητικού τους, των δανείων και των καταθέσεων. Αυτό ήταν αποτέλεσμα των μη εξυπηρετούμενων δανείων αλλά και της απομάκρυνσης των καταθέσεων.

Η δυνατότητα άντλησης ρευστότητας από το Ευρωσύστημα και τον μηχανισμό στήριξης απέτρεψε τον κίνδυνο ρευστότητας. Οι τράπεζες αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα οι τέσσερις συστημικές τράπεζες και η Attica Bank να αποτελούν το 95% της τραπεζικής αγοράς σε σύγκριση με το τέλος 2007 όπου αποτελούσαν το 67,7% σύμφωνα με την ελληνική ένωση τραπεζών. Παράλληλα, στον χρηματοπιστωτικό τομέα πραγματοποιήθηκαν τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις. Η πρώτη έγινε μέσω του

Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και στοίχισε περίπου 25,5 δις. Ευρώ την περίοδο 2012-2013, ακολούθησε η δεύτερη η οποία κυρίως πραγματοποιήθηκε μέσω επενδυτών ιδιωτών και είχε ύψος 8,3 δις ευρώ και τέλος, η τρίτη ανακεφαλαιοποίηση έγινε με επιβάρυνση του δημοσίου χρέους τον Νοέμβριο του 2015 κατά 5,4 δις ευρώ (Τράπεζα της Ελλάδος, Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 2018).

Επιπροσθέτως, υπήρξαν και άλλα γεγονότα τα οποία κλόνισαν την σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού τομέα, όπως, η τραπεζική αργία η οποία διήρκησε τρεις εβδομάδες και κηρύχθηκε με Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου, η αργία του χρηματιστηρίου η οποία διήρκησε ένα μήνα και τέλος ο έλεγχος της κίνησης κεφαλαίων. Τα μέτρα ελέγχου των κεφαλαίων (capital controls) είχαν ως αποτέλεσμα την ανατροπή της απελευθέρωσης της τραπεζικής αγοράς, την συρρίκνωση των τραπεζικών δραστηριοτήτων αλλά και την μείωση των ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων. Σύμφωνα με στοιχεία της τράπεζας την Ελλάδα, την περίοδο 2007-2008, οι ξένες τράπεζες μέσω των καταστημάτων τους και των θυγατρικών τους εταιριών άγγιζαν το 20% του ενεργητικού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε αντίθεση με την περίοδο 2016-2017, όπου το ποσοστό μειώθηκε στο 4% (Τράπεζα της Ελλάδος, Η επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 2016).

Επιπλέον, η εμπιστοσύνη των καταθετών κλονίστηκε αλλά η επιβολή των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων συγκράτησε την εκροή των καταθέσεων στο εξωτερικό με αποτέλεσμα την σταθεροποίηση της ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος αρκετό καιρό αργότερα. Αναπόφευκτα όμως, οι συνεχής αλλαγές του τραπεζικού συστήματος είχαν ως αποτέλεσμα, όπως αναφέραμε, οι τράπεζες να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Επιδίωξη τους ήταν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσω της εξειδίκευσης του προσωπικού τους, της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών αλλά και μέσω των ανωτέρω εταιρικών πράξεων επιδίωκαν την επίτευξη οικονομίων κλίμακας. Σήμερα το τραπεζικό σύστημα φροντίζει να συρρικνώνει ακόμα περισσότερο τις απαιτήσεις του σε προσωπικό, δημιουργώντας καταστήματα που διαθέτουν αυτοματοποιημένα μηχανήματα συναλλαγών και δεδομένου ότι ο ελληνικός λαός έχει εξοικειωθεί σημαντικά με την χρήση καρτών και

ηλεκτρονικών συναλλαγών μετά τα capital control, οδεύουμε προς μια νέα τραπεζική εποχή αυτή της ηλεκτρονικής τραπεζικής σε όλα τα επίπεδα.

1.3. Η αποδοτικότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Η οικονομική κρίση ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και πήρε παγκόσμιες διαστάσεις με αποτέλεσμα να στιγματίσει την κερδοφορία του τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες ήρθαν αντιμέτωπες με μεγάλα προβλήματα τα οποία σχετίζονταν με την μείωση της αξίας του ενεργητικού τους και την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων με αποτέλεσμα οι δείκτες κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας να ακολουθήσουν πτωτική πορεία. Η μείωση της κερδοφορίας των τραπεζών αποτυπώνεται στις οικονομικές τους καταστάσεις αλλά και στους δείκτες στους οποίους απεικονίζεται η κερδοφορία.

Παράλληλα, αντιμετώπισε κινδύνους ρευστότητας και κινδύνους που προέρχονταν από την αγορά αλλά και την τεχνολογική ανάπτυξη (Mersch, 2015). Η κεφαλαιακή επάρκεια, η κερδοφορία και η επιφυλακτικότητα των επενδυτών αποτέλεσαν σημαντικά θέματα με τα οποία το τραπεζικό σύστημα ήρθε αντιμέτωπο. Εντός των παραγόντων οι οποίοι επιδρούν στην επίτευξη του κέρδους είναι και το πλαίσιο κανονιστικής ρύθμισης και εποπτείας στο οποίο τα τραπεζικά ιδρύματα εκ του νόμου είναι υποχρεωμένα να προσαρμόζονται (Παγκράτης, 2017).

Η πτώση της κερδοφορίας σχετίζεται με το αδύναμο οικονομικό περιβάλλον πολλών χωρών οι οποίες όπως ήταν αναμενόμενο δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των κεντρικών τραπεζών προκειμένου να λάβουν την απαιτούμενη χρηματοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα στοιχεία της KPMG (2016) η κερδοφορία των τραπεζών, ιδίως στην Ευρώπη, μειώθηκε αρκετά λόγω της μείωσης του καθαρού εισοδήματος από τόκους, λόγω της αύξησης των ληξιπρόθεσμων δανείων και της μείωσης της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (KPMG, 2016).

Το τραπεζικό τοπίο άλλαξε ριζικά με τις ραγδαίες εξελίξεις των διεθνών κεφαλαιαγορών τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη, με εμφανή την αύξηση των τραπεζών οι οποίες κατέρρευσαν, συγχωνεύτηκαν ή εξαγοράστηκαν. Τα

τραπεζικά ιδρύματα λόγω της αδυναμίας άντλησης κεφαλαίων οδηγήθηκαν στην αύξηση νέων πιστώσεων με σκοπό να διατηρήσουν την επάρκεια των κεφαλαίων τους και να μειώσουν τις επισφάλειες. Τα προβλήματα ρευστότητας οδήγησαν σε περιορισμό των δανειοδοτήσεων προς την αγορά, με συνεπακόλουθη μείωση του κέρδους καθώς και σε αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων από τις κεντρικές τράπεζες.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ελληνικής ένωσης τραπεζών την εξαετία 2010-2015 οι ελληνικές τράπεζες κατέγραψαν ζημιές προ φόρων ύψους 70,3 δις. Το 2016 οι ελληνικές τράπεζες εμφάνισαν κέρδη προ φόρων, μετά από αρκετά έτη συνεχόμενης καταγραφής ζημιών και έχουμε επιστροφή στην οργανική κερδοφορία. Η δεύτερη μεγαλύτερη κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών καταγράφηκε το έτος 2008, λίγους μήνες μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers.

Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, τα δυσμενή στοιχεία των τραπεζών οδήγησαν σε πτωτική πορεία τους χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ROE¹ και ROA², οι οποίοι είναι από τους σημαντικότερους δείκτες εκδήλωσης της αποτελεσματικότητας, εμφανίζοντας την μεγαλύτερη πτώση τις χρονιές 2011 και 2015 γεγονός που οφείλεται στις ζημιές που παρουσίασαν οι τράπεζες την εν λόγω περίοδο.

¹ Return on Equity (Αποδοτικότητα Ίδια Κεφάλαια): απεικονίζει το πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τα ίδια κεφάλαια των επενδυτών παράγοντας κέρδη ενώ παράλληλα μπορεί να αντανάκλα το ύψος της μόχλευσης. Γενικότερα υπολογίζεται από την διαίρεση των καθαρών κερδών μετά από φόρους (Ξανθάκης & Αλεξιάκης, 2006, σσ. 137-138) ή το συνολικό καθαρό εισόδημα (Παγκράτης, 2017, σ. 14) της οικονομικής χρήσης με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

² Return on Assets (Αποδοτικότητα Ενεργητικού): Ο δείκτης αυτός απεικονίζει το πόσο αποτελεσματικά ασκείται η διοίκηση μιας επιχείρησης και ειδικότερα πόσο αποτελεσματικά διενεργούνται οι διοικητικές λειτουργίες με γνώμονα την χρήση των περιουσιακών στοιχείων για την παραγωγή κερδών (Παγκράτης, 2017). Υπολογίζεται από την διαίρεση των καθαρών λειτουργικών κερδών με το σύνολο του ενεργητικού.



Διάγραμμα 1. Δείκτες αποδοτικότητας ελληνικών τραπεζών.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της έκθεσης της Τράπεζα της Ελλάδος (Τράπεζα της Ελλάδος, Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 2018)

Σύμφωνα με τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (2008), το έτος 2008 οι δείκτες αποδοτικότητας ενεργητικού (ROA) και ιδίων κεφαλαίων (ROE) μετά τους φόρους παρουσίασαν σταθερή αύξηση σε επίπεδο τραπεζών. Την επόμενη χρονιά, το 2009, οι ελληνικές τράπεζες παρουσίασαν πολύ μεγάλη μείωση των προ φόρων κερδών τους, ύψους 93,7% σε σχέση με το 2008 και αυτό κυρίως οφειλόταν στην σημαντική αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Η μετά των φόρων αποδοτικότητα του σταθμισμένου με βάση τον κίνδυνο ενεργητικού και των μέσων ιδίων κεφαλαίων σε επίπεδο τραπεζών διαμορφώθηκε τον Δεκέμβριο του 2009 σε -0,1% σε σύγκριση με το 0,2% του 2008 και αντίστοιχα σε -1,5% σε σύγκριση με το 3,2% του 2008.

Κατά την διάρκεια του 2011 λόγω της επιβάρυνσης της απομείωσης της αξίας των ομολόγων, οι τράπεζες εμφάνισαν ζημιές ύψους 7,4 δις. € παρόλα αυτά το πρώτο ενιάμηνο του 2011 τα λειτουργικά έξοδα σε επίπεδο τραπεζών εμφάνισαν βελτίωση κατά 7,1%, με τις δαπάνες προσωπικού να εμφανίζουν μείωση. Το πρώτο τρίμηνο του 2012 οι τράπεζες συνέχισαν να παρουσιάζουν ζημιές ύψους 808 εκατ. Ευρώ. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2012).

Επιπλέον, ο δείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) διαμορφώθηκε το πρώτο ενιάμηνο του 2011 στο -2,1% (-0,5%, 1.1.2010 -30.9.2010) για τις

τράπεζες και ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (ROE) διαμορφώθηκε κατά την ίδια περίοδο στο -34,2% (-8,6% το 2010) για τις τράπεζες. Τα ζημιογόνα αποτελέσματα από το 2010 και μετά με βασική την επίπτωση του προγράμματος εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα κατά την αναδιάρθρωση κρατικού χρέους (PSI: Private Sector Involvement) είχαν σαν αποτέλεσμα στο τέλος του 2011 οι τράπεζες να βρεθούν με έλλειμα κεφαλαίων. Το 2012 ακολούθησε η ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών με την διαδικασία να ολοκληρώνεται το πρώτο εξάμηνο του 2013 και να οδηγεί στην αποκατάσταση των δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας των ελληνικών τραπεζών

Η κρίση δεν θα άφηνε ανεπηρέαστη την ανθεκτικότητα του τραπεζικού συστήματος όπως είναι η πολιτική των προβλέψεων, η κερδοφορία και η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών. Τα καθαρά έσοδα από τόκους την περίοδο 2009-2012 εμφάνισαν μείωση λόγω τις αύξησης των ληξιπρόθεσμων δανείων αλλά και του περιορισμού των χορηγήσεων νέων δανείων. Την ίδια χρονική περίοδο τα συνολικά λειτουργικά έξοδα αλλά και οι δαπάνες προσωπικού μειώθηκαν. Σύμφωνα με την ΤΤΕ, το τοπίο το πρώτο εξάμηνο του 2013 παρουσιάζει διαφοροποίηση με λιγότερες τράπεζες αλλά ισχυρότερες με εμφανή τα πρώτα σημάδια βελτίωσης από την αξιοποίηση των συνεργειών.

Κατόπιν της αναδιάρθρωσης του δημοσίου χρέους, ήταν αναγκαία η αναμόρφωση και ενδυνάμωση του τραπεζικού κλάδου, η οποία έγινε μέσω της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης, μέσω της εφαρμογής μέτρων εξυγίανσης και μέσω εξαγορών.

Το ενεργητικό των τεσσάρων συστημικών τραπεζών αποτελούσε το 91,6% του συνολικού ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος στο τέλος Σεπτεμβρίου 2013 σε σύγκριση με το 63,4% που αποτελούσε το 2009. Επιπλέον, το πρώτο εξάμηνο του 2013, ύστερα από τρία συνεχή χρόνια ζημιών, οι εμπορικές τράπεζες με εισηγμένες μετοχές στο Χρηματιστήριο Αθηνών εμφάνισαν κέρδη (μετά φόρων) ύψους 6,5 δις €.

Το έτος 2014, οι τράπεζες στην προσπάθεια ενίσχυσης της ανθεκτικότητας τους, αύξησαν τις προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο οι οποίες δεν μπορούσαν να καλυφθούν από τα καθαρά έσοδα. Ακόμη, τη ίδια χρονιά οι τραπεζικοί όμιλοι κατέγραψαν ζημιές μετά από φόρους παρόλο που τα λειτουργικά έξοδα και οι

δαπάνες αμοιβών προσωπικού μειώθηκαν, λόγω των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου προσωπικού που εφαρμόστηκαν το 2013 και από την μείωση των καταστημάτων.

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα ήρθε αντιμέτωπο με ισχυρές πιέσεις με αποτέλεσμα την αύξηση της αβεβαιότητας για πιθανή αποχώρηση της χώρας από την ζώνη του ευρώ. Οι παρατεταμένες διαπραγματεύσεις του α' εξαμήνου του 2015 με τους διεθνείς πιστωτές και οι μαζικές εκροές καταθέσεων οδήγησαν στην θέσπιση της τραπεζικής αργίας και στην επιβολή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων με στόχο την προφύλαξη της σταθερότητας της οικονομίας και του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Την περίοδο επιβολής της τραπεζικής αργίας, παρέμειναν κλειστά τα καταστήματα των τραπεζών με αποτέλεσμα να είναι εφικτή μόνο μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής η διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών. Επιπλέον, επιτρεπόταν η ανάληψη ποσού έως 60 ευρώ ανά καταθέτη, ανά ημέρα, ανά τραπεζικό ίδρυμα. Τέλος, την εν λόγω περίοδο παρέμεινε κλειστό το Χρηματιστήριο Αθηνών.

Το 2015 ήταν μία χρονιά αβεβαιότητας με καθοριστικές οικονομικές εξελίξεις για τον τραπεζικό τομέα. Στα πλαίσια της θέσπισης της τραπεζικής αργίας και των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, αναλήψεων και διασυνοριακών συναλλαγών, κατέστη αναγκαία η επαναξιολόγηση των ελληνικών τραπεζών. Οι λόγοι επαναξιολόγησης των τραπεζών αλλά και η εικόνα αβεβαιότητας ήταν εμφανείς στις οικονομικές καταστάσεις των ελληνικών εμπορικών τραπεζών, το 2015 οι ζημιές μετά από φόρους των τραπεζών ήταν ύψους 9 δις ευρώ. Επιπλέον, το λειτουργικό κόστος των τραπεζών μειώθηκε κατά 5,7% σε σχέση με το 2014 με τις δαπάνες προσωπικού εμφάνισαν 9% μείωση. Ο ρυθμός μείωσης των λειτουργικών εξόδων έναντι των λειτουργικών εσόδων οδήγησε στην βελτίωση του δείκτη αποτελεσματικότητας. Παρόλα αυτά, οι τράπεζες αύξησαν αρκετά τις προβλέψεις για πιστωτικό κίνδυνο ώστε να μπορούν να καλύψουν το άνοιγμα των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Ως εκ τούτου, την ίδια χρονιά οι δείκτες αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) και ιδίων κεφαλαίων (ROE) εμφάνισαν σημαντική επιδείνωση (Τράπεζα της Ελλάδος, 2016).

Ακολούθησε μία σειρά ζημιογόνων χρήσεων και το 2016 οι ελληνικές τράπεζες εμφάνισαν οριακά κέρδη προ φόρων. Στο αποτελέσματα αυτό συνέβαλε κυρίως

η μείωση των προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο και η βελτίωση των λειτουργικών αποτελεσμάτων. Στα λειτουργικά έξοδα την ίδια περίοδο παρατηρήθηκε αύξηση, με τις δαπάνες προσωπικού να παρουσιάζουν αύξηση 1,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αλλά ταυτόχρονα ενισχύθηκαν και τα λειτουργικά έσοδα. Τέλος, οι δείκτες αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) και ιδίων κεφαλαίων (ROE) εμφάνισαν βελτίωση (Τράπεζα της Ελλάδος, 2017).

Το 2017 καταγράφηκε υποχώρηση της λειτουργικής κερδοφορίας των ελληνικών τραπεζών σε ενοποιημένη βάση, η κεφαλαιακή επάρκεια κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα ενώ οι προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο αυξήθηκαν. Οι συστημικές τράπεζες επιβεβαίωσαν την ανθεκτικότητά τους σε πιθανές χρηματοπιστωτικές διαταραχές καθώς ανταπεξήλθαν στις ασκήσεις προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων. Όσον αφορά στις οικονομικές καταστάσεις, ο τραπεζικός τομέας κατέγραψε ζημιές μετά φόρων και διακοπτόμενων δραστηριοτήτων ύψους 476 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2016 όπου είχαν καταγράψει 2.635 εκατ. Ευρώ. Τα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν οριακά λόγω της συρρίκνωσης των καταστημάτων και του προσωπικού εμφανίζοντας 1,6% μείωση στις δαπάνες προσωπικού. Τέλος, οι δείκτες αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) και ιδίων κεφαλαίων (ROE), χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι διακοπτόμενες δραστηριότητες, υποχώρησαν (Τράπεζα της Ελλάδος, 2018).

Επιπλέον, το 2018 οι ζημιές των ελληνικών τραπεζών άγγιξαν τα 81 εκατ. Ευρώ, δηλαδή, ήταν πολύ μειωμένες σε σχέση με τις ζημιές του 2017. Η μείωση των διοικητικών εξόδων, των δαπανών προσωπικού αλλά και η συρρίκνωση του δικτύου των καταστημάτων των τραπεζών και του προσωπικού τους είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των λειτουργικών εξόδων. Παράλληλα, οι προβλέψεις των τραπεζών για τον πιστωτικό κίνδυνο μειώθηκαν κατά 32,9% σε σχέση με το 2017. Σύμφωνα με την έκθεση της ΤΤΕ ο τραπεζικός τομέας κατέγραψε κέρδη προ φόρων και ο δείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) ενισχύθηκε κατά 0,1% και ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (ROE) ενισχύθηκε κατά 1% , χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι διακοπτόμενες δραστηριότητες (Τράπεζα της Ελλάδος, 2019).

Τέλος, το πρώτο εξάμηνο του 2019 τα κέρδη μετά από φόρους και διακοπτόμενες δραστηριότητες για τις τράπεζες υπολογίζονται στα 390 εκατ. Ευρώ, ενώ την αντίστοιχη περίοδο του 2018 καταγράφηκαν ζημιές. Τα έξοδα για τόκους υποχώρησαν λόγω της απεξάρτησης από τον μηχανισμό έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα (Emergency Liquidity Assistance – ELA) και εξαιτίας του μειωμένου κόστους καταθέσεων. Επίσης, υποχώρησε το ύψος των λειτουργικών εξόδων των τραπεζών λόγω της μείωσης του προσωπικού και των καταστημάτων σε συνέχεια των ενεργειών βελτιστοποίησης του κόστους. Την κερδοφορία των τραπεζών ενίσχυσαν τα κέρδη από τις πωλήσεις θυγατρικών εταιρειών. Επιπλέον οι τιμές των δεικτών αποδοτικότητας του ενεργητικού (RoA) και των ιδίων κεφαλαίων (RoE) ήταν 0,3 και 2,7 αντίστοιχα εμφανίζοντας θετικό πρόσημο (Τράπεζα της Ελλάδος, 2019).

Συμπερασματικά, ο τραπεζικός κλάδος, μεταξύ των ετών 2010-2015, εμφανίζει ζημιές. Βασικό λόγο αποτελεί η παύση των δραστηριοτήτων του εξωτερικού. Ο δείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA) εμφανίζει θετικές τιμές το έτος 2008, ενώ από το 2010-2015 οι τιμές του είναι αρνητικές λόγω των ζημιών που εμφάνιζαν οι τράπεζες, της ένταξης στο PSI και λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με το ενδεχόμενο εξόδου της Ελλάδας από το ευρώ. Από το 2016 έως και το 2018 οι τιμές παρουσιάζουν θετικό πρόσημο το οποίο κινείται κοντά στο μηδέν καθώς τα καθαρά κέρδη είναι ελάχιστα συγκριτικά με το ενεργητικό των τραπεζών. Παρομοίως, οι ζημιές οι οποίες εμφανίζουν οι τράπεζες επηρεάζει αρνητικά και τον δείκτη αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων (ROE). Η τάση του δείκτη από το 2008 έως το 2011 ήταν πτωτική, εμφανίζοντας το 2011 ακραία τιμή λόγω της αναδιάρθρωσης του δημοσίου χρέους. Το 2013 εμφανίζει βελτίωση της αποδοτικότητας εξαιτίας της ανακεφαλαίωσης των τραπεζών και στην συνέχεια τα έτη 2014 και 2015 εμφανίζει ζημιές ενώ την περίοδο 2016-2018 οι τιμές ήταν θετικές λόγω της κερδοφορίας των τραπεζών.

Το τραπεζικό σύστημα προκειμένου να ενδυναμωθεί ήρθε αντιμέτωπο με την διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων τα οποία αποτέλεσαν προβληματικά στοιχεία του ενεργητικού των τραπεζών. Η μείωση των προβληματικών στοιχείων ενεργητικού οδηγεί τις τράπεζες σε νέες χορηγήσεις καθώς οι νέες πιστώσεις είναι αλληλένδετες με την ομαλή εξυπηρέτηση των

υφιστάμενων δανείων. Είναι αναγκαίο οι τράπεζες να δημιουργούν αυξημένες προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο και αυστηρά μέτρα της πολιτικής πιστοδότησης(Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση για την Νομισματική Πολιτική, 2019).

Ένας βασικός παράγοντας που επηρέασε την αστάθεια του τραπεζικού συστήματος υπήρξε ο αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Υπήρξε μεγάλη αρνητική επίδραση στον επιχειρηματικό κλάδο καθώς πολλές επιχειρήσεις προέβησαν αναγκαστικά σε απολύσεις του προσωπικού τους και άλλες αναγκάστηκαν να διακόψουν την λειτουργία τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των εισοδημάτων και την αύξηση του ποσοστού ανεργίας. Το γεγονός αυτό επηρέασε άμεσα τον τραπεζικό κλάδο καθώς αυξήθηκαν τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια και μειώθηκαν οι εισροές από την αποπληρωμή των δανείων με αποτέλεσμα οι τράπεζες να οδηγηθούν σε ανακεφαλαιοποιήσεις και αναδιαρθρώσεις των δανείων.

Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε το μέγεθος των επισφαλειών οι οποίες σχετίζονταν με χορηγήσεις δανείων σε επιχειρήσεις αλλά και νοικοκυριά χωρίς να έχουν ληφθεί οι απαραίτητες εγγυήσεις με αποτέλεσμα την αδυναμία εξυπηρέτησης τους. Οι τράπεζες, προκειμένου να διευκολύνουν τους δανειολήπτες, πραγματοποιούσαν αναδιάρθρωση των οφειλών τους με επιμήκυνση της διάρκειας του του χρόνου αποπληρωμής των δανείων η οποία συνεπάγεται μείωση του ποσού της δόσης ώστε να αποφευχθεί ο χαρακτηρισμός τους ως μη εξυπηρετούμενα (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2011).

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος τον Δεκέμβριο του 2009, ήταν απαραίτητη η ενίσχυση του αποθέματος των προβλέψεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου, για να μπορέσει να καλυτερεύσει ο βαθμός κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση. Η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου των ελληνικών τραπεζών επιδεινώθηκε το 2009 ακόμη περισσότερο από το προηγούμενο έτος καθώς ο λόγος των μη εξυπηρετούμενων δανείων προς το σύνολο των δανείων ανήλθε σε 7,7%, έναντι 5,0% το 2008. Το πρώτο εξάμηνο του 2009 οι τράπεζες είχαν προχωρήσει σε ρυθμίσεις δανείων περίπου ύψους 1,2 δις ευρώ με στόχο να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις αλλά και τα νοικοκυριά να διατηρήσουν τα δάνεια

τους ενήμερα και εφάρμοζαν πιο αυστηρά κριτήρια έγκρισης νέων δανείων (Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το 2019, 2019).

Το 2010 ο πιστωτικός κίνδυνος διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα καθώς το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών επηρεάστηκε αρνητικά, λόγω της αυξημένης φορολογίας και της ανεργίας, με αποτέλεσμα την δυσκολία εξυπηρέτησης των δανείων. Το αντίξοο μακροοικονομικό περιβάλλον οδήγησε στην επιδείνωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών με αποτέλεσμα να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα του χαρτοφυλακίου των δανείων των τραπεζών. Το Σεπτέμβριο του 2010 παρατηρήθηκε αύξηση στο λόγο των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο των δανείων σε 10% έναντι του 7,7% τον Δεκέμβριο 2009.

Η επιδείνωση της ποιότητας των δανείων σε όλες τις κατηγορίες συνεχίστηκε το 2011. Ο λόγος των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο των δανείων ανήλθε στο τέλος Σεπτεμβρίου 2011 σε 14,7% από 10,5% στο τέλος Δεκεμβρίου 2010. Επιπλέον, παρέμεινε σε χαμηλό επίπεδο το ποσοστό κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση από προβλέψεις.

Η ποιότητα του χαρτοφυλακίου δανείων συνέχισε να επιδεινώνεται το 2013, παρόλο που υπήρξε επιβράδυνση στον ρυθμό αύξησης των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Ο λόγος των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο δανείων ανήλθε σε 31,9% στο τέλος Δεκεμβρίου 2013 και το ποσοστό κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση από συσσωρευμένες προβλέψεις παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο (2013: 49,3%, 2012: 49,1%) (Τράπεζα της Ελλάδος, Νομισματική Πολιτική 2014-2015, 2015).

Το 2014 ο ρυθμός δημιουργίας νέων δανείων σε καθυστέρηση εμφάνισε επιβράδυνση και το ποσοστό κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση από συσσωρευμένες προβλέψεις βελτιώθηκε (Δεκέμβριος 2014: 55,8%, Δεκέμβριος 2013: 49,3%). Παρόλα αυτά, ο πιστωτικός κίνδυνος παρέμενε σε υψηλό επίπεδο καθώς το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων ανερχόταν σε ποσοστό 39,9%. Το α' τρίμηνο του 2015 το σύνολο των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων προς το σύνολο των δανείων είχε ύψος 1000 δις ευρώ με τον λόγο τους να αγγίζει το ποσοστό του 40,8%.

Οι τράπεζες εφαρμόζουν προγράμματα διευθέτησης οφειλών βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα, όπως κεφαλαιοποίηση ληξιπρόθεσμων οφειλών αλλά και μακροπρόθεσμου όπως για παράδειγμα παράταση διάρκειας των δανείων ή μείωση επιτοκίου. Η διαγραφή των δανείων το 2014 πενταπλασιάστηκαν αγγίζοντας το 1980 εκατ. ευρώ σε σύγκριση με τα 363 εκατ. ευρώ το 2013 με αποτέλεσμα την εξυγίανση του δανειακού χαρτοφυλακίου (Τράπεζα της Ελλάδος, Νομισματική Πολιτική 2014-2015, 2015).

Τα επόμενα έτη 2016-2017 βελτιώθηκε η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου. Το ποσοστό των δανείων σε καθυστέρηση μειώθηκε κατά 11% και ανήλθε σε 2,9 δις ευρώ, με μεγαλύτερη μείωση να εμφανίζεται στα επιχειρηματικά δάνεια σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2016. Η πώληση των δανείων σε καθυστέρηση από την τράπεζα Alpha Bank και την Τράπεζα Πειραιώς στην Ρουμανία συνέβαλλε στην μείωση του εν λόγω ποσοστού. Τέλος, τον Δεκέμβριο του 2017 το ποσοστό κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση από συσσωρευμένες προβλέψεις ανήλθε σε 66% έναντι του 71,7% που ανερχόταν τον Δεκέμβριο 2016 (Τράπεζα της Ελλάδος, Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 2018).

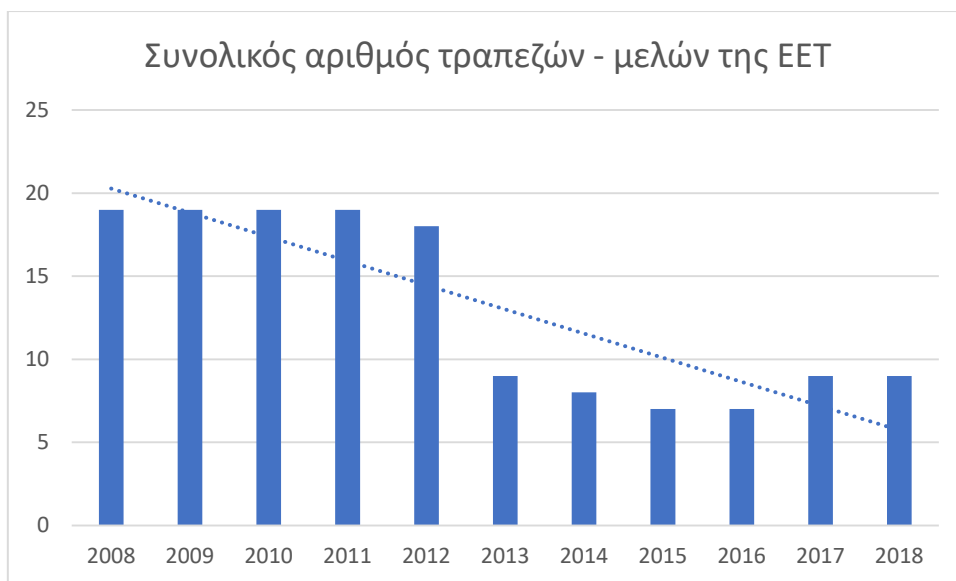
Η βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου συνεχίστηκε και το α' εξαμήνου του 2018 με το απόθεμα των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων στο εξής (ΜΕΑ), να διαμορφώνεται σε 88,9 δις ευρώ, εμφανίζοντας μείωση 5,9% ή 5,6 δις ευρώ σε σχέση με το τέλος του 2017. Τα πιστωτικά ιδρύματα υλοποιούν με επιτυχία τους επιχειρησιακούς στόχους τους για τη μείωση των ΜΕΑ, μέσω αναδιαρθρώσεων, εισπράξεων από αποπληρωμές, ρευστοποιήσεις και μεταβιβάσεις δανείων (Τράπεζα της Ελλάδος, Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 2018).

Τέλος, το α' εξάμηνο του 2019 η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου των πιστωτικών ιδρυμάτων συνέχισε να βελτιώνεται εμφανή την υποχώρηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων το συνολικό απόθεμα των μη εξυπηρετούμενων δανείων είχε διαμορφωθεί σε 75,4 δις ευρώ, σημειώνοντας μείωση κατά 7,9% ή 6,4 δις ευρώ σε σχέση με το τέλος του 2018 όπου το ύψους του ήταν 81,8 δις ευρώ.

Συμπερασματικά, οι τράπεζες είναι αναγκαίο να επαγρυπνούν επάνω στην συνεχή αναπροσαρμογή των επιχειρησιακών στόχων τους, στην αναζήτηση εναλλακτικών πηγών άντλησης κεφαλαίων πέραν των πηγών μέσω του ελληνικού δημοσίου και του Ευρωσυστήματος, στον περιορισμό των λειτουργικών τους εξόδων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι προβλέψεις για την βελτίωση της οικονομίας υποδηλώνουν μία μικρή αισιοδοξία για το μέλλον. Η υλοποίηση μίας νέας τακτικής η οποία θα βελτιώσει την κεφαλαιακή επάρκεια κυρίως λόγω των μη εξυπηρετούμενων δανείων θα συμβάλλει στην βελτίωση του τραπεζικού συστήματος.

1.4 Οι επιδράσεις της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Οι ελληνικές τράπεζες στο πλαίσιο υλοποίησης των σχεδίων αναδιάρθρωσης των εργασιών τους, πραγματοποίησαν νομικές δεσμεύσεις έναντι της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σύμφωνα με τις οποίες είχαν συγκεκριμένο ορίζοντα υλοποίησης των σχεδίων αναδιάρθρωσης με βασικότερες σύμφωνα με την ένωση ελληνικών τραπεζών, την ελάττωση εξάρτησης από το Ευρωσύστημα, την πώληση κάποιων στοιχείων του ενεργητικού τους, την μείωση των λειτουργικών εξόδων και τον εξορθολογισμό των επιτοκίων καταθέσεων. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, ο αριθμός των τραπεζών στην Ελλάδα το 2008, ο οποίος ανερχόταν σε δεκαοκτώ (18) και ο αριθμός διαρκώς μειωνόταν για ολόκληρη την δεκαετία 2008-2018 με αποτέλεσμα το 2018 οι τράπεζες να ανέρχονται σε εννέα (9).



Διάγραμμα 2. Συνολικός αριθμός τραπεζών μελών της ΕΕΤ.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

Στο πλαίσιο μείωσης των λειτουργικών εξόδων, οι τράπεζες μείωσαν τα υποκαταστήματα τους αλλά και τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα παρουσιαστεί η πορεία του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων δεδομένου ότι η πορεία του αριθμού του προσωπικού θα παρουσιαστεί στο εμπειρικό μέρος της μελέτης. Στο διάγραμμα (3) παρουσιάζεται η πορεία του δικτύου τραπεζικών καταστημάτων μελών της ΕΕΤ, που όπως παρατηρούμε μέσα σε μια δεκαετία έχουν συρρικνωθεί κατά 48%.



Διάγραμμα 3. Δίκτυο τραπεζικών μελών της ΕΕΤ.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών.

Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και η πορεία του δικτύου καταστημάτων των τραπεζών επιμέρους. Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζεται η εξέλιξη των υποκαταστημάτων της τράπεζας Alpha Bank.



Διάγραμμα 4. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Alpha bank.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

Για την περίοδο 2008 - 2012 ο αριθμός των υποκαταστήματα της Alpha Bank παρουσιάζουν μείωση ως αποτέλεσμα της στρατηγικής της τράπεζας να μειώσει τις δαπάνες. Το έτος 2013 εμφανίζει αύξηση λόγω της συγχώνευσης με την Εμπορική τράπεζα και της διατήρησης αρκετών καταστημάτων της δεύτερης και συνεπώς παρατηρούμε ότι η πορεία την υπό μελέτη δεκαετία παρουσιάζει αυξομειώσεις αλλά σε γενικό επίπεδο ο αριθμός των καταστημάτων παραμένει ίδιος.



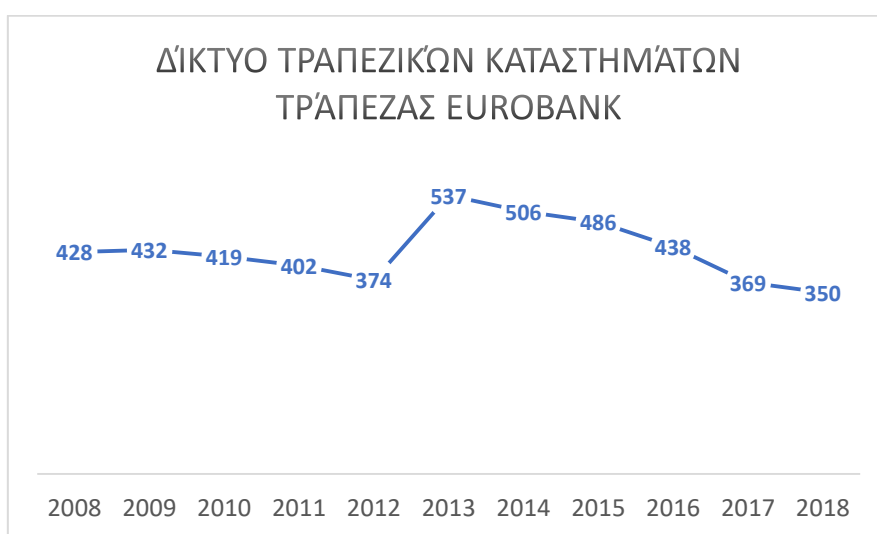
Διάγραμμα 5. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Τράπεζας Πειραιώς.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

Στο παραπάνω διάγραμμα εμφανίζονται κατά την εξεταζόμενη δεκαετία ο αριθμός των καταστημάτων της τράπεζας Πειραιώς. Από το 2008-2011 τα

καταστήματα εμφανίζουν μικρή μείωση, ενώ το 2012 αυξήθηκαν σε ποσοστό μεγαλύτερο του 200% λόγω της συγχώνευσης με την Αγροτική τράπεζα.

Παρομοίως, το 2013 παρουσιάζεται αύξηση λόγω των συγχωνεύσεων της τράπεζας και εκμετάλλευσης του δικτύου καταστημάτων των τραπεζών που συγχωνεύθηκαν. Αποτέλεσμα αυτής της ολοκλήρωσης είναι να αναπτυχθούν οικονομίες κλίμακας και η εξαγοράστρια επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Τα επόμενα έτη, από το 2014-2018 ακολούθησε μείωση των καταστημάτων σε συνέχεια της προσπάθειας της τράπεζας να περιορίσει τα λειτουργικά της κόστη.



Διάγραμμα 6. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων τράπεζας Eurobank.

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται η πορεία του αριθμού των καταστημάτων της τράπεζας Eurobank. Το διάστημα 2008-2012 η πορεία του αριθμού των καταστημάτων ήταν πτωτική λόγω της συρρίκνωσης της τράπεζας με σκοπό την εξοικονόμηση κόστους. Το 2013 ο αριθμός αυξήθηκε και ανήλθε σε 537 λόγω των συγχωνεύσεων και η μείωση η οποία εμφανίζεται το διάστημα 2014-2018 οφείλεται στα προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης με σκοπό την μείωση του προσωπικού της.

Τέλος στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η πορεία του αριθμού των καταστημάτων της Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος.



Διάγραμμα 7. Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων Εθνικής τράπεζας της Ελλάδος.

Πηγή: Ελληνική ένωση τραπεζών (ΕΕΤ)

Στο διάγραμμα (7) παρουσιάζεται η πορεία μείωσης των καταστημάτων της Εθνικής τράπεζας για την δεκαετία 2008-2018. Το 2008 ο αριθμός των υποκαταστημάτων ανέρχεται σε 579. Η συνεχής μείωση των υποκαταστημάτων οφείλεται στο γεγονός ότι η τράπεζα, στο πλαίσιο βελτίωσης της κερδοφορίας της, εστιάζει στην μείωση των γενικών και διοικητικών εξόδων μέσα από αναδιοργάνωση των τραπεζικών εργασιών και συγχώνευση του δικτύου των καταστημάτων.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση είχε σοβαρές συνέπειες για το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος με σοβαρότερες την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, την μείωση της ζήτησης για τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και την αύξηση του κόστους χρηματοδότησης των τραπεζών. Οι τράπεζες για να μπορέσουν να επιβιώσουν έθεσαν ως προτεραιότητα να διασφαλίσουν την ρευστότητα και την κεφαλαιακή τους επάρκεια εκδίδοντας ομολογιακά δάνεια και με αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου. Επιπλέον, για να διατηρήσουν την ποιότητα του δανειακού τους χαρτοφυλακίου και να συγκρατήσουν το κόστος λειτουργίας τους σε χαμηλά επίπεδα ακολούθησαν σε μεγάλο βαθμό τη διεθνή πρακτική κι έτσι περιόρισαν τα έξοδα, τις προμήθειες πέραν των τόκων και τις αμοιβές προσωπικού (Adrian & Liang, 2016).

Κατόπιν της αναδιάρθρωσης του δημοσίου χρέους, ήταν αναγκαία η αναμόρφωση και ενδυνάμωση του τραπεζικού κλάδου, η οποία έγινε μέσω της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης, μέσω της εφαρμογής μέτρων εξυγίανσης και μέσω εταιρικών πράξεων οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης και οδήγησαν στην συρρίκνωση αλλά και ανασύνταξη του τραπεζικού κλάδου.

Παρόλο που οι ελληνικές τράπεζες ισχυροποιήθηκαν μέσω εταιρικών πράξεων (εξαγορών και συγχωνεύσεων) τη δεκαετία του 2000, παρατηρούμε ότι οι ελληνικές τράπεζες την περίοδο 2012 – 2016 πραγματοποίησαν τρεις συνεχείς ανακεφαλαιοποιήσεις για να μπορέσουν να καλύψουν το κεφαλαιακό έλλειμμα το οποίο εντόπισαν οι εποπτικές αρχές. Στις τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις που κλήθηκαν να πραγματοποιήσουν οι τράπεζες επενδύθηκαν 51,7 δισ. Ευρώ. Το 38% του συνολικού ποσού κεφαλαιακής ενίσχυσης, ποσό 19,7 δισ. Ευρώ, προήλθε από κεφάλαια ιδιωτών, ενώ το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας κάλυψε το υπόλοιπο 62%, ποσό 32,0 δισ Ευρώ.

Η κεφαλαιακή επάρκεια βελτιώθηκε μετά την επιτυχημένη ανακεφαλαιοποίηση του 2015 στην οποία όπως αναφέραμε η συμμετοχή των ιδιωτών ήταν αυξημένη και αυτό αποτυπώνεται και στο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας των ελληνικών τραπεζών ο οποίος ενισχύθηκε.

Οι ανακεφαλαιοποιήσεις των τεσσάρων συστημικών τραπεζών κατά την περίοδο 2012-2015 παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΤΡΑΠΕΖΑ	2012-2013 ΦΑΣΗ Ι³	2014 ΦΑΣΗ ΙΙ	2015 ΦΑΣΗ ΙΙΙ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	9,80	2,50	2,50	14,80
EUROBANK	5,80	2,90	2,00	10,70
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	7,90	1,80	2,60	12,30
ALPHA BANK	4,60	1,20	2,60	8,40

Πίνακας 1. Οι φάσεις των ανακεφαλαιοποιήσεων των τραπεζών.

³ Όλα τα ποσά είναι εκφρασμένα σε δισεκατομμύρια ευρώ

Πηγή: Ιδιοκατασκευή από στοιχείων διάφορων εκθέσεων από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας της Ελλάδας, Ετήσιες εκθέσεις 2013, 2014, 2015 & Ετήσιες εκθέσεις τραπεζών.

Η επιλογή της αναγκαίας ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών είχε στόχο την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των καταθετών και την διατήρηση της ισορροπίας στην χρηματοπιστωτική αγορά της χώρας (ΤΤΕ, Νομισματική Πολιτική 2011-2012). Με την είσοδο των νέων επενδυτών με μεγαλύτερη την συμμετοχή του κράτους στο μετοχικό κεφάλαιο των τραπεζών, οι ανακεφαλαιοποιήσεις αποτέλεσαν ένα είδος εταιρικής πράξης. Σύμφωνα με τους Petrovic & Tutsch (2009), η επανεξέταση του εποπτικού και θεσμικού πλαισίου των τραπεζών κρίθηκε αναγκαία στο πλαίσιο αντιμετώπισης της χρηματοοικονομικής κρίσης τόσο για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα όσο και για τις ευρωπαϊκές τράπεζες (Petrovic & Tutsch, 2009).

Την περίοδο 1980-2003 υπήρξε μία σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων με αποκορύφωση στα πρώτα έτη εισόδου της Ελλάδας στο ενιαίο νόμισμα του ευρώ, (Παπαγιάννης, 2005). Σύμφωνα με τους Πρωτόπαππα, Τραυλό, Τσαγκαράκη (2003) υλοποιήθηκαν εταιρικές πράξεις οι οποίες οδήγησαν στην δημιουργία σημαντικών αποδόσεων και μεγάλης χρηματιστηριακής αξίας και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, αγοράστριες εταιρείες και εταιρείες στόχους. Η επιδίωξη των συγχωνευόμενων τραπεζών είναι να επωφεληθούν από τις νέες συνέργειες με στόχο την εξοικονόμηση κόστους προς όφελος των μετόχων και των εργαζομένων τους (Πρωτόπαπας, Τραυλός, & Τσαγκαράκης, 2003).

Όσον αφορά στον αντίκτυπο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στην παροχή προϊόντων, στο κόστος και στην επιλογή τους είναι εμφανές ότι τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των προϊόντων αυξήθηκαν με αποτέλεσμα την παροχή περισσότερων επιλογών σε προϊόντα και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σε καλύτερες τιμές.

Παρακάτω αναλύονται οι εταιρικές πράξεις οι οποίες ακολούθησαν στο πλαίσιο υλοποίησης των παραπάνω σχεδίων αναδιάρθρωσης, οι οποίες οδήγησαν σε μείωση των στοιχείων του ενεργητικού του χαρτοφυλακίου των τραπεζών λόγω της μείωσης της δραστηριότητας τους στο εξωτερικό. Η αποεπένδυση των τραπεζών από θυγατρικές του εξωτερικού οδήγησε στην συρρίκνωση της

παρουσίας των ελληνικών τραπεζών εκτός Ελλάδος και στην μείωση των κερδών από την διεθνή δραστηριότητα.

Οι κυριότερες εταιρικές πράξεις των τεσσάρων συστημικών τραπεζών για την περίοδο 2008-2018 παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον κυρίως για να μπορέσει να αποτυπωθεί ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στην πορεία των τραπεζών. Επίσης θα μπορέσει η παρούσα ανάλυση να ενισχύσει τις διάφορες διακυμάνσεις στον αριθμό των εργαζομένων αλλά και στις αμοιβές τους, στοιχεία που θα παρουσιαστούν στο εμπειρικό μέρος της μελέτης. Στην συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας με τις βασικές πράξεις που πραγματοποίησε η Εθνική Τράπεζα τα υπό μελέτη χρονικά διαστήματα.

ΕΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΠΡΑΞΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΓΧΩΝΕΥΘΕΙΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
2013	INVEL REAL ESTATE(NETHERLANDS)	ΕΘΝΙΚΗ ΠΑΝΓΑΙΑ(ΜΕΛΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ)
2013	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	FBB
2013	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	PROBANK
2014	ΠΑΝΓΑΙΑ ΑΕΕΑΠ	MIG ΑΕΕΑΠ
2015	QATAR NATIONAL BANK	FINANSBANK(ΜΕΛΟΣ ΟΜΙΛΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ)

Πίνακας 2. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Εθνική Τράπεζα

Πηγή: Ετήσια έκθεση ΕΤΕ 2013,2014,2015.

Σχετικά με την εταιρική πράξη η οποία αφορά την Fbbank, η ΤτΕ ενέκρινε την μεταφορά επιλεγμένων στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού της FBB στις 13/06/2013 στην Εθνική Τράπεζα και το Τ.Χ.Σ ενέκρινε την εξαγορά μέρους του ενεργητικού και παθητικού της Probank. Οι παραπάνω πράξεις είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην λειτουργία της τράπεζας και ιδίως στον τρόπο με τον οποίο μετακινήθηκαν οι εργαζόμενοι και κατανεμήθηκαν τα λειτουργικά κόστη. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι τα κόστη που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις δεν αποτελούν μόνο μια επιπλέον υποχρέωση αλλά και μια βασική συνιστώσα στη δημιουργία οικονομικών κλίμακας.

ΕΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΠΡΑΞΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΓΧΩΝΕΥΘΕΙΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
2013	ALPHA BANK	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2014	ALPHA BANK	ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ CITIBANK

2014	ALPHA BANK	DINERS CLUB ΕΛΛΑΔΟΣ
2015	ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ

Πίνακας 3. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Alpha Bank.

Πηγή: Ετήσια έκθεση Alpha Bank 2013,2014,2015.

Επιπλέον, τον Ιούλιο του 2013 η Τράπεζα πούλησε την θυγατρικής JSC Astra Bank Ukraine στη Delta Bank έναντι τιμήματος 82 εκατ. Ευρώ, ενώ το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ανέλαβε τις καταθέσεις των Συνεταιριστικών Τραπεζών, Ευβοίας, Δωδεκανήσου και Μακεδονίας έναντι 9,1 εκατ. Ευρώ. Στην συνέχεια, Δεκέμβριος 2014 – Ιανουάριος 2015 πραγματοποιήθηκε συγχώνευση των εταιριών Alpha Bank Κύπρου και Εμπορικής Τράπεζας Κύπρου και αρχές του 2015 η πώληση της Alpha Ασφαλιστικής στην Κύπρο και Alpha Bank συμμετείχε κατά 50% στην εταιρία Cardlink. Τέλος, η θυγατρικής Alpha Bank AD Skorje πωλήθηκε τον Μάιο του 2016.

ΕΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΠΡΑΞΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΓΧΩΝΕΥΘΕΙΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
2012	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	MILLENIUM BCP
2013	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ
2013	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CYPRUS POPULAR BANK
2013	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2014	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Πίνακας 4. Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Τράπεζας Πειραιώς.

Πηγή: Ετήσια έκθεση τράπεζας Πειραιώς 2013,2014,2015.

Επιπλέον, τον Αύγουστο του 2014 η τράπεζα προχώρησε στην πώληση της ΑΤΕ Ασφαλιστικής στην ERGO Insurance Group έναντι τιμήματος 90 εκατ. ευρώ. Στην συνέχεια, τον Απρίλιο του 2015 απέκτησε το υγιές τμήμα της Πανελληνίας Τράπεζας και το Νοέμβριο του ίδιου έτους ανακοίνωσε την πώληση Piraeus Bank Egypt στην Al Ahli Bank of Kuwait. Όλες οι παραπάνω πράξεις βέβαια επέδρασαν σημαντικά στον ισολογισμό της τράπεζας, ιδίως σε επίπεδο εξόδων. Ακολουθούν οι σημαντικότερες εταιρικές πράξεις της Eurobank.

ΕΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΠΡΑΞΗΣ	ΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΓΧΩΝΕΥΘΕΙΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
2013	EFG EUROBANK ERGASIAS	Ν'ΕΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
2013	EFG EUROBANK ERGASIAS	NEA PROTON BANK
2013	FAIRFAX FINANCIAL HOLDINGS LIMITED	EUROBANK PROPERTIES (ΜΕΛΟΣ ΟΜΙΛΟΥ EFG EUROBANK)
2015	EUROBANK BULGARIA	ALPHA BANK A.D

Πίνακας 5 Βασικές πράξεις συγχωνεύσεων Eurobank.

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός τράπεζας Eurobank 2013,2014,2015.

Επιπλέον, τον Ιανουάριο του 2015 η EFG EUROBANK ERGASIAS προχώρησε στην πώληση της συμμετοχής της στην Cardlink κατά 50% και το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ολοκλήρωσε την πώληση της συμμετοχής της κατά 80% στη Eurolife ERB Insurance Group Holdings προς τη Fairfax Financial Holdings Limited. Οι βασικότεροι λόγοι εξαγορών και συγχωνεύσεων του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι η ανάγκη δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και συνεργειών και η ισχυροποίηση των μεριδίων αγοράς με στόχο την αντιμετώπιση του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού (Κυριαζόπουλος, Ζησόπουλος, & Σαρηγιαννίδης, 2009). Είναι γεγονός ότι μία σειρά εταιρικών πράξεων δημιουργούν προκλήσεις οι οποίες εστιάζονται στην ενοποίηση διαφορετικών τύπων εταιρικής κουλτούρας, στην οργανική ενοποίηση και η εναρμόνιση του προσωπικού (Γεωργακοπούλου Β. , 2000).

Κεφάλαιο 2

Αμοιβές, πρόσθετες αμοιβές και συστήματα αμοιβών

2.1. Γενική εννοιολογική προσέγγιση και διαχωρισμοί

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να μπορέσουν να αποδίδουν για τη διατήρηση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας τους θα πρέπει οι εργαζόμενοι τους να αποδίδουν τα μέγιστα σε σχέση με τη θέση που καταλαμβάνουν. Η αμοιβή των εργαζομένων είναι ένας καίριος παράγοντας για την αυξημένη ευημερία και την απόδοση του εργαζόμενου (Martono, Khoiruddin, & Wulansari, 2018). Ο τρόπος που αμείβεται ένας εργαζόμενος αλλά και το μέγεθος του μισθού είναι τα βασικά στοιχεία που επιδρούν στην απόδοση, λειτουργούν ως παρακίνηση στην εργασία και συμβάλλουν συνολικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Βέβαια, είναι μια τόσο πολύπλοκη διαδικασία να μπορέσει μία επιχείρηση να ανταμείβει δίκαια τους εργαζομένους της, που απαιτείται συνεκτίμηση μιας πληθώρας παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα αμοιβής (San, Theen, & Heng, 2012).

Σύμφωνα με τους Varma και Agarwel (1994) οι ανταμοιβές ορίζονται ως «η αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους» (Varma & Agarwel, 1994). Ο όρος αμοιβή προσωπικού αναφέρεται στον σταθερό και στον περιοδικό μισθό ο οποίος παρέχεται στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες ή την εργασία την οποία προσφέρει σε έναν οργανισμό. Ο μισθός είναι ανεξάρτητος από τα κέρδη του εργοδότη και τον επιχειρηματικό κίνδυνο και ο εργαζόμενος αμείβεται σε χρήμα και σε μερικές περιπτώσεις σε είδος. Οι αμοιβές των εργαζομένων διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο αφενός στην ευρύτερη λειτουργία της οικονομίας και αφετέρου στον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος εκλαμβάνει την ικανοποίηση από την εργασία του.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι για την εργασία του ανταμείβεται δίκαια και επαρκώς τότε είναι πιο αποδοτικός αλλά και αφοσιωμένος (Long & Shields, 2010).

Σε ότι αφορά τους επιμέρους διαχωρισμούς, οι αμοιβές των εργαζομένων χωρίζονται κατά βάση σε εξωτερικές και εσωτερικές. Οι οικονομικές αμοιβές, η εξασφάλιση της απασχόλησης και άλλες πρόσθετες αμοιβές αποτελούν τις εξωτερικές αμοιβές. Αντίθετα, οι ψυχολογικές αμοιβές οι οποίες καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, εκτίμησης και ολοκλήρωσης αποτελούν τις εσωτερικές αμοιβές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Σαφώς οι εσωτερικές αμοιβές δεν είναι υπό συζήτηση στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διότι δεν υπάρχει κάποια οικονομική απολαβή.

Οι οικονομικές αμοιβές χωρίζονται στις άμεσες ή σταθερές οικονομικές παροχές, στις μεταβλητές και στις λοιπές παροχές. Οι άμεσες ή σταθερές είναι οι αμοιβές οι οποίες λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία την οποία προσφέρει για ένα συγκεκριμένο χρόνο και αποτελούν τον μισθό ή το ημερομίσθιο. Οι μεταβλητές αμοιβές αποτελούν οικονομικές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοση. Τέλος, οι λοιπές αμοιβές αποτελούν τις αμοιβές οι οποίες παρέχονται είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης για παράδειγμα η σίτιση, η παροχή αυτοκινήτου, η μεταφορά, η πρόσθετη ασφάλιση είτε παρέχονται λόγω νομοθεσίας όπως είναι η ασφάλιση, το επίδομα γάμου, το επίδομα αδειάς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι επιχειρήσεις με βάση την κουλτούρα τους, την στρατηγική τους και την φιλοσοφία τους διαμορφώνουν ευέλικτα συστήματα αμοιβών ώστε να ικανοποιούν τα στελέχη τους και να ενθαρρύνουν την αποδοτική εργασία. Η εταιρική στρατηγική και η εταιρική ταυτότητα αντανακλάται στην πολιτική την οποία ακολουθεί η κάθε επιχείρηση για την διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών (Whetten & Godfrey, 1998).

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα αμοιβών στα οποία χρησιμοποιούν ατομικά και ομαδικά κίνητρα ώστε να υποκινούν τους εργαζόμενους και να επιτυγχάνουν την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Τα κίνητρα αποτελούν ένα τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της απόδοσής τους. Η αμοιβή η οποία συνδέεται άμεσα με την απόδοση είναι η διαδικασία κατά την

οποία η χρηματική ανταμοιβή εξαρτάται από την ατομική απόδοση, από την ομαδική απόδοση και από την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Armstrong & Murlis, 2004).

Κάποια πλεονεκτήματα της αμοιβής με βάση την απόδοση, δηλαδή, την αμοιβή η οποία παρέχει ο οργανισμός ξεχωριστά από τον μισθό είναι ότι ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί και παράλληλα τους παρέχει την ευκαιρία διάκρισης για τις επιτυχίες τους. Επιπλέον, το μισθολογικό κόστος μπορεί να κρατηθεί σε χαμηλά επίπεδα ακόμη και αν υπάρχει μείωση της απόδοσης και παράλληλα ο οργανισμός ανταμείβει χωρίς να απαιτείται κάποια σύγκριση στους μισθούς των υπαλλήλων. Παράλληλα προσφέρουν ευελιξία και βοηθούν στην βελτίωση και παρακίνηση των υπαλλήλων οι οποίοι ανταμείβονται για την αύξηση της απόδοσης τους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους και της επιχείρησης.

Επιπλέον, οδηγεί στην προαγωγή και δέσμευση των υπαλλήλων με τον οργανισμό και ταυτόχρονα ενδέχεται να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών. Το ανθρώπινο δυναμικό αισθάνεται ότι επικρατεί δίκαιος τρόπος αναγνώρισης των προσπαθειών τους και ανταμοιβής τους και κατά συνέπεια βελτιώνεται και ανυψώνεται το ηθικό τους (Advisory Conciliation and Arbitration Service, 2005).

Παρόλα αυτά, υπάρχει και ο αντίλογος για την αμοιβή βάσει απόδοσης καθώς αρκετοί θεωρούν ότι το κόστος του είναι υψηλό και παράλληλα δεν οδηγεί στην βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013).

Κάποιες φορές τα συστήματα ανταμοιβής τα οποία εφαρμόστηκαν είχαν αντίθετα αποτελέσματα λόγω της αίσθησης του προσωπικού ότι ήταν αναποτελεσματική και άδικη η διαδικασία ανταμοιβής (Brody, Frank, & Kowalczyk, 2001).

Για παράδειγμα, ένα σύστημα ανταμοιβής δεν θα είναι επιτυχημένο σε περίπτωση χορήγησης κινήτρων τα οποία δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Επίσης, θα είναι αποτυχημένο εάν δεν χαρακτηρίζεται από

απλότητα, σαφήνεια, εάν δεν είναι κατανοητό και μετρήσιμο και αντικειμενικό ώστε να μην δημιουργεί δυσμενείς παρενέργειες. Τέλος, θα πρέπει να μπορεί εφαρμοστεί να στην πράξη και οι αποδοχές να είναι ικανοποιητικές ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από το σύστημα αμοιβών, είτε οι αποδοχές είναι σταθερές είτε μεταβλητές και κατ'επέκταση επηρεάζεται ολόκληρος ο οργανισμός (Πολυχρονίου, 2008). Οι αμοιβές πρέπει να είναι δίκαιες, να ικανοποιούν τον εργαζόμενο, να παρακινούν, να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και να μειώνουν την δυσαρέσκεια και την αίσθηση ανισότητας. Όσον αφορά στις σταθερές αμοιβές, αρκετές επιχειρήσεις παρέχουν έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου καθορίζεται από τη φύση της θέσης λαμβάνοντας υπόψη τυχόν περιορισμούς που μπορεί να υπάρχουν και τα δεδομένα που επικρατούν στην αγορά. Ο μισθός ο οποίος εισπράττει ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις γνώσεις του, στα προσόντα του, στα καθήκοντα του και στην εμπειρία του (Werther & Davis, 1995).

Το παραπάνω σταθερό σύστημα αμοιβών πλαισιώνεται συχνά με συστήματα αμοιβών τα οποία καθορίζουν συμπληρωματικές αμοιβές με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την δημιουργία κινήτρων. Τα κίνητρα που παρέχει μία επιχείρηση μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά και διαμορφώνονται ανάλογα με την φύση της επιχείρησης. Συνήθως, τα ατομικά συμβάλλουν περισσότερο στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, ενώ τα ομαδικά κίνητρα μειώνουν τον ανταγωνισμό και ευνοούν την συνεργασία και την οργάνωση.

2.2. Συστήματα ομαδικών και ατομικών αμοιβών

Τα σημαντικότερα συστήματα ατομικών και ομαδικών αμοιβών ποικίλλουν ανάλογα με τους στόχους, τις προτιμήσεις αλλά και τις ανάγκες των εργοδοτών και των εργαζομένων (Agwu, 2013) (DeMatteo, Eby, & Sundstrom, 1998) (Λαζαρίδη - Μουζά, 2006).

2.2.1. Αμοιβή με το κομμάτι

Ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων αποτελεί η αμοιβή με το κομμάτι. Η απόδοση των υπαλλήλων η οποία ξεπερνάει την κανονική παραγωγή λαμβάνουν το αντίστοιχο αντίτιμο για κάθε επιπλέον μονάδα την οποία παράγουν. Ο Taylor είχε προτείνει ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής του οποίου η εφαρμογή έγκειται περισσότερο στις πωλήσεις και στον βιομηχανία. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβής με σκοπό τον έλεγχο του εργατικού κόστους κι αυτό αποτελεί το βασικό πλεονέκτημα του συστήματος αυτού (Χυτήρης, 2001). Το εν λόγω σύστημα στηρίζεται στη ατομική προσπάθεια και δεν βοηθάει στην παρακίνηση της ομαδικής εργασίας για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου με αποτέλεσμα να επηρεάζει ίσως αρνητικά τα επίπεδα παραγωγικότητας της επιχείρησης ως σύνολο (Bohlander & S., 2004).

2.2.2. Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο υπολογίζεται σε μονάδες χρόνου. Το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβών ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και η αμοιβή ορίζεται με βάση ένα συγκεκριμένο χρόνο στον οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία. Εάν η ολοκλήρωση γίνει σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο τότε η αμοιβή υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την ωριαία αμοιβή επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του πρότυπου χρόνου.

2.2.3. Ατομικά βραβεία (bonus)

Το ατομικό βραβείο ή bonus είναι μία καταβολή ενός ποσού βάση της ατομικής ή εταιρικής απόδοσης και δεν προστίθεται στον βασικό μισθό. Ενδέχεται να μοιραστεί εάν επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή το μέγεθος της αμοιβής να αποδοθεί κατόπιν αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης (Χυτήρης, 2001).

Το bonus εισπράττεται μία φορά συνολικά και δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα σε σύγκριση με μια ενδεχόμενη μικρή αύξηση του μισθού. Επιπλέον, είναι εύκολη η οργάνωση και η διαχείριση των προγραμμάτων bonus καθώς είναι ευέλικτα και δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ακόμη ένα πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι αυξάνει την υποκίνηση των εργαζόμενων και αποτελεί μία επιπλέον αμοιβή με αποτέλεσμα να ενισχύεται η εργασιακή

απόδοση του. Ένα παράδειγμα ατομικού κινήτρου αποτελεί για τον υπάλληλο μίας τράπεζας η εκταμίευση νέων στεγαστικών δανείων σε ένα τρίμηνο π.χ. ποσού ενός εκατομμυρίου ευρώ με αντίστοιχο ποσοστιαίο bonus.

2.2.4. Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι ένα σύστημα αμοιβής το οποίο συνδέει την αύξηση στην πληρωμή του εργαζόμενου με την ατομική απόδοση. Αμείβει την απόδοση του προηγούμενου χρόνου συνδέοντας τις αυξήσεις του βασικού μισθού με την βαθμολογία του εργαζόμενου στην αξιολόγηση της απόδοσης του (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2013). Συνεπώς, είναι απολύτως αναγκαίο το σύστημα αξιολόγησης το οποίο εφαρμόζει η επιχείρηση να είναι δίκαιο και αποτελεσματικό. Για έναν υπάλληλο με καλή απόδοση το επίδομα αξίας θα μπορούσε να είναι της τάξης του 5% και για κάποιον με μέτρια απόδοση της τάξης του 3%. Ενώ, για έναν υπάλληλο του οποίου η απόδοση είναι κάτω του μετρίου δεν δίνεται επίδομα αξίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.2.5. Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την επιβράβευση της ατομικής απόδοσης, επιβραβεύεται και η ομαδική απόδοση στην οποία καλούνται οι εργαζόμενοι μέσα από ομάδες να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στα ομαδικά βραβεία το επίπεδο απόδοσης και το αντίστοιχο bonus αφορά στην ομαδική παραγωγή. Σύμφωνα με τους (Zenger & Marshall, 2000), βάσει έρευνας, έχει αποδειχτεί ότι πραγματοποιείται μεγαλύτερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους στην συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης σε σύγκριση με την ατομική ανταμοιβή. Παρατηρείται υψηλό επίπεδο συνεργασίας και μείωση των αρνητικών αισθημάτων όπως ανταγωνισμός και αντιζηλία (Zenger & Marshall, 2000).

Βέβαια, κατά την εφαρμογή της έχουν εμφανιστεί προβλήματα όπως η δυσαρέσκεια εκείνων οι οποίοι αποδίδουν πολύ περισσότερο σε σύγκριση με άλλα μέλη της ομάδας. Παρόλα αυτά, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ένα έργο απαιτεί την συμμετοχή πολλών ατόμων, διαφορετικού επιπέδου γνώσεων και διαφορετικών ειδικοτήτων (Werther & Davis, 1995). Το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται σε τμήματα μεγάλων ομίλων επιχειρήσεων και εταιρειών με υποκαταστήματα όπου η οικονομική αποζημίωση αποδίδεται σε ένα τμήμα ή υποκατάστημα το οποίο είχε την μεγαλύτερη απόδοση (Schuler & Jackson, 1987).

Για παράδειγμα η επίτευξη του στόχου ρυθμίσεων κόκκινων δανείων συγκεκριμένου ποσού σε καθορισμένο χρονικό διάστημα έχει ως αποτέλεσμα την διανομή του bonus στο προσωπικό του συγκεκριμένου τμήματος ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας.

2.2.6. Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών αποτελεί ένα σύστημα κινήτρων το οποίο συνδέεται με τα κέρδη της επιχείρησης. Τίθεται ένας στόχος ο οποίος βασίζεται στην επίτευξη κέρδους και εάν επιτευχθεί τότε ένα ποσοστό των κερδών μοιράζεται στους συμμετέχοντες. Η συμμετοχή στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της εταιρείας συμβάλλει στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και στην παρακίνηση για εξέλιξη και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς δημιουργείται στα στελέχη αίσθημα ασφάλειας και ηθικής ικανοποίησης λόγω της ουσιαστικής συμβολής τους στα κέρδη της επιχείρησης.

Το ποσοστό αμοιβής μερικές φορές μοιράζεται ισόποσα ενώ σε διαφορετική περίπτωση καταβάλλεται με βάση την θέση ή την συμβολή στην επίτευξη του στόχου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ένα μεγάλο μειονέκτημα του συστήματος διανομής κερδών είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αμείβονται εάν τα κέρδη δεν είναι ικανοποιητικά και πολλές φορές ο χρόνος πληρωμής απέχει πολύ από τον χρόνο επίτευξης των αποτελεσμάτων με αποτέλεσμα την μείωση του ενδιαφέροντος των στελεχών για επίτευξη νέων στόχων (Λαζαρίδη - Μουζά, 2006). Τέλος, μία επιχείρηση επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες γεγονός που σημαίνει ότι ανεξάρτητα με την απόδοση τους δεν είναι σίγουρο ότι θα ανταμειφθούν για την αποδοτικότητά τους.

2.2.7. Διάθεση Μετοχών

Τα προγράμματα διάθεσης μετοχών είναι δημοφιλή λόγω της αποφυγής της φορολογίας, της ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων και της επίτευξης καλύτερου ελέγχου της επιχείρησης. Οι μετοχές παρέχονται δωρεάν ή σε τιμή χαμηλότερη από την πραγματική τους αξία. Τα σχέδια διάθεσης μετοχών δημιουργούν στους εργαζόμενους αίσθηση ιδιοκτησίας του οργανισμού και δέσμευσης απέναντι του και επιπλέον, ενισχύουν την ομαδική εργασία (Dessler, 2005, σ. 454). Παρόλα αυτά, η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τη προσπάθεια

των εργαζομένων καθώς η προσπάθεια και τα αποτελέσματα της επιχείρησης δεν συμβαδίζουν πάντα.

Είναι γεγονός ότι είναι πολλοί οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τα αποτελέσματα μίας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι χρηματιστηριακές αγορές οι οποίες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Όσο ισχυρότερο είναι ένα σχέδιο διάθεσης μετοχών, δηλαδή, όσο περισσότερες μετοχές κατέχει τόσο καλύτερα η επιχείρηση έχει την ικανότητα υποκίνησης των εργαζομένων, διατήρησης του ελέγχου της, λόγω της συγκράτησης των μετοχών και απόκρουσης επιθετικών εξαγορών.

2.2.8. Πρόσθετες Παροχές

Σύμφωνα με τους Thorpe και Homan (2000), οι ευέλικτες πρόσθετες αμοιβές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την ενίσχυση της κουλτούρας, της κατεύθυνσης και των αξιών της επιχείρησης (Thorpe & Homan, 2000). Οι επιχειρήσεις έχουν εισάγει στα συστήματα αμοιβών τους τις πρόσθετες παροχές οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά δίνονται με πρωτοβουλία του εργοδότη και έχουν στόχο να προσελκύσουν ικανά στελέχη, να διασφαλίσουν την παραμονή τους, να κερδίσουν και να ενισχύσουν την αφοσίωση τους (Λαζαρίδη - Μουζά, 2006).

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις πρόσθετες παροχές αμοιβές γιατί πολλές από αυτές δεν φορολογούνται και επιπλέον ικανοποιούν ανάγκες κύρους και ασφάλειας . Οι πρόσθετες αμοιβές μπορεί να αποτελούνται από χρηματική αμοιβή άμεση ή έμμεση αλλά μπορεί και να έχουν μη χρηματική μορφή.

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή(1999) υπάρχουν αρκετά είδη πρόσθετων παροχών όπως για παράδειγμα η κάλυψη εξόδων μετακίνησης, η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, η κάλυψη εξόδων επαγγελματικών γευμάτων καθώς και παροχή έκπτωσης σε εστιατόριο εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, η δυνατότητα δανείων με χαμηλό επιτόκιο, τα προγράμματα ιατρικής περίθαλψης, πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και η ασφάλεια ζωής (Χατζηπαντελή, 1999). Στις πρόσθετες παροχές ανήκει και η προσφορά ψυχαγωγίας και αθλητισμού όπως η προσφορά εισιτηρίων για θέατρο ή η δημιουργία αθλητικής ομάδας. Ακόμη, προσφέρονται οικογενειακές παροχές όπως ο παιδικός σταθμός, αλλά και εκπαιδευτικές παροχές όπως εκπαιδευτική άδεια και χρηματοδότηση

μεταπτυχιακών σπουδών αλλά και έκπτωση στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση.

Παρόλα αυτά, το κόστος των συγκεκριμένων παροχών είναι αρκετά μεγάλο για τον λόγο οι επιχειρήσεις προβληματίζονται για τον τύπο των παροχών που πρέπει να προσφέρουν καθώς θα πρέπει να εντοπίσουν εκείνες οι οποίες θεωρούνται σημαντικές και χρήσιμες από τους εργαζόμενους. Η σημασία των πρόσθετων αμοιβών για τους εργαζόμενους ολοένα και αυξάνεται με αποτέλεσμα να θεωρούν την ύπαρξη της απαραίτητη για την επιλογή της εταιρείας στην οποία θα εργαστούν.

Κεφάλαιο 3

Παρουσίαση της μεθόδου συγκριτικής ανάλυσης

3.1. Σκοπός

Σκοπός της μεθόδου συγκριτικής ανάλυσης είναι να διαπιστωθεί η πορεία των αμοιβών στο τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα, των εξόδων αλλά και της γενικότερης εικόνας του τραπεζικού συστήματος από το 2008 έως και το 2018. Επίσης θα αναζητηθεί το κατά πόσο δόθηκαν και υπήρχαν πρόσθετες αμοιβές στο τραπεζικό σύστημα προκειμένου να γίνει και μια σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης.

3.2. Διαδικασία και εργαλεία ανάλυσης

Η μέθοδος της συγκριτικής ανάλυσης αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται προσπάθεια κατανόησης ενός κεντρικού φαινομένου μέσα από την παράθεση και αντιπαραβολή διάφορων στοιχείων, μέσα στα οποία εμφανίζεται το φαινόμενο αυτό. Αποτελεί μάλιστα μια έμμεση πειραματική μέθοδο καθώς ο ερευνητής είναι σε θέση να συνάγει συμπεράσματα σχετικά με τα γεγονότα που παρατηρεί αλλά και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διάφορων γεγονότων (Marshall & Rossman, 2016).

3.3. Χρησιμοποιούμενα δεδομένα

Τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της παρούσας συγκριτικής ανάλυσης προέρχονται κατά βάση από τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας που αφορούν την Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (στο εξής ΟΤΟΕ) και αφορούν στις περιόδους πριν και μετά από την οικονομική κρίση. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τη:

- Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2008
- Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2013-2015
- Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2016-2018

- Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2019-2021

Από τις παραπάνω συλλογικές συμβάσεις εργασίας συλλέχθηκαν τα στοιχεία των αμοιβών των υπαλλήλων σε τράπεζες, ανάλογα με το κλιμάκιο και την εργασιακή θέση προκειμένου να προκύψουν στοιχεία για την συγκριτική ανάλυση. Τα συγκεκριμένα στοιχεία βέβαια αποτελούν το ποσοτικό σκέλος των δεδομένων καθώς ο επιμέρους σχολιασμός, η συνολική ανάλυση και η κριτική ανασκόπηση επιτάσσει την συμπερίληψη ποιοτικών δεδομένων τα οποία προέρχονται από εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδος αλλά και στοιχεία από επιστημονικά άρθρα που είναι δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά.

Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών από τα στατιστικά δεδομένα που δημοσιεύει σε ετήσια βάση στην ιστοσελίδα της. Τέλος οι εκθέσεις σχετικά με την πολιτική αμοιβών και των τεσσάρων συστημικών τραπεζών που παρουσιάζουν την γενική πολιτική σχετικά με τις πρόσθετες αμοιβές των ανώτερων στελεχών αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο προς ανάλυση καθώς επίσης και οι ανακοινώσεις των Γενικών Συνελεύσεων σχετικά με τις αμοιβές των στελεχών της Διοίκησης.

3.4. Η πορεία των τραπεζικών αμοιβών των τραπεζών στην Ελλάδα

Οι τραπεζικές αμοιβές στην Ελλάδα επι το πλείστον καθορίζονται από τις ΣΣΕ του Συνδικαλιστικού Οργάνου των υπαλλήλων, την ΟΤΟΕ. Η κλαδική ΣΣΕ ρυθμίζει θέματα του κλάδου, όπως οι κλαδικοί βασικοί μισθοί και τα επιδόματα (σπουδών, προϋπηρεσίας, οικογενειακά, συνθηκών εργασίας), το ωράριο εργασίας, τις βασικές άδειες και παροχές των επιχειρήσεων για το προσωπικό, όπως επίδομα τοκετού, παιδικού σταθμού κ.α. Οι επιχειρησιακές ΣΣΕ δίνουν την δυνατότητα στους συλλόγους να διεκδικήσουν ευνοϊκότερες οικονομικές και θεσμικές ρυθμίσεις για τον κλάδο τους.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι για λόγους μικρότερου κορεσμού επιλέχθηκαν ενδεικτικά έξι (6) κλιμάκια από τα τριάντα ένα (33) προς παρουσίαση, προκειμένου να δοθεί μια συνοπτική και συνάμα αντιπροσωπευτική εικόνα της μισθολογικής πορείας των τραπεζικών υπαλλήλων πριν και μετά από την

οικονομική κρίση. Ακολουθεί ο πίνακας στον οποίο απεικονίζεται η πορεία των αμοιβών του κύριου προσωπικού πριν και μετά την οικονομική κρίση.

ΚΛΙΜΑΚΙΟ	2008	2013-2015	2016-2018	2019-2021
5	880 €	947 €	947 €	952 €
10	886 €	952 €	952 €	957 €
15	891 €	957 €	957 €	962 €
20	927 €	995 €	995 €	1000 €
25	979 €	1051 €	1051 €	1056 €
30	1031 €	1107 €	1107 €	1124 €

Πίνακας 6. Πορεία μισθών για το κύριο προσωπικό.

Πηγή: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ 2008, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021.

Παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το επίπεδο των μισθών έχει αυξηθεί διαχρονικά, ανεξάρτητα από την οικονομική κρίση. Μάλιστα, όπως επισημαίνεται στην Σύμβαση 2016-2018 το Συνδικαλιστικό Όργανο των Τραπεζικών Υπαλλήλων κατάφερε να διατηρήσει το επίπεδο των μισθών ίδιο, χωρίς ουσιαστικά να υπάρξει κάποια επίδραση από τα Μνημόνια και την γενικότερη οικονομική κρίση που έπληττε την χώρα εκείνη την χρονική περίοδο. Επί του συνόλου, σημειώνεται και μια αμελητέα αύξηση των μισθών σε διαχρονικό επίπεδο. Τα ίδια ισχύουν για το βοηθητικό προσωπικό και το προσωπικό της καθαριότητας, όπως φαίνεται στους πίνακες 7 και 8 που παρουσιάζονται παρακάτω.

ΚΛΙΜΑΚΙΟ	2008	2013-2015	2016-2018	2019-2021
5	821	882	882	886
10	829	890	890	894
15	836	898	898	902
20	871	934	934	939

25	914	981	981	986
30	958	1029	1029	1034

Πίνακας 7. Πορεία μισθών για το βοηθητικό προσωπικό.

Πηγή: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ 2008, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021.

Στον ακόλουθο πίνακα (8) απεικονίζεται η πορεία του μισθού του προσωπικού καθαριότητας ανάλογα με τον κλιμάκιο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος.

ΚΛΙΜΑΚΙΟ	2008	2013-2015	2016-2018	2019-2021
5	784	841	841	845
10	792	852	852	856
15	800	859	859	863
20	806	865	865	869
25	813	872	872	876
30	818	879	879	880

Πίνακας 8. Πορεία μισθών προσωπικού καθαριότητας.

Πηγή: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ 2008, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021.

Τέλος στους δυο επόμενους πίνακες 9 και 10 παρουσιάζεται η πορεία των μισθών των διευθυντών και των υποδιευθυντών ανάλογα με τα έτη στα οποία ασκούν καθήκοντα στη συγκεκριμένη θέση.

ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	2008	2013-2015	2016-2018	2019-2021
1	1465	1574	1574	1582
5	1525	1636	1636	1644
8	1568	1684	1684	1692

Πίνακας 9. Πορεία μισθού διευθυντών.

Πηγή: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ 2008, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021.

ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	2008	2013-2015	2016-2018	2019-2021
1	1275	1370	1370	1377
5	1324	1421	1421	1428
8	1363	1464	1464	1471

Πίνακας 10. Πορεία μισθού υποδιευθυντών.

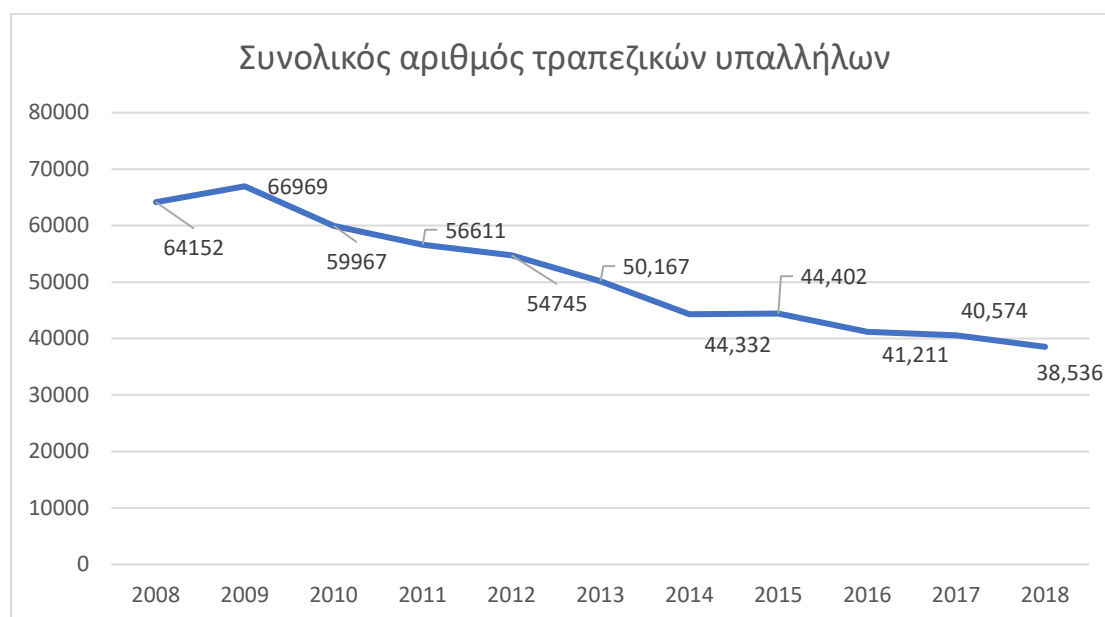
Πηγή: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ΟΤΟΕ 2008, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει η γενική πορεία των μισθολογικών, ωστόσο όμως υπάρχουν κι άλλα σκέλη των αμοιβών που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Σε ότι αφορά στα επιδόματα, συνεχίζουν να υπολογίζονται με βάση τους ανώτερους μισθούς του Ενιαίου Μισθολογίου με τα ίδια ποσοστά και με τους ίδιους όρους που ισχύουν μέχρι σήμερα. Οπότε και σε αυτό το σκέλος δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις προ και μετά κρίσης, δεδομένου ότι υπολογίζονται με βάση τους μισθούς. Βεβαίως, στις περιπτώσεις πολλών επιδομάτων έχουν σημειωθεί περικοπές όπως επέτασσαν οι κανόνες των Μνημονίων που υπέγραψε η χώρα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα την έρευνα του ΙΝΕ/ΟΤΟΕ διαπιστώθηκε ότι ο εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος είχε επίπτωση στο «παραδοσιακό» σύστημα αμοιβής το οποίο κυρίως εφαρμόζεται με βάση τις κλαδικές ΣΣΕ. Στην Ελλάδα εφαρμόζεται από τις περισσότερες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και τις ιδιωτικές το «παραδοσιακό» σύστημα αμοιβής, δηλαδή ενιαίο μισθολόγιο το οποίο εξασφαλίζει την μισθολογική εξέλιξη με βάση την αρχαιότητα συν επιδόματα προσόντων, συνθηκών εργασίας κλπ. και αφορά την πλειονότητα των εργαζόμενων στον τραπεζικό κλάδο. Αντιθέτως, ορισμένες θυγατρικές ξένων τραπεζών εφαρμόζουν το «αξιολογικό» σύστημα, στο οποίο η αμοιβή εξαρτάται από την αξία της θέσης εργασίας και από την απόδοση του εργαζόμενου.

Οι ΣΣΕ αποτελούν όμως, ένα γενικό πλαίσιο που μπορεί να αποτυπωθεί μια τάξη μεγέθους σχετικά με το επίπεδο των μισθών των τραπεζικών υπαλλήλων. Μεγάλο ρόλο όμως στην πορεία των ανωτέρων μισθολογικών επιπέδων διαδραμάτισε η πτώση του αριθμού των υπαλλήλων μέσα από προγράμματα

εθελούσιας εξόδου, πρόωρης συνταξιοδότησης αλλά και απολύσεων. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η πορεία του αριθμού των υπαλλήλων των τεσσάρων συστημικών τραπεζών πριν και μετά από την οικονομική κρίση, γεγονός που μπορεί να δικαιολογήσει την σταθερότητα του μισθολογικού σκέλους. Δηλαδή μπορεί τα μισθολογικά να διατηρήθηκαν σε σταθερά επίπεδα και να αυξήθηκαν ελάχιστα, ο αριθμός των υπαλλήλων συρρικνώθηκε διαχρονικά κατά 40% όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου απεικονίζεται η συγκεκριμένη πτώση για την υπό μελέτη δεκαετία⁴.

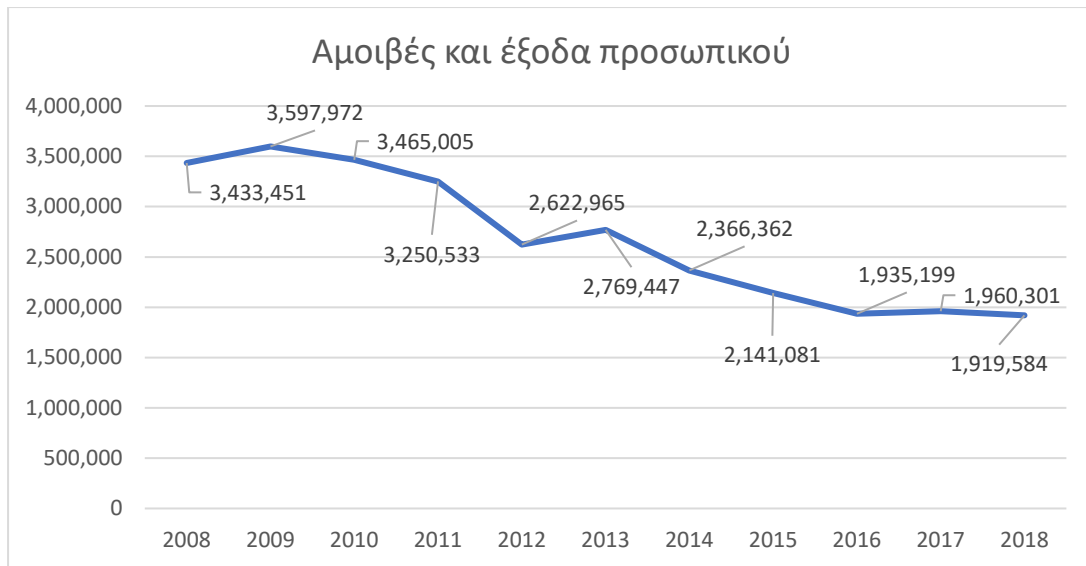


Διάγραμμα 8. Πορεία αριθμού τραπεζικών υπαλλήλων.

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος / Δίκτυο τραπεζών και απασχολούμενο προσωπικό 2008-2018.

Οι ετήσιες εκθέσεις των τραπεζών είναι ένα ακόμα εργαλείο στο οποίο αποτυπώνονται οι καθαρές μισθολογικές δαπάνες, των οποίων η πορεία έχει βαρύνουσα σημασία στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης.

⁴ Στοιχεία για το 2019 δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμα από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών.



Διάγραμμα 9. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού ελληνικών τραπεζών.

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος / Δίκτυο τραπεζών και απασχολούμενο προσωπικό 2008-2018.

Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι τα έξοδα του προσωπικού και οι αμοιβές έχουν περικοπεί σε μεγάλο βαθμό κατά την υπό μελέτη δεκαετία. Επί της ουσίας θα πρέπει να επισημανθεί ότι το κόστος αυτό μειώνεται για να μπορέσει να αυξηθεί η αποδοτικότητα των τραπεζών διότι μέσα από την μείωση των λειτουργικών κερδών και με δεδομένη την μείωση των καθαρών κερδών, μπορεί η αποδοτικότητα να διακρατηθεί σε κάποιο βαθμό.

Είναι επιπρόσθετα αναγκαίο να σημειωθεί ότι η μείωση του προσωπικού είναι αυτή που πρωτίστως αποτελεί την αιτία μείωσης των εξόδων προσωπικού, καθώς όπως είδαμε μέσα από τις ΣΣΕ δεν έχουν υποστεί κάποια σημαντική μείωση μισθού οι τραπεζικοί υπάλληλοι. Σε επίπεδο πρόσθετων αμοιβών όμως, δεν δημοσιεύονται σε επίσημα ενημερωτικά μέσα το τι συμβαίνει σε κάθε τράπεζα σε επίπεδο εργαζομένων. Όπως όμως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια οι δημοσιευμένες εκθέσεις σχετικά με την πολιτική αποδοχών είναι το εργαλείο εκείνο που μπορεί να βοηθήσει στη μελέτη των πρόσθετων αμοιβών αλλά σε επίπεδο ανώτερων στελεχών.

3.5. Πρόσθετες αμοιβές και τραπεζικό σύστημα

Οι τράπεζες εκ του νόμου δημοσιεύουν έκθεση σχετικά με την πολιτική αποδοχών που ακολουθούν με βάση τις ισχύουσες διατάξεις του νόμου 4548/2018 περί

αναμόρφωσης του δικαίου ανωνύμων εταιριών. Πρόκειται για το μοναδικό εργαλείο που μπορεί κανείς να αναζητήσει το τρόπο με τον οποίο δίνονται οι πρόσθετες αμοιβές στα στελέχη της Τράπεζας (Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, 2018). Η πολιτική αμοιβών που ακολουθεί η κάθε τράπεζα αφορά τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τους Γενικούς Διευθυντές και τους Αναπληρωτές Γενικούς Διευθυντές με τρόπο που είναι σύμφωνος με την κείμενη νομοθεσία αλλά και της αρχές της τράπεζας. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι πρόσθετες αμοιβές ισχύουν και δίνονται, τουλάχιστον στη δημοσιότητα, μόνο για τα παραπάνω στελέχη και δεν υπάρχουν σχετικές δημοσιευμένες πολιτικές για τους εργαζομένους των τραπεζών.

Στην Alpha Bank τα στελέχη λαμβάνουν ένα σχήμα σταθερών και μεταβλητών αποδοχών προκειμένου να μπορέσει να είναι διαχειρίσιμη η απόδοσή τους και τελικά να λειτουργούν με συνοχή και συνέπεια προς την στρατηγική της τράπεζας αλλά και με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων. Το επίπεδο των σταθερών αποδοχών καθορίζεται με βάση ορισμένα τυπικά χαρακτηριστικά των στελεχών αλλά και με βάση την οικονομική κατάσταση της τράπεζας. Το σκέλος των μεταβλητών αποδοχών συνδέεται σημαντικά με τους δείκτες αποδοτικότητας της τράπεζας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα στελέχη θα δρουν εναρμονισμένα με την τραπεζική στρατηγική.

Οι πρόσθετες αμοιβές τώρα αφορούν μόνο τα εκτελεστικά μέλη και θεωρείται κατά την συγκεκριμένη τράπεζα ένα απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αλλά και μια αποτελεσματική μέθοδος προσέλκυσης και διακράτησης των στελεχών (Alpha Bank, 2019). Οι μεταβλητές αποδοχές είναι προαιρετικές και αποτελούν ένα σχήμα εφάπαξ παροχής (bonus) ή ένα σχήμα ετήσιας επιβράβευσης. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ποσό που προκύπτει από την ετήσια βιώσιμη και σταθμισμένη ως προς τον κίνδυνο απόδοση αλλά και από την απόδοση του κάθε στελέχους ανάλογα με τα καθήκοντα που έχει αναλάβει.

Σαφώς η ισχύουσα νομοθεσία επιβάλλει ότι οι μεταβλητές αποδοχές δεν μπορούν να ξεπερνούν το 100% των σταθερών αποδοχών κι αυτό είναι κάτι που ισχύει και για τις υπόλοιπες συστημικές τράπεζες προς αποφυγή υπερπλουτισμού ορισμένων στελεχών σε βάρος των μετόχων αλλά και σε βάρος της κερδοφορίας

της τράπεζας. Τέλος οι μεταβλητές αποδοχές μπορεί να έχουν τη μορφή μετρητών, μετοχών, χρηματοοικονομικών ή άλλων μέσων πάντοτε στο πλαίσιο της κείμενης νομοθεσίας.

Στην Έκθεση της Εθνικής Τράπεζας σχετικά με την πολιτική αμοιβών παρατηρούμε μια σημαντική διαφορά σε σχέση με την Alpha Bank, ότι τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκτός από τις σταθερές αμοιβές έχουν και πρόσθετη αμοιβή η οποία είναι σταθερή και αποτελεί μια αμοιβή για την συμμετοχή τους στο ΔΣ, πέραν της βασικής. Τα εκτελεστικά μέλη όμως εκτός από το ετήσιο σταθερό χρηματικό ποσό που παρέχεται σε μηνιαία βάση λαμβάνουν και ορισμένα επιδόματα ή αμοιβές σε είδος τα οποία είναι επίσης σταθερά και αφορούν κατά βάση την κάλυψη εξόδων διαμονής, μετακίνησης, εταιρικό όχημα και άλλα. Σε ότι αφορά τις μεταβλητές αποδοχές επισημαίνεται για το 2019 ότι τόσο τα Εκτελεστικά όσο και τα Μη Εκτελεστικά Μέλη δεν λαμβάνουν πρόσθετες αμοιβές bonus όπως ορίζεται από τις διατάξεις του νόμου 3864/2010.

Διευκρινίζεται ωστόσο ότι μπορεί να ληφθούν μεταβλητές αποδοχές η οποία δεν μπορεί να υπερβαίνει το 100% της σταθερής αμοιβής εκτός κι αν η Γενική Συνέλευση εγκρίνει κάτι διαφορετικό αλλά χωρίς να ξεπερνάει το 200% των συνολικών αποδοχών του κάθε ατόμου. Επίσης, στο πλαίσιο της ανάλυσης των μεταβλητών αποδοχών, στις οποίες είναι σαφές ότι εμπεριέχονται οι πρόσθετες αμοιβές, η Εθνική Τράπεζα ακολουθεί πλήρη αναστολή της διανομής τους εάν αντιμετωπίζει ζητήματα ρευστότητας, κεφαλαιακής επάρκειας ή άλλα ζητήματα που απειλούν την βιωσιμότητα της τράπεζας. Τέλος, ορίζεται ότι τόσο το προσωπικό όσο και τα μέλη του ΔΣ μπορούν να ασκήσουν δικαιώματα προαίρεσης απόκτησης μετοχών εάν κάτι τέτοιο προβλέπεται από τις κανονιστικές και τις ρυθμιστικές διατάξεις καθώς επίσης και από τον ισχύοντα νόμο 4548/2008 (Εθνική Τράπεζα, 2019).

Η Τράπεζα Πειραιώς στο πλαίσιο της ανάρτησης της Πολιτικής Αμοιβών προβλέπει ετήσια αμοιβή για τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ αλλά και πρόσθετη αμοιβή για τη συμμετοχή τους σε Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι αμοιβές για την περίπτωση αυτή καταβάλλονται τοις μετρητοίς, αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και υπολογίζονται με βάση το επίπεδο των

προσόντων, της εμπειρίας και της γενικότερης συνεισφοράς τους κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους. Σε ότι αφορά τα εκτελεστικά μέλη, λαμβάνουν σταθερές αποδοχές, άλλες παροχές και μεταβλητές αποδοχές. Οι σταθερές αποδοχές καταβάλλονται μηνιαία με βάση συγκεκριμένα κριτήρια που έχει θεσπίσει η τράπεζα και δεν σχετίζονται με την απόδοση (π.χ. επαγγελματική εμπειρία, κρισιμότητα θέσης, βαθμός δυσκολίας κλπ.).

Σε ότι αφορά τις μεταβλητές αποδοχές αυτές υπολογίζονται ως ποσοστό των σταθερών αποδοχών ενώ διευκρινίζεται ότι το νομικό πλαίσιο προβλέπει την απαγόρευση παροχής μεταβλητών αποδοχών σε στελέχη τραπεζών που βρίσκονται υπό κρατική βοήθεια. Εάν όμως η Γενική Συνέλευση κρίνει πως μια τέτοια αμοιβή εξυπηρετεί τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της τράπεζας τότε μπορεί να προβεί στην ψήφιση μιας τέτοιας απόφασης. Οι μεταβλητές αποδοχές μπορεί να είναι δικαίωμα συμμετοχής επί των κερδών και διάθεση μετοχών με δικαίωμα προαίρεσης τα οποία πάντοτε υπολογίζονται ως ένα ποσοστό επί της συνολικής αμοιβής. Τέλος διευκρινίζεται ότι οι μεταβλητές αποδοχές δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 100% των σταθερών αποδοχών του αλλά σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να εγκριθεί η μέγιστη αναλογία σταθερών και μεταβλητών αποδοχών, εφόσον το ύψος των μεταβλητών αποδοχών δεν ξεπερνά το 200% του συνόλου των σταθερών αποδοχών (Τράπεζα Πειραιώς, 2019).

Θα πρέπει τέλος να επισημανθεί ότι η υποχρέωση ανάρτησης της Πολιτικής Αμοιβών των τραπεζών αποτελεί μια πρόσφατη κατάκτηση για τον Ευρωπαϊκό χώρο δεδομένου ότι προέρχεται ως υποχρέωση εναρμόνισης με την Οδηγία (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 2017, η οποία τροποποίησε την Οδηγία 2007/26/ΕΚ όσον αφορά την ενθάρρυνση μακροπρόθεσμης δέσμευσης των μετόχων, όπως αυτή έχει ενσωματωθεί (μερικώς) στην ελληνική νομοθεσία με τον Νόμο 4548/2018 περί Ανωνύμων Εταιρειών. Στο πλαίσιο αυτό οι εισηγμένες Ανώνυμες Εταιρίες υποχρεούνται στη θέσπιση πολιτικής αποδοχών, η οποία θα πρέπει να εγκρίνεται από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων και να δημοσιεύεται κατά την κοινή πρακτική. Κάτι τέτοιο δεν συνέβαινε τα προηγούμενα χρόνια κι ως εκ τούτου δεν υπάρχει δεδομένα προς σύγκριση για την κατάσταση προ κρίσης.

Τέλος στην επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας Eurobank δεν υπάρχει αναρτημένη κάποια ανακοίνωση σχετικά με την πολιτική αμοιβών αλλά ούτε και στην ετήσια γενική συνέλευση κάποια αναλυτική παρουσίαση παρά μόνο παρουσιάζεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Αμοιβών.

Κεφάλαιο 4

Συζήτηση αποτελεσμάτων

Παρατηρήσαμε από την συγκριτική ανάλυση των στοιχείων διαχρονικά ότι η κρίση επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα, αναδιάρθρωσε ολοκληρωτικά τη δομή του, μείωσε τα κέρδη, το προσωπικό αλλά οι μισθοί παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητοι λόγω των ΣΣΕ. Όμως στο πλαίσιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να αναλυθεί το τι συμβαίνει γενικότερα στην Ευρώπη, πως κινείται εκεί το τραπεζικό σύστημα και εάν χρησιμοποιούνται άλλα συστήματα αμοιβών. Στην Ελλάδα πάντως οι αμοιβές καθορίζονται κατά κανόνα από την ΣΣΕ και για τα στελέχη των ανώτερων βαθμίδων υπάρχουν οι πρόσθετες αμοιβές οι οποίες ορίζονται σύμφωνα με την πολιτική αποδοχών που ακολουθούν.

Ωστόσο είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια κάποιες ιδιωτικές και ξένες τράπεζες χρησιμοποιούν συστήματα αμοιβών πιο εναλλακτικά, τα οποία υπολογίζονται μόνο ανάλογα με την αξία της θέσης του εργαζόμενου χωρίς να δίνουν άλλα επιδόματα και χωρίς να χρησιμοποιούν μισθολογικό καθεστώς που να εξασφαλίζει την εξέλιξη της σταθερής αμοιβής όπως για παράδειγμα μπορεί να συμβεί λόγω προϋπηρεσίας. Παρόλα αυτά οι εν λόγω επιχειρήσεις τηρούν υποχρεωτικά και την κατώτατη αμοιβή που ορίζεται από τις Κλαδικές ΣΣΕ.

Σύμφωνα με την Eurostat, το 2017 η αύξηση των μισθών στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε όλες τις χώρες κινήθηκε παρόμοια. Στις περισσότερες χώρες εκτός της Αυστρίας, της Ελλάδας, της Γαλλίας, των Κάτω Χωρών και της Σλοβενίας οι μισθοί στον χρηματοοικονομικό τομέα και στον τομέα υπηρεσιών των επιχειρήσεων αυξήθηκαν λιγότερο από ότι σε όλους τους άλλους τομείς ενώ σε κάποιες χώρες όπως η Φινλανδία, η Κροατία, η Κύπρος, η Ουγγαρία, η Ιταλία, η Ισπανία και η Σουηδία, μειώθηκαν (European Commission, 2018).

Σύμφωνα με την έρευνα του INE/ΟΤΟΕ, οι διεθνείς τάσεις των συστημάτων αμοιβών έδειξαν ότι ο προσανατολισμός των τραπεζών βασίζεται περισσότερο στην αμφισβήτηση των παραδοσιακών συστημάτων αμοιβών, για παράδειγμα στην αμφισβήτηση της αρχαιότητας, του βαθμού, των κοινωνικών αναγκών και των τυπικών προσόντων τα οποία καθορίζουν τις αμοιβές. Επιπλέον, δίνεται όλο και μεγαλύτερη αξία στην θέση εργασίας του εργαζόμενου, στο ατομικό αποτέλεσμα αλλά και στο ομαδικό και αναπτύσσονται όλο και πιο αξιολογικά συστήματα αμοιβών τα οποία στηρίζονται στην ατομική αξιολόγηση σε σχέση με την απόδοση εκτέλεσης των καθηκόντων του εργαζόμενου (Γεωργακοπούλου Β. , 2000).

Η αμοιβή του εργαζόμενου βασίζεται στην ατομική αξιολόγηση σε σχέση με την αξία της θέσης εργασίας και η αποτίμηση της αξίας στηρίζεται σε στοιχεία της αγοράς για την αντίστοιχη θέση. Ο συνδυασμός της αμοιβής βάσει αξιολόγησης με την χορήγηση εφάπαξ κινήτρων όπως, bonus σε μετρητά ή μετοχές και άλλες παροχές σε είδος, έχει ως αποτέλεσμα την διαμόρφωση εξατομικευμένων μισθών και παροχών. Ακόμη οι νέες τάσεις περιορίζουν την εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης και της ίσης αμοιβής για ίσης αξίας εργασία και εμποδίζει τα συνδικάτα να παρέμβουν και να διεκδικήσουν συλλογική ρύθμιση στις αμοιβές σε επίπεδο κλάδου και επιχειρήσεων.

Επίσης, αυξάνεται η απαίτηση συμμετοχής των εργαζόμενων στο επιχειρηματικό ρίσκο. Οι πρόσθετες αποδοχές (προμήθειες, bonus κ.α.) αυξομειώνονται ανάλογα με τα κέρδη της επιχείρησης και σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να επηρεαστεί ο βασικός μισθός. Τέλος, οι τράπεζες προσανατολίζονται περισσότερο στην εισαγωγή αλλαγών στους θεσμικούς και μισθολογικούς κανόνες των κλαδικών και επιχειρησιακών ΣΣΕ. Πραγματοποιείται προσπάθεια περιορισμού του ρόλου των ΣΣΕ στον καθορισμό και την εξέλιξη των αποδοχών με στόχο την μείωση των κοινωνικών παροχών οι οποίες δεν έχουν καμία σύνδεση με την απόδοση ή την θέση του εργαζόμενου.

Οι πρόσθετες αμοιβές σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες παρέχονται στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Βέλγιο

όπου τα κίνητρα προσέλκυσης χαρισματικών υπαλλήλων είναι πακέτα με δελεαστικές παροχές. Στην Ευρώπη, επιπλέον, επικρατεί μία τάση εναρμόνισης των παροχών μεταξύ των κατηγοριών του προσωπικού. Υπάρχουν χώρες όπως η Σουηδία και η Γαλλία όπου η νομοθεσία ενισχύει την εναρμόνιση αυτή, ενώ η Βρετανία επηρεασμένη από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις προχωρά με πιο αργούς ρυθμούς. Αυτό συμβαίνει γιατί η κουλτούρα των Ιαπωνικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ομαδική εργασία με στόχο των μηδενισμό των συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού.

Σε μελέτη των Arrowsmith, Nickolaisen, Bechter, & Nonell (2007) η οποία περιλάμβανε είκοσι τέσσερις μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς τεσσάρων ευρωπαϊκών χωρών, των Αγγλίας, Ισπανίας, Αυστρίας και Νορβηγίας, διερευνήθηκαν οι μορφές αμοιβών κάθε χώρας, ο τρόπος που διαμορφώνονται τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών διευκρινίζοντας το ρόλο που παίζει το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας (Arrowsmith, Nickolaisen, Bechter, & Nonell, 2007). Η κλαδική σύμβαση στην Αυστρία ορίζει τις αυξήσεις του σταθερού μισθού και σε επίπεδο επιχείρησης οι συλλογικές διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται μεταξύ διοίκησης και εργασιακών συμβουλίων.

Τα κριτήρια τα οποία καθορίζουν τις αμοιβές βάσει απόδοσης στις Αυστριακές τράπεζες περιλαμβάνουν πρώτον τα κέρδη της επιχείρησης από όπου υπολογίζεται το συνολικό ποσό που θα διατεθεί και δεύτερον προσδιορίζεται το επιμέρους ποσό του μισθού του εργαζόμενου λαμβάνοντας υπόψη την θέση του, την ατομική απόδοση και τις απαιτήσεις της εργασίας του. Επιπλέον, όταν η επιχείρηση ξεπερνάει τους στόχους της, εφαρμόζονται σχέδια διανομής κερδών με ισόποση καταβολή του κέρδους. Εφαρμόζονται επιπλέον συστήματα διοίκησης δια στόχων (MBO) δίνοντας μεγάλο βάρος στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων η οποία καθορίζεται μέσα από την επίτευξη ατομικών στόχων αλλά και από την στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου. Τέλος, δεν απουσιάζει η χορήγηση bonus για την επιβράβευση της ομαδικής και ατομικής απόδοσης η οποία προσδιορίζεται από ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια αλλά και bonus τα οποία χορηγούνται χωρίς συγκεκριμένα κριτήρια αλλά σύμφωνα με την διακριτική ευχέρεια της διοίκησης.

Στην Νορβηγία υπογράφεται κλαδική σύμβαση κάθε χρόνο η οποία προβλέπει αύξηση στον μισθό. Εξαίρεση αποτέλεσε μία μεγάλη νορβηγική τράπεζα η οποία παρείχε για μία δοκιμαστική περίοδο δύο ετών αμοιβές οι οποίες ορίζονται από επιχειρησιακή σύμβαση. Η Νορβηγία έχει πυκνότητα σωματείων 75% και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις καλύπτουν το 83%. Οι διοικήσεις και τα σωματεία συμφωνούν για το οικονομικό πλαίσιο το οποίο ορίζει τις ετήσιες αυξήσεις, τα μπόνους, τις αμοιβές βάσει αποτελέσματος και τη διανομή κερδών.

Οι Νορβηγικές τράπεζες που πήραν μέρος στην έρευνα χρησιμοποιούν το σύστημα αμοιβών βάσει ατομικής απόδοσης με βάση την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, του μορφωτικού επιπέδου, και των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζόμενων. Μέθοδος κάποιων τραπεζών είναι η συνέντευξη μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου για το ποσό της αμοιβής που θα χορηγηθεί για την απόδοση του εργαζόμενου. Επιπλέον, χορηγούνται μπόνους βάσει ατομικών πωλήσεων ή της κάρτας ισορροπημένης στοχοθέτησης, ομαδικής επίτευξης στόχων και μπόνους τα οποία δεν στηρίζονται σε συγκεκριμένα κριτήρια αλλά χορηγούνται για την επιβράβευση της προσπάθειας. Τέλος, οι τράπεζες διανέμουν κέρδη βασισμένες στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Η εθνική κλαδική σύμβαση της Ισπανίας καθορίζει τις αυξήσεις των μισθών κάθε δύο χρόνια. Η αλήθεια είναι ότι ο μισθοί των τραπεζών συνήθως, ξεπερνούν ότι ορίζει η κλαδική σύμβαση και οι επιπλέον αμοιβές εξαρτώνται από τις διοικήσεις. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται για τις αυξήσεις του μισθού σε επίπεδο επιχείρησης και οι διοικήσεις αποφασίζουν για την μορφή και το ύψος των μεταβλητών αμοιβών. Τα κριτήρια που καθορίζουν τις μεταβλητές αμοιβές βάσει της κλαδικής σύμβασης θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και διαφανή και μέχρι ενός ορισμένου ποσοστού σε σχέση με τις συνολικές αμοιβές.

Οι Ισπανικές τράπεζες χορηγούν μπόνους εφαρμόζοντας την αμοιβή βάσει αξίας (merit pay), η οποία προσδιορίζεται από την θέση, την αξιολόγηση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζόμενων. Επιπλέον, τα μπόνους περιλαμβάνουν στοιχεία απόδοσης, ατομικά, ομαδικά, ποιοτικά, ποσοτικά και στηρίζονται σε κριτήρια αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης. Το ποσοστό των

αμοιβών βάσει αξίας και τα μπόνους κυμαίνονται μεταξύ 12% και 25%. Οι Ισπανικές τράπεζες ενσωματώνουν στα συστήματα μεταβλητών αμοιβών την αξιολόγηση η οποία συνδέεται με τη ανάπτυξη της καριέρας των εργαζόμενων, με την εκπαίδευση και παίζει καθοριστικό ρόλο στην χρησιμοποίηση της κάρτας ισορροπημένης στοχοθέτησης η οποία συμβάλλει στην προαγωγή της απόδοσης.

Στην Αγγλία οι συλλογικές συμβάσεις επικεντρώνονται στην αύξηση των αμοιβών ετησίως και πραγματοποιούνται σε επίπεδο επιχείρησης. Οι αμοιβές χορηγούνται με βάση την βαθμολογία της αξίας των υπαλλήλων (merit rating) και η χορήγηση μπόνους χρησιμοποιείται σπάνια. Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των σωματείων και των διοικήσεων πραγματοποιούνται για τον καθορισμό του συνολικού ποσού που θα διατεθεί για την απόδοση της αμοιβής βάσει αξίας και συζητούν για τα συστήματα αξιολόγησης από τα οποία καθορίζεται το επιπλέον πόσο αύξησης του βασικού μισθού. Η μορφή της αμοιβής βάσει απόδοσης που χρησιμοποιούν οι τράπεζες του δείγματος κυμαίνεται από 0% έως 7% (Γεωργακοπούλου Β. , 2000).

Σε ορισμένες τράπεζες οι βαθμολογίες της αξιολόγησης είναι το κριτήριο του ύψους του μπόνους, τα οποία κυμαίνονται έως 14% του ποσού του συνολικού μισθού του εργαζόμενου. Η Αγγλία, όπως και η Ισπανία χρησιμοποιεί τις ατομικές πωλήσεις, την ομαδική απόδοση αλλά και την κάρτα ισορροπημένης στοχοθέτησης για τον καθορισμό των μπόνους. Τέλος, υπάρχει μία τράπεζα στην Ισπανία η οποία χορηγεί έως 3000 τεμάχια μετοχών σε κάθε υπάλληλο ετησίως.

Οι Arrowsmith et al. (2007) μετά την διενέργεια της έρευνας κατέληξαν ότι τα συστήματα αμοιβών τα οποία στηρίζονται στην αρχαιότητα έχουν αποδυναμωθεί και σχεδόν εκλείπει και οι τράπεζες εφαρμόζουν συστήματα αμοιβών τα οποία στηρίζονται στην ατομική αξιολόγηση της απόδοσης η οποία συνδέεται με την χορήγηση των μπόνους και με τις αμοιβές αξίας/απόδοσης (Arrowsmith, Nickolaisen, Bechter, & Nonell, 2007).

Ακόμη, οι τράπεζες θεωρούν τα μπόνους πιο ευέλικτα, πιο αποτελεσματικά και η λειτουργία των τραπεζών σε επίπεδο επιχείρησης τους έδωσε την δυνατότητα να ελέγξουν το κόστος μέσω των συστημάτων μεταβλητών αμοιβών. Τα σωματεία έχουν βασικό στόχο την διατήρηση των αυξήσεων στις βασικές αποδοχές και

συνεργάζονται με τις διοικήσεις στις περισσότερες χώρες για την δημιουργία των συστημάτων μεταβλητών αμοιβών. Η επέμβαση και επιρροή των σωματείων, φαίνεται να είναι μεγαλύτερη όταν στις διαπραγματεύσεις επηρεάζονται οι βασικές αμοιβές.

Στην Ιταλία γίνονται διαπραγματεύσεις σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Μέσω της κλαδικής σύμβασης ρυθμίζονται οι ελάχιστοι μισθοί, οι προσαυξήσεις αρχαιότητας, οι μισθοί ανά ειδικότητα κ.α. και διεκδικείται η διαφάνεια των συστημάτων επιβολής κινήτρων ώστε ο στόχοι να είναι εφικτοί και να μην μπορεί να γίνεται συνεχώς αναθεώρηση τους με σκοπό την δυσκολία επίτευξής τους. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρησιακές συμβάσεις ρυθμίζουν τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών, πρόσθετων παροχών και κινήτρων και απαγορεύεται να επιβάλλουν ρυθμίσεις δυσμενέστερες της κλαδικής σύμβασης.

Στην Κύπρο παίζει καθοριστικό ρόλο στην ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων η κλαδική ΣΣΕ, η οποία έχει διασφαλίσει υψηλές αμοιβές για τους υπαλλήλους του τραπεζικού τομέα. Οι μισθοί αναπροσαρμόζονται με βάση την κλίμακα των βασικών μισθών ετησίως αλλά είναι σχεδόν ανύπαρκτη η εφαρμογή συστημάτων μεταβλητών αμοιβών όπως και η παροχή άλλων επιδομάτων.

Στην Ελλάδα, παρατηρούμε ότι το μισθολογικό σύστημα του κλάδου ρυθμίζεται από τις κλαδικές ΣΣΕ. Το σύστημα αυτό στηρίζεται στην υπηρεσιακή εξέλιξη με βάση κλιμάκια βασικών μισθών με την προσθήκη επιδομάτων πολυετίας, σπουδών, οικογενειακής κατάστασης καθώς και άλλων στοιχείων ποιοτικής φύσης. Τα κλιμάκια αυξάνονται με βάση τα έτη υπηρεσίας και προϋπηρεσίας τα οποία ορίζονται με το Ενιαίο μισθολόγιο του κλάδου. Τα επιδόματα υπολογίζονται με ποσοστό επί του βασικού μισθού ανάλογα με το κλιμάκιο. Επίσης, υπάρχουν επιχειρησιακά επιδόματα τα οποία διαφοροποιούνται αναλόγως με την ειδικότητα και την θέση του εργαζόμενου. Τελευταία, έχει εμφανιστεί αύξηση στην χρήση των εναλλακτικών συστημάτων αμοιβών ή αλλιώς πρόσθετων αμοιβών μετά τις συγχωνεύσεις και τις ιδιωτικοποιήσεις, καθώς οι πράξεις αυτές δημιούργησαν περιθώρια μεταβολής των κανονισμών εργασίας και των συστημάτων αμοιβών. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση των πρόσθετων αμοιβών παρατηρήσαμε ότι αφορούν τα μέλη του Διοικητικού

Συμβουλίου των τραπεζών, τους Γενικούς Διευθυντές Αναπληρωτές Γενικούς Διευθυντές. Στις περιπτώσεις των εργαζομένων σε κατώτερες από τις παραπάνω θέσεις δεν φαίνεται να υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία τα οποία να αφορούν σε πρόσθετες αμοιβές.

Η έκθεση «Benchmarking of remuneration practices at the EU level and data on high earners» του 2016 της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Αρχής, αποκάλυψε τους μισθούς των στελεχών των τραπεζών σε αρκετές χώρες της Ευρώπης γεγονός που πυροδότησε σε μεγάλο βαθμό την έναρξη συζητήσεων σχετικά με το επίπεδο των αμοιβών των τραπεζικών στελεχών, την αναγκαιότητα οριοθέτησης ενός ανώτατου επιπέδου καθώς και την υποχρέωση διαφάνειας των σχετικών διαδικασιών. Η έκθεση αναφέρει ότι το 2016 οι αμοιβές άνω του ενός εκατομμύριο ευρώ μειώθηκαν κατά 10,6% και ο μέσος λόγος μεταβλητής και σταθερής αμοιβής στη τριετία 2014 έως 2016 σταδιακά μειωνόταν από 127% το 2014 σε 118% το 2015 και 104% το 2016. Παρομοίως, η σχέση μεταξύ μεταβλητής και σταθερής αμοιβής για το προσωπικό εμφανίζεται να μειώθηκε από 65,5% το 2014 σε 62,2% το 2015 και 57,1% το 2016 (European Banking Authority, 2016).

Γενικότερα από την παραπάνω ανάλυση παρατηρείται η αύξηση της χρήσης των ευέλικτων αμοιβών και η προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με τις αμοιβές ενώ, η σημαντικότερη διαφορά είναι στο είδος των ευέλικτων αμοιβών μεταξύ τραπεζών αλλά και χωρών. Επίσης, υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό σύνδεσης των αμοιβών με την ατομική αξιολόγηση λόγω των διαφορών στο θεσμικό πλαίσιο, στην διαπραγματευτική δύναμη των σωματείων, στις εργασιακές σχέσεις κάθε χώρας αλλά και λόγω άλλων παραγόντων όπως, η στρατηγική κάθε τράπεζας, η κουλτούρα κ.α.

Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα, το οποίο παράλληλα με την εκπνοή της οικονομικής κρίσης καλείται να αντιμετωπίσει και την ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας και των μέσων που χρησιμοποιούνται στην ηλεκτρονική τραπεζική. Η οικονομική κρίση σε πρώτο επίπεδο μείωσε την τραπεζική κερδοφορία με αποτέλεσμα να θεωρηθεί απολύτως αναγκαία η περικοπή προσωπικού δεδομένου ότι το συνδικαλιστικό όργανο των τραπεζικών υπαλλήλων διατήρησε σε σταθερό και ελάχιστα αυξημένο τους μισθούς μέσα από τις ΣΣΕ. Ουσιαστικά πρόκειται για μια αντισταθμιστική απάντηση των τραπεζών απέναντι στη διατήρηση του επιπέδου των μισθών σε ίδια επίπεδα με τα προ κρίσης δεδομένα. Διαπιστώθηκε ότι το προσωπικό στις τράπεζες ήταν κατά 40% λιγότερο το 2018 σε σχέση με το 2008, ενώ οι μισθοί τους ελάχιστα αυξημένοι.

Σε σχέση με το είδος των μισθών, τόσο οι επίσημες εκθέσεις των τραπεζών όσο και η ΕΕΤ δεν παρουσιάζουν κάποια ειδική μορφή αμοιβής, πρόσθετη αμοιβή ή κάποιο σύστημα απόδοσης το οποίο να αφορά στις ελληνικές συστημικές τράπεζες. Μόνο τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι Γενικοί Διευθυντές και οι Αναπληρωτές Γενικοί Διευθυντές των τραπεζών φαίνεται να αμείβονται με βάση ένα σύστημα αμοιβών το οποίο βασίζεται σε διάφορα κριτήρια ανάλογα με την πολιτική της κάθε τράπεζας. Η Alpha Bank χρησιμοποιεί ως κριτήριο την απόδοση των διοικητικών στελεχών και ιδίως ένα ποσοστό επί του δείκτη αποτελεσματικότητας της τράπεζας ενώ η Πειραιώς και η Εθνική δεν διασαφηνίζουν επακριβώς το πως προκύπτουν οι πρόσθετες αμοιβές.

Σαφώς τα παραπάνω αποτελέσματα είναι αρκετά δυσμενή σε σύγκριση με το Ευρωπαϊκό περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν μεν οι ΣΣΕ ως η ελάχιστη αμοιβή των εργαζομένων αλλά συνδυάζονται κι άλλες πρόσθετες αμοιβές με βάση συστήματα που έχουν σχεδιαστεί για να συνυπολογίζουν την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει ως γενικότερο συμπέρασμα να τονιστεί ότι είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται ότι αποτελούν μόνο ένα κόστος για την επιχείρηση γιατί η αίσθηση αυτή περιορίζει την διάθεση τους, την

δημιουργικότητα τους, την συνέπεια τους, τον ενθουσιασμό και την εσωτερική παρακίνηση τους με αποτέλεσμα την μείωση της απόδοσης τους. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και φροντίζουν για την συνεχή εκπαίδευση, βελτίωση, ανάπτυξη και εξέλιξη του καθώς γνωρίζουν ότι η επιβίωση και ανάπτυξη τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους.

Σήμερα οι επιχειρήσεις παρέχουν κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό με στόχο την αύξηση της απόδοσης τους και ταυτόχρονα προσδίδουν μεγάλα πακέτα αποδοχών τα οποία εκτός από τον μηνιαίο μισθό προσφέρουν αμοιβές που βασίζονται στην απόδοση αλλά και ένα σύνολο άλλων παροχών που καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι ανάγκες των ανθρώπων και ο τρόπος ζωής τους παρουσιάζουν ανομοιογένεια, οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις τους διαφέρουν με αποτέλεσμα οι ανταμοιβές οι οποίες τους ικανοποιούν να ποικίλουν. Τα κίνητρα που παρέχει μια τράπεζα θα πρέπει να είναι προσανατολισμένα στους στόχους της και μπορεί να είναι ατομικά, όπως η αμοιβή με το κομμάτι, τα bonus, οι προμήθειες ή ομαδικά για παράδειγμα η διανομή κερδών, η διάθεση μετοχών.

Η αμοιβή αποτελεί το βασικό κίνητρο υποκίνησης και ικανοποίησης των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σύστημα αμοιβών για να είναι ανταγωνιστικό και δίκαιο πρέπει να υπολογίζει τον χρόνο απασχόλησης των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την απόδοση, τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Ιδίως στις περιόδους που το οικονομικό περιβάλλον έχει πληγεί σε τόσο μεγάλο βαθμό από τις διάφορες παγκόσμιες και εγχώριες πιέσεις θα πρέπει οι επιχειρήσεις να εργάζονται προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά θα πρέπει και τα συνδικαλιστικά όργανα να μπορούν να εναρμονίζουν τις πρακτικές τους για να εξυπηρετούνται με ουσιαστικό τρόπο τα εργασιακά συμφέροντα.

Βιβλιογραφία

- Adrian, T., & Liang, N. (2016). *Monetary Policy, Financial Conditions, and Financial Stability*. Oxford: Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, no. 690.
- Advisory Conciliation and Arbitration Service, .. (2005). *Appraisal related pay. Advisory booklet*. London: ACAS.
- Agwu, M. O. (2013). Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3(1), σσ. 47-64.
- Alpha Bank, .. (2019). *Πολιτική Αμοιβών*. Αθήνα: Alpha Bank.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. US: Kogan Page.
- Arrowsmith, T., Nickolaisen, H., Bechter, B., & Nonell, P. (2007). *The management of variable pay in banking: forms and rationale in four European countries*. Manchester.
- Beardwell, P. I., & Holden, L. (1997). *Stock Image Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Financial Times.
- Bohlander, G., & S., S. (2004). *Managing Human Resources*. London: International Thomson Publishing Company.
- Brody, R. G., Frank, K. E., & Kowalczyk, T. (2001). Prior commitment and the merit pay allocation process. *Journal of managerial Psychology*, 16(3), σσ. 243-253.
- Deci, E. (1975). "Intrinsic Motivation. *Plenum Press*.
- DeMatteo, J., Eby, L., & Sundstrom, E. (1998). Team Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior*, 1, σσ. 141-183.
- Dessler, G. (2005). *Humam Resource Management*. New Jersey: Pearson.

- European Banking Authority, .. (2016). *Benchmarking of remuneration practices at the EU level and data on high earners*. London : European Banking Authority.
- European Commission, .. (2018). *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*. Brussels: European Union.
- Huber, J., & Robertson, J. (2000). *Creating New Money. A monetary reform for the information age*. London: New Economics Foundation.
- KPMG. (2016). *The profitability of EU banks: Hard work or a lost cause*. swiss.
- Lane, P. R. (2012). The European Sovereign Debt Crisis. . *Journal of Economic Perspectives*, Volume 26, σσ. 49-68.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, σσ. 1145-1172.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2016). *Designing Qualitative Research* (Τόμ. 6th edition). North Carolina: Sage Publications.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. (2018). Remuneration Reward Management System as a Driven Factor of Employee Performance. *International Journal of Business and Society*, 19(S4), σσ. 535-545.
- Mavroudeas, S. (2013). Development and Crisis: The Turbulent Course of Greek Capitalism, . *International Critical Thought*.
- Mersch, Y. (2015). *Three challenges for the banking sector*. . Frankfurt am Main, Germany: European Central Bank. .
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11 edition εκδ.). London : McGraw-Hill Education.
- Petrovic, A., & Tutsch, R. (2009). NATIONAL RESCUE MEASURES IN RESPONCE TO THE CURRENT FINANCIAL CRISIS. *LEGAL WORKING PAPER SERIES NO 8*.

- Richard, G. S. (1994). The Shoe That Didn't Drop: Explaining Banking Stability During the Great Depression. *The Journal of Economic History*, Vol. 54, No. 3, pp 654-682.
- San, O. T., Theen, Y. P., & Heng, T. B. (2012). The rewards strategy and performance measurement (evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business*, 2(1), σσ. 211-223.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executives*, 10(3), 209-219.
- Storey, J., Cressey, P., Morris, T., & Wilkinson A. (1997). Storey, J., Cressey, Changing employment practices in UK banking: case studies", *Personnel Review*, Vol. 26, NO 1/2, pp.24-42.
- Thorpe, R., & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow, UK.: Financial Times.
- Varma, K., & Agarwal, S. (1994). *Personal management; A human resource systems approach*. New Delhi: Forward book dept educational publications.
- Werther, W., & Davis, K. (1995). *Human Resources and Personnel Management*. London: McGraw-Hill College.
- Whalen, C. (2011). *Financial Instability and Economic Security after the Great Recession*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Whetten, D., & Godfrey, P. (1998). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, . Sage Publ.
- Zenger, T., & Marshall, C. (2000). Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards. *Academy of Management Journal*, 43(2), 149-163.
- Ανατόλου, Λ. (2016, 05 27). <https://bankingnews.gr>. Ανάκτηση από <https://bankingnews.gr/index.php?id=253662>: <https://bankingnews.gr/index.php?id=253662>

- Κότιος, Α., & Παυλίδης, Γ. (2012). *Διεθνείς Οικονομικές Κρίσεις*. Αθήνα: Rosili.
- Κυριαζόπουλος, Γ., Ζησόπουλος, Δ., & Σαρηγιαννίδης, Ν. (2009). α πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών στη διεθνή και ελληνική οικονομία. *Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας* (σσ. 1131-150). Φλώρινα: ΕΣΔΟ.
- Λαζαρίδη - Μουζά, Α. (2006). *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Νεγκάκης, Χ., & Κουσενίδης, Δ. (2015). *Διοικητική Λογιστική*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Νούλας, Α. (2015). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Επενδυτικές και Χρηματοδοτικές Αποφάσεις*. Θεσσαλονίκη:.
- Ντόκας, Ι., & Χριστόπουλος, Α. (2012). *Θέματα τραπεζικής και χρηματοοικονομικής θεωρίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ξανθάκης, Μ., & Αλεξάκης, Χ. (2006). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Παγκράτης, Σ. (2017). *Η αριστοποιητική αρχή των τραπεζών*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.
- Παπαγιάννης, Δ. (2005). *Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα (1980-2003)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε.Α.Π.
- Παπαδάκης, Ι. (2004). *Ο ρόλος των τραπεζών και του κανονιστικού πλαισίου τους: Υποδείξεις της οικονομικής θεωρίας*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”*. Αθήνα, : Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαστάμου, Α. (2011). *Διεθνείς Οικονομικές Κρίσεις*. Αθήνα: Έναστρον.

- Πολυχρονίου, Π. (2008). *Διοίκηση Συγκρούσεων*. Πάτρα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών.
- Πρωτόπαπας, Π., Τραυλός, Ν., & Τσαγκαράκης, Ν. (2003). Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Επιχειρήσεων στην Ελλάδα: Επίδραση στη Χρηματοπιστωτική Τιμή των Εμπλεκόμενων Επιχειρήσεων. *ΣΠΟΥΔΑΙ*, 53(4).
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2018, Μάιος 26). *Αρχές που διέπουν τις αποδοχές των Μη Εκτελεστικών Μελών του ΔΣ*. Ανάκτηση από <http://www.hfsf.gr/>:
http://www.hfsf.gr/files/NEDs%20Remuneration_el.pdf
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, . Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τράπεζα Πειραιώς, (2019). *Πολιτική Αποδοχών Μελών Διοικητικού Συμβουλίου*. Αθήνα: Τράπεζα Πειραιώς.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2012). *Νομισματική Πολιτική*. Αθήνα.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2015). *Νομισματική Πολιτική 2014-2015*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2016). *Η επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2018). *Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2019). *Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το 2019*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks .