

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



"Οι αλλαγές και η διαμόρφωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο. Οι κύριες τραπεζικές εργασίες με τις οποίες ασχολούνται οι υπάλληλοι των τραπεζών και οι επιπτώσεις των capital controls."

του φοιτητή

Κουλού Γεώργιου

Επιβλέπων καθηγητής:

Νούνης Χρήστος

Λμφισσα,

Μάιος 2018

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

"Οι αλλαγές και η διαμόρφωση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο. Οι κύριες τραπεζικές εργασίες με τις οποίες ασχολούνται οι υπάλληλοι των τραπεζών και οι επιπτώσεις των capital controls."

του φοιτητή
Κουλού Γεώργιου

Επιβλέπων καθηγητής:
Νούνης Χρήστος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Τραπεζική και Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Summary	6
Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Ανθρώπινο Δυναμικό	8
1.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.4 Δ.Α.Δ. στις τράπεζες	11
1.5 Τραπεζικός Υπάλληλος	12
1.6 Ρόλος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών	13
1.8 Νέες αλλαγές ως επιπτώσεις της κρίσης	14
1.9 Η μεταστροφή των τραπεζικών ιδρυμάτων	15
1.10 Η διεθνοποίηση των τραπεζικών ιδρυμάτων	16
1.11 Σημερινές προκλήσεις τραπεζών	17
1.12 Μέτρα μείωσης κόστους	18
1.12.1 Συρρίκνωση δικτύων και εθελούσιες	20
1.12.2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις	21
1.13 Εκπαίδευση προσωπικού	22
1.13.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης	24
Κεφάλαιο 2. Περιορισμοί Κεφαλαίου (Capital Controls)	28
2.1 Ορισμός	28
2.2 Capital Controls στην Ελλάδα	29
2.3 Οι επιπτώσεις των Capital Controls στην ελληνική οικονομία	31
2.3.1 Α.Ε.Π.	31
2.3.2 Επιχειρηματικότητα	31
2.3.3 Εισαγωγές – Εξαγωγές	32
2.3.4 Χρηματιστήριο	32
2.3.5 Καταθέσεις και ρευστότητα	33
2.3.6 Χρήση καρτών και ίντερνετ banking	34
2.3.7 POS	36

2.3.8 Παραοικονομία	38
2.3.8.1 Σύστημα Μητρώων Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμών Πληρωμών (Σ.Μ.Τ.Λ. και Λ.Π.)	38
2.4 Ο ρόλος των τραπεζών στην είσπραξη δημοσίων εσόδων	41
Κεφάλαιο 3. Ελληνικές τράπεζες μετά την κρίση και Capital Controls	43
3.1 Νέος ρόλος και το μέλλον των τραπεζικών ιδρυμάτων	43
3.2 Χαρακτηριστικά του νέου δικτύου καταστημάτων	44
3.3 Νέοι ρόλοι τραπεζικών συμβούλων	46
3.3.1 Personal banking	46
3.3.2 Σύμβουλος μικρομεσαίων επιχειρήσεων	48
3.3.2.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	48
3.3.2.2 Σύμβουλοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων	53
3.3.3 Μη εξυπηρετούμενα δάνεια	54
3.4 Το μέλλον του τραπεζικού συστήματος – επιπτώσεις στο προσωπικό	58
3.5 Τα σχέδια των ελληνικών τραπεζικών ομίλων	64
Κεφάλαιο 4. Εμπειρική έρευνα	66
4.1 Μέθοδοι έρευνας	66
4.2 Στόχοι της έρευνας	66
4.3 Επιλογή δείγματος	67
4.4 Αποτέλεσμα έρευνας	67
4.5 Συμπεράσματα	85
4.6 Επίλογος	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνέβαλαν όλα αυτά τα χρόνια προκειμένου να ολοκληρώσω τις σπουδές μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Ειδικότερα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που είχα την τιμή να συνεργαστώ για την καθοδήγηση και τις απαραίτητες γνώσεις που απέκτησα κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που στάθηκε δίπλα μου τόσα χρόνια με κατανόηση σε όλες τις δυσκολίες. Ένα θερμό ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους μου στην Τράπεζα Πειραιώς για την συμμετοχή τους στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας μου και στην ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άνθρωπο που χωρίς την στήριξη, την υπομονή και την αγάπη του δεν θα έφτανα στην ολοκλήρωση της εργασίας. Χαρά σε ευχαριστώ για όλα.

Στη Χαρά...

Περίληψη

Στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά στην σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και των τραπεζικών υπαλλήλων στην λειτουργία των τραπεζών και τον ρόλο που διαδραματίζουν στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων που επήλθαν από την οικονομική κρίση και την εφαρμογή των capital controls . Αναλύονται οι μέθοδοι και η σημασία που δείχνουν οι διοικήσεις των ΔΑΔ των τραπεζικών ιδρυμάτων στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων με τα κατάλληλα εφόδια ώστε να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή των επιπτώσεων των περιοριστικών διατάξεων στην ελληνική οικονομία, στις τράπεζες και στις αλλαγές που επέφεραν στον τρόπο λειτουργίας τους. Γίνεται αναφορά στη σημασία των τραπεζών στην ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας και τους νέους ρόλους που δημιούργησαν για να επαναφέρουν την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταθετών και επιχειρήσεων. Τέλος, παρουσιάζεται η τεχνολογική ανάπτυξη που βιώνουν οι τράπεζες καθώς και το μέλλον του δικτύου καταστημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε σε καταστήματα του δικτύου της τράπεζας Πειραιώς, με την χρήση ερωτηματολογίου και αφορά στις αλλαγές που επέφεραν τα capital controls στους τρόπους που η ΔΑΔ προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές, καθώς και στην άποψη των εργαζομένων σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις και το μέλλον των θέσεων εργασίας.

Summary

The first part of this literature review analyzes the importance of human resources and the bank clerks, for the proper function of the banks and the role that they play in the confrontation of the competitor's pressure, because of the financial crisis and the implement of capital controls. What is analyzed at this essay is the great emphasis that the HR administration of the banks shows for the education and the equipment of their employees with the necessary tools that they will need to face the impending demands and as well as the methods which they use to provide them. In addition, this essay describes the consequences of the restrictive regimes to the Greek economy & banks and the changes that were induced on their operation. There is also a reference to the significance of banks for the development of the national economy and the new roles which they have created to regain the trust of the Greek depositors and the enterprises. Finally, the essay presents the technological spread that banks experience well as the future of the branch network and the human resources. During the second half of this essay, the results of the empirical research, that was conducted in some stores of the network of "Piraeus Bank", are presented through a questioner. This is referred to the changes which were induced by the capital controls, the process that the HR uses to cope with these changes and finally, the opinion of the employees about the technological developments and the future of their working positions.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)

1.1 Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία έχουμε εισέλθει σε μια εποχή με συνεχόμενη αστάθεια που χαρακτηρίζεται από μεγάλες ανατροπές και αλλαγές. Η παγκόσμια οικονομία έχει μπει σε μια μεταβαλλόμενη περίοδο, η οποία χρήζει νέες στρατηγικές και προσαρμογές από το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία τους είναι η σωστή διαχείριση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες προκλήσεις προκειμένου να διατηρήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη λειτουργίας και ανάπτυξης κάθε μορφής επιχείρησης και αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο τους.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση να μπορέσει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο το σημαντικό αυτό εργαλείο που λέγεται ανθρώπινος παράγων θα πρέπει να έχει μια αποτελεσματική διοίκηση από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις και προκλήσεις του περιβάλλοντος. Ειδικά στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, ο οποίος έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια από την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, οι αποτελεσματικές και αποδοτικές ΔΑΔ έχουν σημαντικό ρόλο ώστε να μπορέσουν οι τράπεζες να ανταπεξέλθουν και να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες απαιτήσεις του εύθραυστου οικονομικού περιβάλλοντος της Ελλάδας.

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετηθεί αυτός ο βαρύνουσας σημασίας ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των τραπεζών μέσα από τις αλλαγές και τις λειτουργίες του που έχουν γίνει μέσα στα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης. Πώς έχουν αλλάξει οι εργασίες και οι ρόλοι των τραπεζικών υπαλλήλων; Πώς προσπαθούν οι ΔΑΔ να επιτύχουν στρατηγικό πλεονέκτημα από την αξιοποίηση και αξιολόγηση του

ανθρωπίνου δυναμικού και ποιες μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης χρησιμοποιούν; Ποιοι είναι οι νέοι ρόλοι που έχουν δημιουργηθεί στους τραπεζικούς υπαλλήλους και πώς έχει αλλάξει το αντικείμενο εργασίας τους; Πώς διαμορφώνεται ο χάρτης για τα τραπεζικά δίκτυα και το ανθρώπινο προσωπικό για τα επόμενα χρόνια σύμφωνα με τα σχέδια των διοικήσεων; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε και να αναδείξουμε παρακάτω.

1.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

«Ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού» (Jackson & Schuler, 2000)

Τον όρο ανθρώπινο δυναμικό συνήθως τον χρησιμοποιούμε για το σύνολο των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση. Συνήθως μπορούμε να το διαχωρίσουμε σε δύο κατηγορίες: α) στους υπαλλήλους ή εργατές οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων χωρίς κάποια αρμοδιότητα επίβλεψης άλλων εργαζομένων, ασκώντας κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες. Αυτοί ανήκουν συνήθως στα κατώτερα κλιμάκια ιεραρχίας. β) στα διοικητικά στελέχη τα οποία έχουν ως αντικείμενο την επίβλεψη και καθοδήγηση των υπολοίπων εργαζομένων μιας επιχείρησης. Αυτά ασκούν διοικητικές αρμοδιότητες και η ευθύνη και εξουσία τους είναι μεγαλύτερη όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τους.

Για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης απαραίτητο στοιχείο είναι ο συντονισμός και η οργάνωση από τα στελέχη διοίκησης προς τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού ή επιχείρησης. Κάποιες από τις βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η στελέχωση, η οργάνωση, ο έλεγχος-αξιολόγηση και η διεύθυνση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και ο σχεδιασμός τους για την επίτευξη τους. Οργάνωση είναι η διαδικασία καθορισμού των αρμοδιοτήτων με την αποσαφήνιση της οργανωτικής δομής της εκάστοτε επιχείρησης και τον καταμερισμό των εργασιών και συντονισμό των εργασιών για την επίτευξη των στόχων. Μέσα από την οργάνωση καθορίζονται και οι εξουσίες και οι ευθύνες των διοικητικών στελεχών διαμορφώνοντας τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Η στελέχωση

αφορά στην επιλογή του προσωπικού, στην παρακίνηση, στην εκπαίδευση και στην ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο όρος διεύθυνση χρησιμοποιείται για να περιγράψει την καθοδήγηση, την υποκίνηση και τον συντονισμό από τα διοικητικά στελέχη προς τους υφιστάμενους τους με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών σχεδιασμών της επιχείρησης. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι δραστηριότητα μέτρησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει η επιχείρηση, μέσα από την ανατροφοδότηση και διαπίστωση του κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που σχεδιάστηκαν και προγραμματίστηκαν από το μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να επαναπροσδιοριστούν οι ενέργειες δράσεις.

1.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η διοικητική λειτουργία του οργανισμού, που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έχει σημαντική συμβολή στη δημιουργία και στη συνέχεια ύπαρξης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας και του κύκλου εργασιών.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και του μέλλοντος μιας επιχείρησης. Έχουν αποτελεσματική συμβολή στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Απαιτείται μια αποτελεσματική διοίκηση από την ΔΑΔ με συνεχόμενη υποστήριξη, κατάρτιση και αποτελεσματική εκπαίδευση.

1.4 Η ΔΑΔ στις τράπεζες

Βρισκόμαστε σε μια εποχή διεθνοποιημένης οικονομίας και ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, με βασικό χαρακτηριστικό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα σε μια περίοδο οικονομικής αστάθειας και συνεχώς ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον. Η βιωσιμότητα των τραπεζών είναι το κύριο μέλημα των διοικήσεών τους. Ο παραδοσιακός

χαρακτήρας των δραστηριοτήτων των τραπεζικών ιδρυμάτων αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς, η εισαγωγή νέων καινοτόμων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στο προσκήνιο, η αναδιάρθρωση που πραγματοποιείται στον τρόπο λειτουργίας τους, έχουν ως στόχο την μείωση του κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας ώστε να συμβάλλουν στην επιβίωση και ανάπτυξη του ιδρύματος. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι είναι το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών, καθώς με την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την ταχύτητα προσαρμογής και την καινοτομία που θα επιδείξει, θα κρίνει πολλά σχετικά με το μέλλον των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Το τραπεζικό σύστημα, μέσα στα τελευταία χρόνια, αναπτύσσεται διαρκώς και οι λειτουργίες του γίνονται πιο περίπλοκες, όπως περίπλοκα και σύνθετα είναι και οι νέες υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρει για να ανταποκριθεί στις εξελίξεις και τις απαιτήσεις της νέας οικονομίας. Η τεχνολογική πρόοδος έχει δημιουργήσει νέες καταναλωτικές συνήθειες, η απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου και χρήματος από περιορισμούς και η διεθνοποίηση των συναλλαγών, έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού διασύνδεσης των εθνικών τραπεζών μεταξύ τους. Εμφανίστηκαν μεγάλοι χρηματοοικονομικοί όμιλοι μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν ως απόρροια των διαταραχών στη διατραπεζική αγορά. Οι τραπεζικοί οργανισμοί για να μειώσουν το λειτουργικό κόστος προχώρησαν σε αναδιρθώσεις των επιχειρηματικών τους δομών ώστε να αυξήσουν την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτό το κρίσιμο σημείο αναλαμβάνει σημαντικό ρόλο η ΔΑΔ που μέσα από μια σειρά διαδικασιών και μεθόδων που καλείται να διαχειριστεί, θα αναδείξει στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στους στόχους και στις δραστηριότητές τους. Μέσα από τη μελέτη των σύγχρονων αναγκών θα προχωρήσει στην ανάλυση και στον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας, στην επιλογή και στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, στη συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση, έλεγχο και αξιολόγηση του προσωπικού με αποτέλεσμα την ανάδειξη ηγετικών στελεχών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διασφάλιση αξιοκρατίας και δικαιοσύνης. Έτσι, διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα, ομαδικότητα, συνεργασία που οδηγεί στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία, την εικόνα και τη φήμη του τραπεζικού ιδρύματος. Η ανάπτυξη και επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές, τα νέα προϊόντα που δημιουργήθηκαν, καθώς και οι αλλαγές που έγιναν στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών οδήγησαν στην απότομη προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες προκλήσεις. Απαραίτητο είναι πλέον οι υπάλληλοι να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και

ικανότητες ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, να τους παρέχουν τις κατάλληλες επιλογές και λύσεις αλλά και την απαιτούμενη προστασία για να νιώθουν έτσι κι εκείνοι πάντα ασφαλείς.

1.5 Τραπεζικός υπάλληλος

Ο τραπεζικός υπάλληλος έχει ως κύρια δραστηριότητα του την εξυπηρέτηση των πελατών μιας τράπεζας εκτελώντας μια σειρά από χρηματοοικονομικές εργασίες. Μπορεί να ασχολείται με την υποδοχή και ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα, την εκτέλεση συναλλαγών, την προετοιμασία τραπεζικών εγγράφων, την είσπραξη ή πληρωμή ποσών, τον έλεγχο τίτλων, την αγορά και πώληση μετοχών ή τη μελέτη στατιστικών δεδομένων. Οι δραστηριότητες διαφοροποιούνται βάσει της ειδικότητας, τη θέση και το τμήμα που ανήκει ο κάθε υπάλληλος. Αυτές θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι κύριες τραπεζικές εργασίες που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στα τραπεζικά ιδρύματα.

Τα τελευταία χρόνια όμως παρακολουθούμε μια διαφοροποίηση στις δραστηριότητες και εργασίες που πραγματοποιούνται, επακόλουθο της οικονομικής κρίσης, της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης και του νέου οικονομικού περιβάλλοντος που διαμορφώνεται στην Ελλάδα.

Ο τραπεζικός κλάδος έχει μπει σε μια νέα κατάσταση πραγμάτων προσπαθώντας να εναρμονιστεί με τις απαιτήσεις και τους στόχους που έχουν ζητηθεί. Χρειάζεται προσαρμογή στα καινούργια δεδομένα από την πλευρά των εργαζόμενων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα για να μπορέσει να έχει επιτυχία το νέο μοντέλο που προβλέπεται τόσο από τις διοικήσεις των τραπεζών, όσο και από τους μετόχους, το ΔΝΤ και την Ευρωπαϊκή Ένωση με τα όργανά της.

Εξαιτίας της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης στην οποία έχει περιέλθει η χώρα, οι ελληνικές τράπεζες βιώνουν της αποσάθρωση της οικονομικής τους βάσης από σημαντικές πηγές, όπως οι πελατειακές καταθέσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την κλιμάκωση της εξάρτησης από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το πρόγραμμα στήριξης του ελληνικού δημοσίου. Η εναρμόνιση των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων σύμφωνα με τα νέα πρότυπα τραπεζικής που προέκυψαν από την παγκόσμια οικονομική κρίση και η επανένταξη τους στις διεθνείς αγορές, είναι πλέον συνυφασμένη με την αλλαγή του ρυθμιστικού πλαισίου του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και την

τήρηση των εκθέσεων των επιτροπών της Βασιλείας. Για να το επιτύχει αυτό έπρεπε να γίνουν βαθιές αλλαγές και προσαρμογές στα τραπεζικά ιδρύματα, τόσο σε στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού τους, όσο και σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, στην αναδιάρθρωσή τους και στις νέες τραπεζικές υπηρεσίες που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ομαλή λειτουργία τους στο μέλλον.

Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν οι τράπεζες στις καινούργιες απαιτήσεις που διαμορφώνονται, θα πρέπει να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό τους, να το επιμορφώσουν και να το υποστηρίξουν ώστε να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι τους.

1.6 Ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών

Η οικονομική ανάπτυξη προέρχεται μέσα από τις επενδύσεις που χρηματοδοτούνται είτε από τα χρηματικά διαθέσιμα του φορέα με την αυτοχρηματοδότηση ή μέσω της έκδοσης αξιογράφων (μετοχές, ομολογίες) είτε μέσα από τις χρηματοπιστωτικές αγορές και τα τραπεζικά δάνεια. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελείται από το σύνολο των χρηματοπιστωτικών αγορών, αποτελούμενες από τα ιδρύματα και τους ανθρώπους που διαπραγματεύονται μέσα από αυτές, όπως επίσης και τις εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές του συστήματος.

Ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η συγκέντρωση των πλεοναζόντων κεφαλαίων και η διοχέτευσή τους σε οικονομικές μονάδες με προβλήματα ρευστότητας που θα χρησιμοποιηθούν για επενδυτικούς σκοπούς. Έτσι, συμβάλλει σημαντικά στην διαμόρφωση του ΑΕΠ με ολόενα και αυξανόμενη συμμετοχή. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν είναι απλά ένας απλός θεατής της διαδικασίας της οικονομικής ανάπτυξης αλλά συμβάλλει θετικά και στην προώθησή της. (Γκίκα-Χυζ,2016,σελ.123)

Υπάρχει μια ευρύτερη σχέση μεταξύ των εμπορικών τραπεζών και της εύρυθμης λειτουργίας της οικονομίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Τα πιστωτικά ιδρύματα παρέχουν κατάλληλες υπηρεσίες υποδομής για την εξυπηρέτηση πληρωμών και εκκαθάρισης συναλλαγών χωρίς την παρουσία των οποίων θα ήταν πολύ δύσκολη η πραγματοποίηση διαφόρων οικονομικών συναλλαγών σε εθνικό και διασυνοριακό επίπεδο. Επιπρόσθετα, συγκεντρώνουν πληροφορίες πιστωτικής αξιοπιστίας ώστε να πραγματοποιούν αποτελεσματικότερες τιμολογήσεις δανειακών χορηγήσεων. Η

ρευστότητα σε πελάτες με τα απαραίτητα προσόντα πιστοληπτικής αξιοπιστίας, οι οποίοι παρέχουν τις απαραίτητες εξασφαλίσεις, είναι και ο κύριος οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των εμπορικών τραπεζών.

1.7 Κύριες δραστηριότητες τραπεζών

Το τραπεζικό σύστημα μιας χώρας αποτελείται από το σύνολο των τραπεζών καθώς και από άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Το τραπεζικό σύστημα είναι ένα πολύ σημαντικό στήριγμα της οικονομίας μιας χώρας και οι λόγοι είναι οι εξής:

- Ενισχύεται το πνεύμα της αποταμίευσης στους πολίτες με την κατάθεση των χρημάτων τους στα τραπεζικά ιδρύματα, δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας των χρημάτων τους.
- Γίνεται συγκέντρωση μικροποσών από τους καταθέτες τα οποία δεν είναι άμεσα απαιτητά από τους ίδιους, δημιουργώντας μεγάλα κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν για παραγωγικούς σκοπούς καλύπτοντας μεγάλο αριθμό αναγκών για περισσότερα αγαθά.
- Συνεισφέρουν έμμεσα στην ελάττωση του κόστους ζωής, με την αποταμίευση, που έχει σαν αποτέλεσμα τα ποσά που αποταμιεύονται στις τράπεζες να παρέχονται με χαμηλό τόκο ως δάνεια στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των συναλλαγών πραγματοποιείται μέσα από το τραπεζικό σύστημα εξοικονομώντας χρόνο και εργασία.
- Συμβάλλουν στην εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής του κράτους.

Κάνοντας μια ανασκόπηση των δραστηριοτήτων που διενεργούνται από ένα πιστωτικό ίδρυμα στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες μπορούμε να κάνουμε, αρχικά, μια γενική διάκριση σε δύο βασικές κατηγορίες, σε ενεργητικές και παθητικές εργασίες. Ενεργητικές εργασίες είναι εκείνες με τις οποίες οι τράπεζες δανείζουν τα τραπεζικά κεφάλαια που έχουν αποκτήσει από τις καταθέσεις. Είναι εκείνες οι εργασίες που τα τραπεζικά ιδρύματα διοχετεύουν τα διαθέσιμά τους από τις εισροές κεφαλαίων μέσω των καταθέσεων, σε παραγωγικές δραστηριότητες της ελληνικής οικονομίας μέσω δανειοδότησης. Αυτό δημιουργεί απαίτηση από τις τράπεζες προς τους δικαιούχους των δανείων και γι' αυτό τον λόγο ονομάστηκαν ενεργητικές. Παθητικές εργασίες είναι εκείνες με τις οποίες οι τράπεζες αποδέχονται τις καταθέσεις από τους πελάτες τους, είτε χρηματικών καταθέσεων

είτε καταθέσεων σε άλλα επιτρεπτά κεφάλαια όπως νομίσματα, πολύτιμα μέταλλα και αξιόγραφα, από φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία στην συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών τους. Θεωρούνται από τις σημαντικότερες λειτουργίες των τραπεζών γιατί με τις καταθέσεις συγκεντρώνεται σημαντικό μέρος από τις αποταμιεύσεις τόσο του κοινού όσο και των επιχειρήσεων.

Οι κύριες δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι οι ακόλουθες:

- α. αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων
- β. χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων συμπεριλαμβανομένων και των πράξεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων
- γ. χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)
- δ. πράξεις διενέργειας πληρωμών, περιλαμβανομένης της μεταφοράς κεφαλαίων
- ε. έκδοση και διαχείριση μέσων πληρωμής (πιστωτικών και χρεωστικών καρτών, ταξιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών)
- στ. εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων
- ζ. συναλλαγές για λογαριασμό του ίδιου του ιδρύματος ή της πελατείας του, που αφορούν:
 - i. μέσα χρηματαγοράς (αξιόγραφα, πιστοποιητικά καταθέσεων κ.λπ.),
 - ii. συνάλλαγμα,
 - iii. προθεσμιακά συμβόλαια χρηματοπιστωτικών τίτλων ή χρηματοπιστωτικά δικαιώματα,
 - iv. συμβάσεις ανταλλαγής επιτοκίων και συναλλάγματος,
 - v. κινητές αξίες.
- η. συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών περιλαμβανομένων ειδικότερα και των υπηρεσιών αναδόχου εκδόσεων τίτλων
- θ. παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις όσον αφορά στη διάρθρωση του κεφαλαίου, στη βιομηχανική στρατηγική και συναφή θέματα παροχής συμβουλών, καθώς και υπηρεσιών στον τομέα της συγχώνευσης και της εξαγοράς επιχειρήσεων
- ι. διαμεσολάβηση στις διατραπεζικές αγορές
 - ια. διαχείριση χαρτοφυλακίου ή παροχή συμβουλών για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου
 - ιβ. φύλαξη και διαχείριση κινητών αξιών

ιγ. συλλογή και επεξεργασία εμπορικών πληροφοριών, περιλαμβανομένων και των υπηρεσιών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας πελατών

ιδ. εκμίσθωση θυρίδων

ιε. έκδοση ηλεκτρονικού χρήματος

(Φ.Ε.Κ. 3601-01/08/2007)

Αυτά τα είδη των τραπεζικών εργασιών αποτελούσαν τις τελευταίες δεκαετίες τους βασικούς πυλώνες λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων μέχρι την επιβολή των capital controls και των περιοριστικών διατάξεων που προέκυψαν από την εφαρμογή τους.

1.8 Νέες αλλαγές ως επιπτώσεις της κρίσης

Τα τελευταία χρόνια της κρίσης έχουν αλλάξει αρκετά πράγματα στην λειτουργία των τραπεζών και στις δραστηριότητες των τραπεζοϋπαλλήλων ειδικότερα. Για να μπορέσουν τα τραπεζικά ιδρύματα να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές και στις απαιτήσεις του νέου οικονομικού περιβάλλοντος έχουν ρίξει το βάρος τους σε νέες δραστηριότητες ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη κερδοφορία και να καταφέρουν να διορθώσουν και να ελαχιστοποιήσουν μεγάλο μέρος των ζημιών τους.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 έφερε σημαντικούς τριγμούς στην ελληνική οικονομία επηρεάζοντάς την σημαντικά σε πολλές πτυχές της, ως επακόλουθο και των δικών της διαρθρωτικών προβλημάτων και λανθασμένων επιλογών. Μια πολύ σημαντική πτυχή ήταν και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Από το 2009 και ύστερα έχουμε μια δραματική μείωση των τραπεζικών ομίλων που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα. Πολλές τράπεζες σταμάτησαν τις τραπεζικές εργασίες τους και εξαγοράστηκαν ή απορροφήθηκαν από άλλους ομίλους βάσει νόμων που ψηφίστηκαν προκειμένου να γίνει εξυγίανση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και να αποφευχθεί ο κίνδυνος κουρέματος των καταθέσεων. Παράλληλα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ήταν μέτρο ώστε τα νέα τραπεζικά σχήματα που δημιουργήθηκαν να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες οικονομικές καταστάσεις που εμφανίστηκαν και να κερδίσουν έδαφος στην αγορά από τα προβλήματα που τους δημιούργησε η οικονομική ύφεση.

1.9 Η μεταστροφή των τραπεζικών ιδρυμάτων

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεταστροφή των τραπεζών προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη από έμπειρα και ικανά στελέχη ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι συνεχόμενες αλλαγές και οι καινούργιες απαιτήσεις που έχουν διαμορφωθεί στον τραπεζικό κλάδο και στην ελληνική οικονομία χρειάζονται εργαζόμενους με δυναμική παρουσία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή και διαρκή εκπαίδευση στα νέα συστήματα και στις νέες τεχνολογίες που έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι των τραπεζών. Ο τραπεζικός κλάδος ανασχηματίζεται διαρκώς. Το διεθνές τραπεζικό σύστημα μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της συνεχιζόμενης διεθνοποίησης των οικονομικών συναλλαγών με τις αλματώδεις τεχνολογικές προόδους που έχουν πραγματοποιηθεί (αυτοματοποίηση συναλλαγών, ηλεκτρονικό χρήμα, κ.λπ.), έχει ενισχύσει σημαντικά τον ρόλο του μέσα στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Η απελευθέρωση των συνόρων και του ελεύθερου εμπορίου είχαν ως αποτέλεσμα την επέκταση και εξάπλωση των επιχειρήσεων σε νέες διεθνείς αγορές. Οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για πιο ευέλικτα και σύνθετα τραπεζικά προϊόντα υποχρέωσαν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να επικεντρωθούν σε πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες και αγορές, ώστε να αποκτήσουν καλύτερη τεχνογνωσία και μεγαλύτερο βαθμό αποτελεσματικότητας. Από το 1999 παρατηρείται η επέκταση των τραπεζικών εργασιών σε νέους τομείς και σε περισσότερες οικονομικές δραστηριότητες. Η διασύνδεση των εθνικών τραπεζικών συστημάτων έχει ως αποτέλεσμα την απελευθέρωση των εγχώριων αγορών κεφαλαίου συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των προσφερόμενων υπηρεσιών. Σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται μεγάλο ποσοστό συγχωνεύσεων και εξαγορών με σκοπό την δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, οι οποίοι θα μπορούν να ανταγωνιστούν σε παγκόσμια πλέον κλίμακα, με άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς προσφέροντας αποτελεσματικά πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών σε ελκυστικές τιμές. Η εξάρτηση των τραπεζικών οργανισμών, όμως, από τα συστήματα πληροφορικής έχει αυξήσει και τον συστηματικό κίνδυνο. Οποιαδήποτε μεταβολή και διαταραχή πραγματοποιηθεί μέσω της διατραπεζικής αγοράς μεταδίδεται αυτόματα μεταξύ των χωρών στο σύγχρονο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον.

1.10 Η διεθνοποίηση των τραπεζικών ιδρυμάτων

Με την διεθνοποίηση και την πολυεθνικοποίηση των τραπεζών παρουσιάστηκε μια μεγάλη αλλαγή στον τραπεζικό χώρο. Το άνοιγμα των συνόρων και το ελεύθερο εμπόριο, η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και η απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών είχαν σαν αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε νέες διεθνείς αγορές δημιουργώντας την ανάγκη για μια νέα γκάμα τραπεζικών υπηρεσιών και εργασιών ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες. Αυτό ως επακόλουθο έφερε την επέκταση των λειτουργιών πολλών τραπεζικών οργανισμών και εκτός συνόρων. Έτσι αυξήθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των ιδρυμάτων τα οποία έπρεπε να διαχειριστούν νέες οικονομικές λειτουργίες μέσω συντονισμού παραγωγής και πωλήσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος. Ο ρόλος που έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες στην ανάπτυξη της οικονομίας μίας χώρας είναι πολύ σημαντικός παρέχοντας τα μέσα σε άλλες αγορές της οικονομίας να διευκολύνουν και να επεκτείνουν τις παραγωγικές τους ικανότητες.

Οι εξελίξεις που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα την άσκηση σημαντικών πιέσεων στην απόδοση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αυξάνοντας παράλληλα και τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα τα πιστωτικά ιδρύματα να καταφέρουν να διατηρήσουν την κερδοφορία τους και να στραφούν σε ριψοκίνδυνες στρατηγικές. Αυτή η αύξηση της ανταγωνιστικότητας δημιουργεί συνθήκες έντονων αναδιαρθρώσεων σε στρατηγικό επίπεδο και σε επιχειρηματικές δομές με σκοπό την μείωση του λειτουργικού κόστους και την αξιοποίηση των οικονομικών εύρους και κλίμακας (Dassesse M.,2001). Αναγκαία, μέσα από τις αλλαγές που δημιουργούνται στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, εμφανίζονται και αλλαγές στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο μεταβάλλεται και διαφοροποιείται, θέτοντας στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού ως υψίστη σημασία την αξιοποίηση του για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας δημιουργώντας παράλληλα ικανά και επιτυχημένα στελέχη. Η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων στις ολοένα και δυσκολότερες και απαιτητικότερες λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στα ολοένα και περισσότερα και πολυπλοκότερα προϊόντα(τραπεζοασφαλιστικά, αμοιβαία κεφάλαια κ.α.) των τραπεζικών ιδρυμάτων, είναι απαιτητός στόχος των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ανταπεξέλθουν στον διεθνή ανταγωνισμό με τους εργαζόμενους άλλων ιδρυμάτων και άλλων χωρών. Αυτό έκρινε αναγκαία την παρουσία ηγετικών στελεχών των ΔΑΔ με διεθνείς εμπειρία, με αποτέλεσμα την διεθνοποίηση του ρόλου και των ίδιων των ΔΑΔ, ειδικά σε θέματα

επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού. Η βιωσιμότητα, η εξέλιξη και η πρόοδος της τραπεζικής απασχόλησης εξαρτώνται από την ενίσχυση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε καινούργιους ορίζοντες.

Οι αλλαγές που προκύπτουν στις λειτουργίες των τραπεζικών ιδρυμάτων προέρχονται από μεταβολές που έγιναν τα τελευταία χρόνια στο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Δημιουργούνται νέα δεδομένα που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους ίδιους τους πελάτες στους οποίους απευθύνονται. Εμφανίστηκε διευρυμένη χρήση των νέων τεχνολογιών με την χρήση του πλαστικού χρήματος και των ηλεκτρονικών συναλλαγών προσφέροντας νέες εμπειρίες τραπεζικής. Έγινε αλλαγή των υποκαταστημάτων σε νέα σύγχρονα χρηματοπιστωτικά καταστήματα παρέχοντας πληθώρα επιλογών σε καινοτόμα προϊόντα. Είχαμε την διεθνοποίηση των τραπεζικών ιδρυμάτων με την εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους και σε άλλες χώρες με την δημιουργία θυγατρικών ή εξαγορά εγχώριων ιδρυμάτων.

1.11 Σημερινές προκλήσεις τραπεζών

Παρακάτω θα κάνουμε αναφορά σε μερικές από τις σημερινές προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες ως απόρροια των εξελίξεων και των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια.

1. **Πελάτες:** Η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί τον κύριο στόχο και βασική επιδίωξη κάθε τραπεζικού οργανισμού. Οι πελάτες επιθυμούν να έχουν απέναντί τους επαγγελματίες που δεν θα τους παρέχουν απλά μια οικονομική συμβουλή αλλά θα μπορέσουν να δώσουν λύση, με τις κατάλληλες γνώσεις και την εμπειρία, σε κάθε πρόβλημα και απορία του πελάτη. Επιπλέον, να μπορούν να τους παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να κατευθύνουν τους πελάτες στις νέες ηλεκτρονικές συναλλαγές.
2. **Τεχνολογική πρόοδος:** Η κερδοφορία επηρεάστηκε σημαντικά από τις αλλαγές που επήλθαν στην αποδοτικότητα και στην παραγωγικότητα μέσα από νέα προϊόντα που δημιουργήθηκαν ως εξέλιξη της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου. Οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα να παρέχουν στους πελάτες τους αναβαθμισμένες τραπεζικές υπηρεσίες χωρίς την παρουσία σε κατάστημα ή την συμμετοχή υπαλλήλων, όπως η χρήση των ηλεκτρονικών δικτύων internet banking.

3. **Ανθρώπινο δυναμικό:** Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κύριο παράγοντα μέσω του οποίου ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Η ΔΑΔ και ο τρόπος διοίκησης των εργαζομένων έχει μεταβληθεί ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν το αναγκαίο πλεονέκτημα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι γνώσεις των εργαζομένων ανανεώνονται και εμπλουτίζονται συνεχώς για να μπορούν να διαχειριστούν τα νέα προϊόντα και τις τεχνολογικές εξελίξεις, μέσα από συνεχόμενες σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους, με τελικό σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Κύριο μέλημα των ΔΑΔ είναι η βελτίωση της ομαδικής εργασίας αποσκοπώντας σε αφοσιωμένους υπαλλήλους.
4. **Ανταγωνισμός:** Η απόκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς είναι βασικός στόχος των τραπεζικών ιδρυμάτων, κάτι που έχει ως επακόλουθο των αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών. Οι ομοιότητες σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των ιδρυμάτων αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη αξία στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατείας. Αυτό θα είναι το ουσιαστικό σημείο που θα κάνει την διαφοροποίηση και θα δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους ενός τραπεζικού ιδρύματος είναι το πώς θα αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την ανάπτυξη νέων και επιτυχημένων ηγετών κ.α. Οι ελληνικές τράπεζες, για να μπορέσουν να σταθούν σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον στα πλαίσια του ευρωπαϊκού χώρου, θα πρέπει να προχωρήσουν σε κάποιες στρατηγικές παρεμβάσεις. Αυτές οι παρεμβάσεις θα πρέπει να έχουν στόχο τη μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, την υιοθέτηση νέων οργανωτικών μορφών σε στρατηγικές συμμετοχές των τραπεζών σε άλλα οικονομικά περιβάλλοντα άλλων χωρών, καθώς και την αναβάθμιση της ποιότητας των εργαζομένων της και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Όλες αυτές οι αλλαγές επιφέρουν μεγάλες και πολύπλοκες αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα με αποτέλεσμα, για να μπορέσει το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις, να πρέπει να έχει την κατάλληλη υποστήριξη και την συνεχή εκπαίδευση από την ΔΑΔ, στα αντίστοιχα επίπεδα άλλων μεγάλων τραπεζικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση και επιλογή ικανών υπαλλήλων, την εκπαίδευση τους και την αξιολόγησή τους, παρέχοντάς τους τα απαραίτητα κίνητρα και αποδοχές με σκοπό να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους ώστε να συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων των τραπεζικών ιδρυμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις έχουμε το φαινόμενο στις αρμοδιότητες αυτές της ΔΑΔ να υπάρχει συνεργασία με εξωτερικές εξειδικευμένες

επιχειρήσεις ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τέτοιες εταιρίες είναι τα διάφορα γραφεία επιλογής προσωπικού και οι διάφοροι φορείς που πραγματοποιούν εκπαιδευτικά σεμινάρια. Οι συμβουλευτικές εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού σαν κύριο αντικείμενο εργασιών έχουν την υποστήριξη των πελατών τους σε αποτελεσματικές πρακτικές HR, με τις οποίες θα προσανατολιστούν περισσότερο στους στόχους τους. Συνήθεις εργασίες που αναλαμβάνουν τέτοιες εταιρίες είναι οι διαδικασίες στελέχωσης, που έχουν τον χρόνο, την εμπειρία και τις διαδικασίες να εξετάσουν την αγορά εργασίας ενδελεχώς και να προθούν στις καλύτερες επιλογές στελέχωσης για τους πελάτες τους, είτε αυτό αφορά μόνιμη ή προσωρινή πρόσληψη, εξοικονομώντας χρήμα και χρόνο για αυτούς. Άλλες εργασίες με τις οποίες μπορούν να ασχοληθούν οι συγκεκριμένες εταιρίες είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων και η υποστήριξή τους μέσω προγραμμάτων με σκοπό την προστιθέμενη αξία των υπαλλήλων.

1.12 Μέτρα μείωσης κόστους

Τα μέτρα που εφαρμόστηκαν από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την μείωση του χρέους είναι τα ακόλουθα.

1.12.1 Συρρίκνωση δικτύου και εθελούσιες

Μεγάλο ποσοστό των τραπεζικών ιδρυμάτων έχουν υποστεί μεγάλες απώλειες κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης και έχουν απωλέσει σημαντικά έσοδα κατά την τελευταία δεκαετία. Προκειμένου να βελτιώσουν την θέση τους και αν ανακάμψουν έχουν πάρει μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις με στόχο την μείωση των λειτουργικών κόστων τους. Η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και η διατήρηση της αξιοπιστίας των πελατών τους παραμένει το κύριο μέλημα τους μέσα από τις μεταβολές που πραγματοποιούνται. Η μείωση του δικτύου των υποκαταστημάτων και ο περιορισμός των δραστηριοτήτων τους στον ελλαδικό χώρο αποτελεί ένα μέτρο που έχει εμφανιστεί την τελευταία πενταετία στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Η επαναξιολόγηση των αποτελεσμάτων των υποκαταστημάτων, όσο έχει να κάνει με την συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων, στην κερδοφορία και την περαιτέρω ανάπτυξη τους, έχει σημαντικό ρόλο ως προς το μέλλον τους. Μείωση έχει γίνει και στο ανθρώπινο δυναμικό με μια σειρά από εθελούσιες εξόδους που έχουν πραγματοποιηθεί, με στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους από τις μισθοδοσίες και τις παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους. Οι συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων που έγιναν με την ταυτόχρονη μείωση των υποκαταστημάτων έφεραν την συσσώρευση μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Η μείωση του αριθμού των εργαζομένων που γίνεται από τα τραπεζικά ιδρύματα ώστε να

μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συγκυρίες με την μείωση του λειτουργικού κόστους αφορά και στις ΔΑΔ. Ανάλυση γίνεται πλέον και στα συστήματα παροχών και αποζημιώσεων των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερο ποσοστό μείωσης του κόστους, όπως και στα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, στις μισθοδοσίες, στις εκπαιδεύσεις, στις αποζημιώσεις και στις προσλήψεις.

1.12.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης είχαμε πολλές περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών στον τραπεζικό τομέα και τη δημιουργία των τεσσάρων συστημικών πιστωτικών ομίλων που απορρόφησαν και συγκέντρωσαν τις εργασίες και το πελατολόγιο των συγχωνευμένων και εξαγορασμένων τραπεζών. Η εξαγορά που οδηγείται σε συγχώνευση επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης επιφέροντας επιπτώσεις τις οποίες μπορούμε να αναλύσουμε παρακάτω (Schuler et al, 2001):

- Εξορθολογισμός του κόστους με μείωση των λειτουργικών εξόδων και των δαπανών.
- Συρρίκνωση ή κατάργηση θέσεων εργασίας μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, επικάλυψη αντικειμένου εργασίας και ανάγκη για δημιουργία θέσεων με υψηλή εξειδίκευση.
- Ανασφάλεια, φόβος και αβεβαιότητα σχετικά με τα νέα δεδομένα μιας συγχώνευσης, όπως οι θέσεις εργασίας, η επαγγελματική σταθερότητα και οι εργασιακές σχέσεις. Κατά μεγάλο ποσοστό αυτά τα συναισθήματα εμφανίζονται στους εργαζομένους των επιχειρήσεων που εξαγοράστηκαν και συγχωνεύτηκαν.
- Μείωση παροχών και μισθών σχεδόν στο σύνολο ή μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να έχουμε ισορροπία στις αμοιβές των εργαζομένων στον νέο οργανισμό που δημιουργείται.
- Εμφανίζονται αλλαγές στο ενοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον όσο έχει να κάνει τόσο με την ποιότητα της εργασίας όσο και τον τρόπο. Μια συγχώνευση επιφέρει επαναξιολόγηση και ανασυγκρότηση των εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας από τις μεγάλες και πολλές μεταβολές που δημιουργούνται λόγω των νέων πληροφοριακών συστημάτων, της νέας οργανωτικής δομής και των απαιτήσεων.

- Η δημιουργία ενός νέου οργανισμού σημαίνει για τους εργαζομένους διαφορετική κουλτούρα από εκείνη που είχαν μέχρι τότε και κατανόηση των αξιών, κανόνων και αρχών που θα ισχύουν στον καινούργιο οργανισμό.

Όλα τα προαναφερόμενα χρειάζονται αποτελεσματική αντιμετώπιση από την διοίκηση και την ΔΑΔ του νέου οργανισμού ώστε να μην εμφανιστούν προβλήματα που έχουν να κάνουν με τις εργασιακές σχέσεις και τη μείωση στην απόδοση των εργαζομένων, θέτοντας σε κίνδυνο την ομαλή μετάβαση στον νέο ενοποιημένο οργανισμό (Stahl et al.,2005).

1.13 Εκπαίδευση προσωπικού

Οι διοικήσεις των χρηματοπιστωτικών οργανισμών σε συνεργασία με τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις, προερχόμενες τόσο από ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί όσο και από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων, με αντίκτυπο στα τραπεζικά προϊόντα και τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματική διαχείριση έχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. «Η διαδικασία της εκπαίδευσης περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να τροφοδοτήσουν τους νέους ή υφιστάμενους εργαζόμενους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν την εργασία τους» (G.Dessler,2012). Προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε τραπεζικού ιδρύματος αλλά και στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας μέσα από την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία τεχνολογική πρόοδο. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιδρούν άμεσα και γρήγορα και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες εργασίας μέσω της αυξημένης αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους, της καινοτομίας σε νέες μεθόδους και ιδέες παραγωγής και της ποιότητας εργασίας τους. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι που θα είναι καταρτισμένοι με γνώσεις και ικανότητες για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες τραπεζικές απαιτήσεις θα παρέχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα μεταξύ των τραπεζών μέσα στο περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι η προγραμματισμένη εμπειρία και η διδασκαλία.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως υψηλό κόστος, κάτι που στην τρέχουσα κατάσταση θα μπορούσε να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα, ειδικά τώρα που οι τράπεζες προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος από πολλούς τομείς των δραστηριοτήτων τους. Όμως τα μακροχρόνια πλεονεκτήματα που θα αντλήσει ένας

οργανισμός από την εφαρμογή της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικά για την πορεία και την επιβίωσή τους. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο που η σωστή εφαρμογή του θα μπορέσει να δώσει σε μια τράπεζα την υπεροχή. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές διοικήσεις επενδύουν μεγάλα κεφάλαια αντισταθμίζοντας τα οφέλη που θα καρπωθούν με το υψηλό κόστος που θα δαπανήσουν. Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση και θα πρέπει να εκλαμβάνεται περισσότερο σαν επένδυση και λιγότερο ως κόστος. Έχουμε τη δημιουργία νέων εναλλακτικών μεθόδων εκπαίδευσης με μικρότερο κόστος από τις παραδοσιακές μεθόδους, όπως είναι τα e-learning. Σε κάθε περίπτωση, η εξατομικευμένη εκπαίδευση των τραπεζικών υπαλλήλων είναι πολύ σημαντική επειδή ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες μέσα στην επιχείρηση, ανάλογα με τον ρόλο και την θέση που κατέχει σ' αυτήν και αφορά στο σύνολο των υπαλλήλων, από τα ηγετικά στελέχη μέχρι τα κατώτερα (Παπαλεξανδρή, 2008). Αφορά σε όλες τις βαθμίδες των υπαλλήλων μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν τα στρατηγικά προγράμματα του οργανισμού. Αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των υπαλλήλων, εκπαιδύοντας τους στις νέες τεχνολογίες και επιμορφώνοντας τους διευρύνοντας τις γνώσεις τους, μια επιχείρηση καταφέρνει να τονώσει και το ηθικό των εργαζόμενων, δημιουργώντας αίσθηση ασφαλείας και δίνοντας τους αρμοδιότητες, με στόχο την εδραίωση και την καθιέρωση της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση στον τραπεζικό τομέα διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο λόγω της μεγάλης συνεισφοράς του ανθρώπινου παράγοντα σε πολλές δραστηριότητες και παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες, αφού χρειάζεται να υπάρχει άμεση και συνεχής επαφή. Οι αυξημένες απαιτήσεις από την πλευρά των πελατών για διαρκής και ποιοτική εξυπηρέτηση, όσο και ο υψηλός ανταγωνισμός μέσα από μια σειρά ελκυστικά προϊόντα, δημιουργεί την ανάγκη για συνεχή βελτίωση του επαγγελματικού επιπέδου του προσωπικού. Επιπρόσθετα, το διαρκώς μεταβαλλόμενο τραπεζικό περιβάλλον επιφέρει την εισαγωγή νέων δραστηριοτήτων και ειδικοτήτων για τους εργαζομένους. Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να εξοικονομούν χρόνο για τους εργαζομένους και κατ' επέκταση στην επιχείρηση, αλλά όσο οι απαιτήσεις προσέλευσης πελατείας αυξάνονται, δημιουργεί απαιτήσεις για διαρκής εξειδίκευση. Οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για μια τράπεζα λειτουργώντας θετικά στην αύξηση των οικονομικών μεγεθών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται και να προσαρμόζονται στους μακροπρόθεσμους στόχους της τράπεζας και να ανταποκρίνονται σε όποιες εργασιακές αλλαγές ώστε να γίνεται σωστή χρήση από το ανθρώπινο δυναμικό αποδίδοντας το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Οι προκλήσεις των αγορών και οι

απαιτήσεις της πελατείας δημιουργούν μεταβαλλόμενες λειτουργικές συνθήκες στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης. Αυτή η προσαρμογή θα πρέπει να υφίσταται από όλες τις κατηγορίες και βαθμίδες προσωπικού με την απόκτηση συνεχώς μεταλλασσόμενων δεξιοτήτων και γνώσεων.

Σύμφωνα με τον Armstrong(2002) τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι:

- Βελτίωση ατομικής και ομαδικής απόδοσης
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Αύξηση αυτοπεποίθησης
- Βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Προσαρμοστικότητα σε νέες μεθόδους και τεχνολογίες
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερο ζήλο στην εργασία τους
- Μεγαλύτερη αφοσίωση από τους εργαζομένους και ταύτιση με τους επιχειρηματικούς στόχους
- Σωστή κατανομή εργασιακού χρόνου
- Μειωμένη επίβλεψη
- Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών για επιτυχία και αναγνώριση
- Συγκέντρωση στις κατάλληλες λεπτομέρειες

Οι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού των τραπεζών είναι:

1. Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων για την ανάληψη νέων καθηκόντων και κάλυψη μελλοντικών αναγκών των τραπεζών
2. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων στους εργαζόμενους με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης
3. Η μείωση του χρόνου μάθησης κατά την διαδικασία εκπαίδευσης και του χρόνου προσαρμογής σε νέα θέση εργασίας με σκοπό την μείωση του κόστους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

1.13.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η σύγχρονη τραπεζική απαιτεί από του υπαλλήλους να έχουν διαρκή και σφαιρική εκπαίδευση σε πολλούς τομείς και με ευρείες γνώσεις, εν αντιθέσει με το μοντέλο εργαζομένου παλαιότερων ετών από τον οποίο απαιτούνταν εξειδίκευση. Το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων θα πρέπει να μπορεί να ασχοληθεί με περισσότερα τραπεζικά

αντικείμενα, πάντα όμως με έμφαση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών με γνώμονα τις πωλήσεις.

Οι τρεις βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι:

1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training). Η εκπαίδευση πραγματοποιείται στον χώρο εργασίας του εργαζόμενου, αποκτώντας νέες γνώσεις και δεξιότητες ταυτόχρονα με την δουλειά του. Είναι από τις απλούστερες και αποτελεσματικές μεθόδους. Ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σε νέα πράγματα και παράλληλα τα εφαρμόζει σε πραγματικό χρόνο και χώρο. Η εκπαίδευση γίνεται στο ωράριο εργασίας από άλλον πιο έμπειρο εργαζόμενο. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος εφαρμογής και μετακίνησης για τον οργανισμό, η πρακτική εξάσκηση ταυτόχρονα με την εργασία εξοικονομώντας χρόνο, η επιτόπου διόρθωση λαθών και αξιολόγηση του εκπαιδευόμενου, η εφαρμογή νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και η αύξηση της απόδοσης. Στα μειονεκτήματα θα λέγαμε πως είναι η απώλεια χρόνου από τον εκπαιδευτή ο οποίος δεν ασχολείται με τις δικές του εργασιακές υποχρεώσεις, αλλά η απώλεια χρόνου και από τον εκπαιδευόμενο ο οποίος κατά την διάρκεια του προγράμματος δεν εκτελεί πλήρως τα καθήκοντα του. Η εκπαίδευση σε αυτή την μέθοδο πραγματοποιείται μέσω επίδειξης (demonstration), μέσω μέντορα (mentoring), μέσω καθοδήγησης (coaching), μέσω πρακτικής άσκησης (internship), η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) κλπ.
2. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training). Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) ενδοεπιχειρησιακή η οποία πραγματοποιείται εντός της τράπεζας σε ειδικές υποδομές και ειδικά διαμορφωμένους χώρους, όπως εκπαιδευτικά κέντρα από εσωτερικούς εκπαιδευτές και στελέχη της τράπεζας. Απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων ταυτόχρονα. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η εσωτερική κάλυψη θέσεων, κάτι που εξοικονομεί χρόνο και χρήμα σε μια επιχείρηση. β) η εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε τοποθεσίες και χώρους εκτός της επιχείρησης, όπως συνεδριακά κέντρα. Το ρόλο των εκπαιδευτών τον αναλαμβάνουν κυρίως εξωτερικοί συνεργάτες. Απευθύνεται σε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και διαρκεί λιγότερο χρόνο. Το αρνητικό σε αυτόν τον τρόπο διδασκαλίας είναι ότι δεν έχει πρακτική εφαρμογή. Άρα δεν μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα οι νέες δεξιότητες και γνώσεις. Η εκπαίδευση απαιτεί την απουσία του εργαζόμενου από την δουλειά του και συνήθως και από τον τόπο

διαμονής, κάτι που επιφέρει σημαντικό κόστος για την τράπεζα. Συνήθως γίνεται με σεμινάρια, διαλέξεις, μελέτες περιπτώσεων, προσομοιώσεις, με ομαδικές ασκήσεις διαμόρφωσης της συμπεριφοράς και με εκπαίδευση σε ειδικά θέματα, όπως η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η διαχείριση του χρόνου και του άγχους κλπ. (Παπαλεξανδρή, 2008).

3. Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning). Είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους των τελευταίων χρόνων στις τράπεζες. Με αυτή την μέθοδο, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από απόσταση, σε τόπο και χρόνο που αυτοί επιθυμούν, με υλικό που έχει διαμορφωθεί κατάλληλα από ειδικούς. Σε αυτή την περίπτωση, δεν υπάρχει άμεση επαφή με τους εκπαιδευτές αλλά ο μόνος τρόπος επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων και ιδεών είναι μέσω εναλλακτικών δικτύων, όπως ηλεκτρονικά μηνύματα και τηλεφωνική επικοινωνία. Σε αυτή την κατηγορία μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες μεθόδους, όπως α) εκπαίδευση με αλληλογραφία, που σήμερα είναι αρκετά παρωχημένη, β) η προγραμματισμένη διδασκαλία, η οποία γίνεται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή με παρουσίαση, υποβάλλοντας ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο, ο οποίος απαντάει άμεσα και γίνεται ταυτόχρονα η αξιολόγηση των απαντήσεων, γ) ηλεκτρονική μάθηση (e-learning). Αυτή η κατηγορία είναι, όπως αναφέραμε, πολύ διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια ειδικά στις τράπεζες και θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Αυτό οφείλεται στο πολύ χαμηλό κόστος που έχει για τις τράπεζες η εφαρμογή της, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος που έχει συντελεστεί στον 21^ο αιώνα, οι ποιοτικές υπηρεσίες που παρέχονται και ο πολύ μικρός χρόνος ολοκλήρωσης των διαδικασιών. Είναι μια εύχρηστη και ευέλικτη μέθοδος προσαρμοσμένη στα ενδιαφέροντα, στους ρυθμούς, στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των εργαζομένων, σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Απαιτεί τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από τη θέση εργασίας είτε από οποιαδήποτε άλλο χώρο επιθυμεί ο εκπαιδευόμενος αρκεί να έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο (internet). Η συγκεκριμένη μέθοδος πλεονεκτεί σε σχέση με τις άλλες σε πολύ μεγάλο βαθμό στο λειτουργικό κόστος οργάνωσης και εφαρμογής της. Ο εργαζόμενος δε χρειάζεται να λείπει από την θέση εργασίας του ούτε να μετακινηθεί από τον χώρο διαμονής του, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα. Δίνεται η δυνατότητα εκπαίδευσης στις συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές που συμβαίνουν στον τραπεζικό χώρο και στα νέα και ανταγωνιστικά προϊόντα που προσφέρει μια τράπεζα στη μάχη καλύτερης εξυπηρέτησης της πελατείας, με αποτέλεσμα την

επαρκή και έγκαιρη κατάρτιση των εργαζομένων. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η έλλειψη αλληλεπίδρασης με τους εκπαιδευτές και αμεσότητας μαζί τους, καθώς και η έλλειψη κινήτρων για περαιτέρω γνώσεις.

Είναι πλέον εμφανή η σημασία για συνεχή και διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα και να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις. Την ίδια στιγμή οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εναρμονίσουν τις ικανότητες τους και το ταλέντο τους με την ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού οργανισμού ώστε να γίνεται εκπρόσωπος της τράπεζας. Αυτό απαιτεί τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, να έχει υψηλό επίπεδο αντίληψης και απαιτούμενη εκπαίδευση από τις ΔΑΔ για να μπορέσει να επιτύχει την μεγαλύτερη απόδοση μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μπορούμε να καταλάβουμε λοιπόν την αξία και την συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην σημασία που πρέπει να δίνεται στις διαδικασίες τόσο της εκπαίδευσης όσο και της πρόσληψης και στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού. (Κακουλίδης, 2010)

Στόχος των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών τους για να είναι πλήρως καταρτισμένοι στο αντικείμενο τους, ανάγκη που προκύπτει από τις ρυθμίσεις των εγχώριων εποπτικών αρχών και των διεθνών οργανισμών για υποχρεωτική επαγγελματική πιστοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων πάνω στην ειδικότητα τους. Τα διευθυντικά στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν να οργανώσουν και να επιλέξουν για την εκπαίδευση του προσωπικού τους μέσα από μια σειρά σεμιναρίων, προγραμμάτων εξ αποστάσεως και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να μπορέσουν, οι υπάλληλοι, να δώσουν εξετάσεις πιστοποίησης. Ο σχεδιασμός αφορά σε όλη τη βαθμίδα των εργαζομένων. Οι τράπεζες δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους και αυτό μπορούμε να το δούμε στις μεγάλες τράπεζες στις οποίες το 80% των υπαλλήλων θα πάρει μέρος σε ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο μέσα στο χρόνο.

Η μεγάλη σημασία της εκπαίδευσης πηγάζει και από μια άλλη σημαντική στρατηγική απόφαση των περισσότερων τραπεζικών ιδρυμάτων για την κάλυψη των επιτελικών θέσεων από εργαζομένους μέσα στον όμιλο, δημιουργώντας κίνητρα παραγωγικότητας. Χαρακτηριστικά σε μεγάλες τράπεζες, το 70% των επιτελικών θέσεων εργασίας καλύπτεται από εσωτερικά στελέχη. Ο νέος τραπεζικός υπάλληλος ανήκει σε ένα διοικητικό σχήμα με πολλές δραστηριότητες, όπως το μάρκετινγκ, η υποστήριξη της σύγχρονης και συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας, την ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου, την αξιολόγηση και διαβάθμιση των κινδύνων και την παρακολούθηση και διασφάλιση

των εσωτερικών κανονισμών και των διεθνών προτύπων. Σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων των τραπεζών έχει αναλάβει το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με την παροχή προγραμμάτων για ανάγκες αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης μέχρι ανώτατης εξειδίκευσης μέσω διεθνούς φήμης πανεπιστημίων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

(Capital controls)

2.1 Ορισμός

Ο έλεγχος κεφαλαίου (capital controls) είναι η νομοθετική ή defacto πρακτική της κυβέρνησης ή της κεντρικής τράπεζας μιας χώρας, προκειμένου να περιορίσει τις εισροές και εκροές κεφαλαίων από και προς την εγχώρια οικονομία όπως εκείνες απεικονίζονται στους εθνικούς λογαριασμούς (Jinjarak, Noy&Zheng, 2013-Στρατηγάκου, 2016 – Μπούσκουτα, 2017). Σύμφωνα με τους Σάμιτα και Πολύζο (2015), στον κίνδυνο εμφάνισης μαζικών αναλήψεων μετρητών (bank run) από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι ρυθμιστικές αρχές εφαρμόζουν περιορισμούς στις ροές κίνησης κεφαλαίων. Οι ροές μπορεί να αφορούν τόσο στις εισροές κεφαλαίων από το εξωτερικό όσο και στις εκροές προς την ίδια κατεύθυνση. Συμβαίνει σε έκτακτες περιπτώσεις στις οποίες παρουσιάζεται κίνδυνος κατάρρευσης του τραπεζικού συστήματος και κατά συνέπεια και της οικονομίας μιας χώρας. Η απόφαση για την επιβολή τέτοιων ρυθμιστικών μέτρων ανήκει στον διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας μιας χώρας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (στην περίπτωση που έχουμε να κάνουμε με χώρα που ανήκει στην ευρωζώνη και στο ευρωσύστημα) και με την συναίνεση της κυβέρνησης μέσω του υπουργού οικονομικών με την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Το ΔΝΤ διαχωρίζει τους ελέγχους κεφαλαίων σε δύο κατηγορίες. Σε άμεσους ή διοικητικούς ελέγχους και σε έμμεσους που αφορούν στην αγορά (Στρατηγάκου, 2016). Οι άμεσοι έλεγχοι κεφαλαίων ρυθμίζουν τις διασυνοριακές χρηματοπιστωτικές συναλλαγές μέσω της υποχρεωτικής διαδικασίας λήψης αδειών ή της απαγόρευσης αυτών. Οι έμμεσοι έλεγχοι κεφαλαίων έχουν ως στόχο την αύξηση του κόστους των συναλλαγών με το εξωτερικό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της φορολόγησης των εκροών είτε μέσω επιβολής συστήματος διπλών ή πολλαπλών ισοτιμιών (Αδαμόπουλος, 2016). Η εφαρμογή τους μπορεί να αφορά στο σύνολο της οικονομίας μιας χώρας ή κάποιον κλάδο της ή ακόμη μπορεί να αφορά στο σύνολο των κεφαλαίων που διακινούνται ή να γίνεται διαχωρισμός μόνο σε μερικά είδη (πχ επενδύσεις). Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια που θα ισχύσει η εφαρμογή της μπορούμε να την διακρίνουμε σε βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιβολή κίνησης κεφαλαίων (Στρατηγάκου, 2016).

Κάποιες από τις περιπτώσεις κεφαλαιακών περιορισμών μπορεί να είναι:

- Όρια στις αναλήψεις μετρητών
- Φόρος επί των συναλλαγών(transaction taxes)
- Έλεγχος στις εισαγωγές και εξαγωγές
- Περιορισμένη πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς ιδιωτών και επιχειρήσεων
- Εξαργύρωση ιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών σε τραπεζικό λογαριασμό
- Περιορισμός ή απαγόρευση στις μεταφορές κεφαλαίων στο εξωτερικό
- Έλεγχος στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Απαγόρευση ή περιορισμός στη χρήση καρτών στις συναλλαγές εξωτερικού

2.2 Capital controls στην Ελλάδα

Οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων στην Ελλάδα εφαρμόστηκαν υπό τον κίνδυνο ενός bank run, μιας μαζικής εκροής καταθέσεων από τις τράπεζες. Το ενδιαφέρον όμως στην περίπτωση της Ελλάδας είναι ότι τα capital controls δεν ήταν αποτέλεσμα μιας τραπεζικής κρίσης που μετατράπηκε σε δημοσιονομική, αντίθετα η δημοσιονομική και πολιτική κρίση της χώρας ήταν η αιτία να εμφανιστεί κρίση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα (Μπουσκούτα, 2017-Αδαμόπουλος, 2016).

Η εφαρμογή των περιοριστικών διατάξεων στην κίνηση κεφαλαίων επιβλήθηκαν εν μέσω της οικονομικής κρίσης η οποία δημιουργούσε προβλήματα ρευστότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ένα πρόβλημα που δεν μπορούσε να αντιμετωπιστεί από την ελληνική κυβέρνηση και τους Θεσμούς. Το χρέος της Ελλάδας αυξανόταν συνεχώς, ο αριθμός των επιχειρήσεων που έκλειναν ή μεταφέρονταν στο εξωτερικό αυξανόταν με τρομακτικούς ρυθμούς και οι εκροές καταθέσεων από τα τραπεζικά ιδρύματα συνεχιζόταν συνεχώς, υπό τον φόβο κουρέματος καταθέσεων όπως είχε συμβεί πριν λίγα χρόνια στο παράδειγμα της Κύπρου. Οι ελληνικές τράπεζες δεν μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες εκροές που πραγματοποιούνταν με αυξανόμενους ρυθμούς καθημερινά. Ο μόνος τρόπος ήταν ο δανεισμός κεφαλαίων από τη διατραπεζική αγορά. Από το 2010 όμως όλες οι ελληνικές τράπεζες θεωρούνταν ελλειμματικές, άρα και ο δανεισμός τους ήταν σχεδόν αδύνατος. Οι αγορές είχαν κλείσει τις πόρτες τους στην Ελλάδα και υπήρχε δυσπιστία απέναντι στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Οι συνεχείς υποβαθμίσεις της χώρας από τους διεθνείς οίκους σε επίπεδο πιστοληπτικής ικανότητας οδήγησαν τις τράπεζες σε αδιέξοδο και την ελληνική οικονομία στα πρόθυρα χρεοκοπίας. Ο μοναδικός τρόπος που υπήρχε εκείνη την χρονική στιγμή ήταν ο δανεισμός από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Η ελληνική οικονομία όμως από το 2010 έλαβε ένα πακέτο δανειακής στήριξης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συνεργασία του Διεθνές Νομισματικού Ταμείου. Για τον δανεισμό των ελληνικών τραπεζών από την ΕΚΤ και λόγω της χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης που είχαν, έπρεπε να εγγυηθεί το ελληνικό Δημόσιο. Οι τράπεζες πρέπει να πληρώνουν εκτός από τον τόκο για τα δάνεια και προμήθεια στο Ελληνικό Δημόσιο για την εγγύηση που τους παρέχει. Τα δάνεια αυτά παρέχονται στις τράπεζες από την ΕΚΤ ή από τον ΕΛΑ. Παρόλα αυτά οι τράπεζες συνέχισαν να έχουν εκροές καταθέσεων λόγω της δημοσιονομικής κρίσης. Ο φόβος και η ανησυχία στους καταθέτες ενισχύθηκε μετά και από τις δύο εκλογικές αναμετρήσεις που διενεργήθηκαν το 2012 και τον Ιανουάριο του 2015.

Η νέα κυβέρνηση που ανέλαβε τη διακυβέρνηση της χώρας ξεκίνησε ένα μαραθώνιο διαπραγματεύσεων με τους δανειστές οι οποίες κατέληξαν στη συμφωνία του Eurogroup στις 20 Φεβρουαρίου 2015. Συμφωνήθηκε ένα πρόγραμμα γέφυρα ώστε να μη φτάσει η Ελλάδα στο σημείο να μείνει χωρίς πρόγραμμα διάσωσης, οπότε θα κοβόταν και οποιαδήποτε ρευστότητα από την ΕΚΤ προς τις ελληνικές τράπεζες προκαλώντας ασφυξία. Σε αυτή τη συμφωνία, η χώρα ζήτησε παράταση της δεύτερης δανειακής σύμβασης μέχρι τέλος Ιουνίου του 2015. Το Eurogroup έκανε δεκτό το αίτημα αλλά αφού πρώτα συμφωνήθηκαν κάποιες δεσμεύσεις. Με αυτό τον τρόπο, η κυβέρνηση αναγνώρισε

τις δανειακές συμβάσεις του 2010 και 2012 και σταδιακά είχαμε την μετατροπή του χρέους από ιδιωτικό σε διακρατικό, ενυπόθηκο και υπό το αγγλικό δίκαιο (Ιγγλέσης, 2015). Στο διάστημα των τεσσάρων μηνών, οι διαπραγματεύσεις δεν καρποφόρησαν και δεν επήλθε συμφωνία με αποτέλεσμα στις 25 Ιουνίου ο πρόεδρος της Κομισιόν να δώσει τελεσίγραφο στον Έλληνα πρωθυπουργό. Δυο ημέρες μετά εξαγγέλλεται δημοψήφισμα από τον Έλληνα πρωθυπουργό με αποτέλεσμα να σταματήσει η παροχή πρόσθετης ρευστότητας μέσω του μηχανισμού EIA προς τις ελληνικές τράπεζες. Μέχρι εκείνη την στιγμή το ποσό που είχε προμηθεύσει ο EIA έφτανε τα €125 δις και το ελληνικό Δημόσιο είχε εγγυηθεί για τα €58 δις. Όλο αυτό το διάστημα συνεχιζόταν η ξέφρενη πορεία των εκρών των καταθέσεων από τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα, υπό την απειλή εξόδου της Ελλάδας από την ευρωζώνη με αποκορύφωμα τις ημέρες πριν την επιβολή των capital controls που έφτασε το €1 δις. Στις 29 Ιουνίου επιβάλλεται περιορισμός της κίνησης κεφαλαίων και ορίζεται τραπεζική αργία έως τις 20 Ιουλίου. Το χρηματιστήριο κλείνει έως τις 3 Αυγούστου 2015 (Βόγγολη, 2016).

2.3 Οι επιπτώσεις των capital controls στην Ελληνική οικονομία

Παρακάτω θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε του τομείς που επηρεάστηκαν από την επιβολή των περιοριστικών μέτρων κίνησης κεφαλαίου:

2.3.1 ΑΕΠ

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ μέσα στο διάστημα που επιβλήθηκαν τα capital controls στην Ελλάδα, το ελληνικό ΑΕΠ παρουσίασε μείωση κατά 1,1% σε πραγματικές τιμές κατά το τρίτο τρίμηνο του 2015 σε σχέση με το αντίστοιχο του 2014. Αυτό οφείλεται στην αύξηση της κατανάλωσης. Αν και παράδοξο να αυξάνεται η κατανάλωση σε περίοδο που μια οικονομία περνάει ύφεση και υπόκειται σε περιοριστικές διατάξεις κίνησης κεφαλαίων, υπάρχει εξήγηση. Πρώτον, πολλές από τις καταθέσεις που αποσύρθηκαν από τις ελληνικές τράπεζες (€33,7 δις μεταξύ τέλους 2014 και Αύγουστο 2015) βρέθηκαν σε κυκλοφορία (€50 δις ή 28% του ΑΕΠ) και πολλοί προτίμησαν να καταναλώσουν πολλά από τα χρήματα αυτά υπό τον φόβο αρνητικών εξελίξεων. Δεύτερο, επικράτησε μια αναβλητικότητα στην πληρωμή υποχρεώσεων από τις προσδοκίες διαγραφής ιδιωτικών χρεών.

2.3.2 Επιχειρηματικότητα

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα επηρεάστηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις επιπτώσεις που παρουσιάστηκαν στις διεθνείς ανταλλαγές εμπορευμάτων. Πολλά από τα προβλήματα είχαν να κάνουν από καθυστερήσεις στις εγκρίσεις πληρωμών των προμηθευτών τους στο εξωτερικό. Ειδικά το πρώτο διάστημα της επιβολής των capital controls και των περιοριστικών τους διατάξεων αυξήθηκαν οι ακυρώσεις παραγγελιών. Προβλήματα παρουσιάστηκαν και από την απαίτηση πολλών επιχειρήσεων να πληρωθούν προκαταβολικά ή μόνο με μετρητά.

Πολύ μεγάλο είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων που κατέβασαν ρολά μετά την επιβολή των capital controls. Από τις 29 Ιουνίου 2015, ημέρα επιβολής μέχρι και τις 15 Ιουνίου του 2016 μπήκαν λουκέτο σε 31.287 επιχειρήσεις (ατομικές, Α.Ε., ΕΠΕ, ΟΕ κλπ.) σύμφωνα με στοιχεία από το ΓΕΜΗ. Η διακοπή της ρευστότητας, η αυξημένη φορολογία και η αδυναμία από πλευράς του Δημοσίου να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του σε συνδυασμό με την τραπεζική αργία αποτέλεσαν τις αιτίες του οριστικού κλεισίματος πολλών επιχειρήσεων.

2.3.3 Εισαγωγές - Εξαγωγές

Η επίδραση των capital controls στον τομέα των εισαγωγών ήταν τεράστια. Παρατηρήθηκε δραματική μείωση κατά 32% από τον περασμένο Ιούλιο (3,02 δις έναντι 4,05 δις). Στον τομέα των εξαγωγών παρουσιάστηκε μείωση κατά 8% στο αντίστοιχο διάστημα (2,3 δις έναντι 2,5 δις). Η ραγδαία επιδείνωση των επιχειρηματικών προσδοκιών το πρώτο εξάμηνο του 2015 με την ταυτόχρονη επιβολή των περιοριστικών διατάξεων είχαν ως αποτέλεσμα την αναβολή ή ακύρωση πολλών επιχειρηματικών σχεδίων.

2.3.4 Χρηματιστήριο

Το χρηματιστήριο της Αθήνας από τις 26 Ιουνίου 2015 μέχρι τις 2 Αυγούστου 2015 παρέμεινε κλειστό, το μεγαλύτερο διάστημα της τελευταίας 40ετίας. Στις 3 Αυγούστου άνοιξε εν μέσω κατατρεγμένων πωλήσεων, υποχωρώντας σε διάστημα 15 συνεδριάσεων κατά 100 μονάδες. Η αγορά άνοιξε με διαχωρισμούς μεταξύ Ελλήνων και ξένων επενδυτών, νέου και παλαιού χρήματος και με απαγόρευση πώλησης μεριδίων αμοιβαίων κεφαλαίων. Η εικόνα της ελληνικής κεφαλαιαγοράς στο εξωτερικό επλήγη ανεπανόρθωτα.

Διάγραμμα : Η πορεία του γενικού δείκτη την περίοδο επιβολής των capital controls

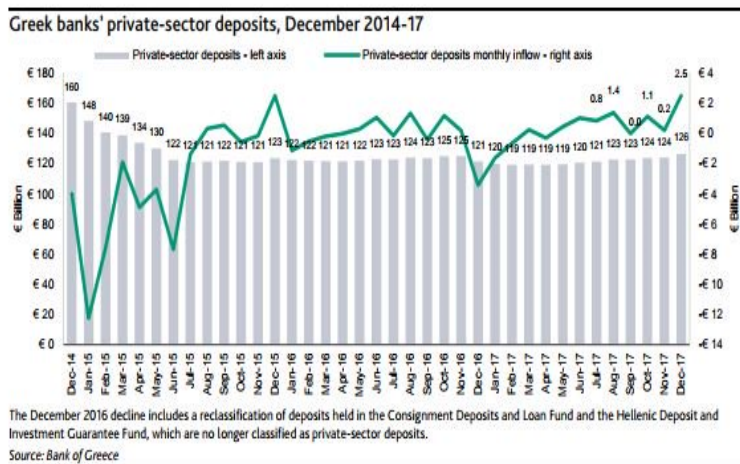


Πηγή : ΧΑ

2.3.5 Καταθέσεις και ρευστότητα

Με την εφαρμογή των capital controls περιορίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό η εκροή κεφαλαίων από το τραπεζικό σύστημα. Η συμφωνία με τους δανειστές στις 12 Ιουλίου 2015 είχε σαν αποτέλεσμα ηρεμία των καταθετών και δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για σταδιακή επιστροφή των κεφαλαίων. Μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 2016 οι καταθέσεις (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα) μειώθηκαν κατά 1,8% διαμορφώνοντας το ύψος των καταθέσεων σε €131,3 δις. Ταυτόχρονα είχαμε μείωση στην έκθεση των ελληνικών τραπεζών στο ευρωσύστημα από €108 δις τον Δεκέμβριο του 2015 σε €101 δις τέλος Μαρτίου 2016. Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2017, οι εγχώριες ιδιωτικές καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 5.9 δις ευρώ. Κυρίως η εισροή καταθέσεων πραγματοποιήθηκε από τα νοικοκυριά και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς τα οποία επέστρεψαν 2,6 δις ευρώ στα τραπεζικά ιδρύματα. Η αύξηση καταθέσεων των πελατών σε 126,3 δις ευρώ στα τέλη Δεκεμβρίου 2017 αποτελεί την υψηλότερη επίδοση του τραπεζικού συστήματος από την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων τον Ιούλιο του 2015. Η αύξηση των καταθέσεων και πρόσβαση των ελληνικών τραπεζών στη διατραπεζική αγορά *per se* είναι ζωτικής σημασίας στην προσπάθειά τους να απεμπλακούν από τη χρήση της δαπανηρής ELA, η οποία αντιστοιχεί κατά μέσο όρο στο 1,5% έναντι 0,6% για καταθέσεις ενός έτους. Δόθηκε η δυνατότητα στις τράπεζες να εκδίδουν καλυμμένα ομόλογα το 2017 και αρχές του 2018 διαφοροποιώντας τη χρηματοδότησή τους από τη χρηματοδότηση των κεντρικών τραπεζών. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ήταν η πρώτη

συστημική τράπεζα που κατάφερε να εξαλείψει πλήρως τη χρήση του ELA στα τέλη του 2017 και το ίδιο αναμένεται να συμβεί και για τις υπόλοιπες μέχρι τα τέλη του 2018.



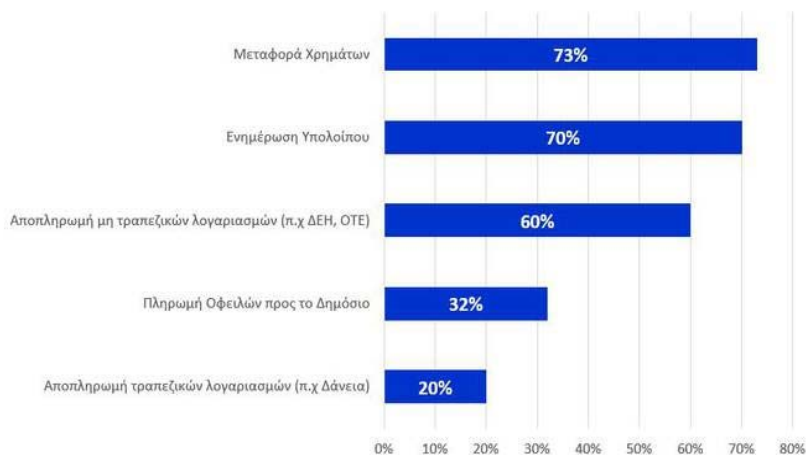
2.3.6 Χρήση καρτών και ίντερνετ banking

Η επιβολή των capital controls λείχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των συναλλαγών μέσω καρτών (χρεωστικών, πιστωτικών, προπληρωμένων) και ώθησε τους καταναλωτές να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω διαδικτύου (internet banking). Σε διάστημα 2 μηνών από την επιβολή των μέτρων εκδόθηκαν περίπου 1,5 εκατομμύριο νέες κάρτες από τα πιστωτικά ιδρύματα προκειμένου να διευκολύνουν τους πελάτες τους στην πραγματοποίηση των συναλλαγών τους. Η έξαρση στην έκδοση καρτών μεταξύ του α' εξαμήνου του 2015 σε σχέση με το β' εξάμηνο του 2015 οδήγησε σε αύξηση κατά 11,26%. Ωθησαν με κάποιο τρόπο τους πολίτες να αλλάξουν τις συναλλακτικές τους συνήθειες και να αντικαταστήσουν τα μετρητά με συναλλαγές με πλαστικό χρήμα και ηλεκτρονικά. Θετικό επακόλουθο ήταν η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής επειδή μεγάλο πλέον ποσοστό των συναλλαγών περνάει μέσα από το τραπεζικό σύστημα, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να μπορέσουν να αποκρύψουν πολλές από αυτές τις συναλλαγές. Οι αδήλωτες συναλλαγές περιορίστηκαν κατά πολύ με τη χρήση του πλαστικού χρήματος και αυτό μπορούμε να το συμπεράνουμε από την αύξηση των συναλλαγών κατά 13% από την επιβολή των περιοριστικών διατάξεων.

Σύμφωνα με την έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που πραγματοποιήθηκε ένα μήνα μετά την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων, άλλαξε άρδην για τους Έλληνες καταναλωτές ο τρόπος πληρωμής των online αγορών. Παρουσιάστηκε μια δυναμική ισχυροποίηση στη χρήση της χρεωστικής κάρτας όπως ήταν αναμενόμενο για την πραγματοποίηση των αγορών και αντίστοιχα είχαμε μια δραματική μείωση στη χρήση της αντικαταβολής (από 38-40% έπεσε στο 10%) όπως και στη χρήση του Payral (από 35-40% στο 4%). Το ποσοστό πληρωμών με κάρτες υπερδιπλασιάστηκε σε διάστημα 2 χρόνων από την επιβολή των capital controls από 6% το 2014 σε 13% το 2016, σε σχέση με την καταναλωτική δαπάνη δείχνοντας εμφανώς την αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων και πως οι χρεωστικές κάρτες υποκαθιστούν ολοένα και περισσότερο τα μετρητά ως μέσο συναλλαγής ακόμη και σε μικρά ποσά. Το 2016 είχαμε μια αύξηση της τάξης του 5% των ενεργών καρτών σε κυκλοφορία σε σχέση με το 2015, με αποτέλεσμα να έχουμε στις κυκλοφορία 15 εκατομμύρια κάρτες μέχρι τα τέλη του 2016. Ο συνολικός αριθμός των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν με κάρτες έφτασε στα 513 εκατ. το 2016 παρουσιάζοντας μεγάλη αύξηση κατά 35% σε σχέση με τα 381 εκατ. συναλλαγών του 2015. Η αξία των συναλλαγών ανήλθε στα 55 δις ευρώ το 2016 από τα 53 δις ευρώ του 2015.



Όσον αφορά στη χρήση του internet banking καταγράφεται μια σημαντική αύξηση στις συναλλαγές ηλεκτρονικής συναλλαγής κατά 30% σε σχέση με τα επίπεδα χρήσης προ των κεφαλαιακών περιορισμών. Ειδικά έχουμε μια αύξηση στις υπηρεσίες: μεταφορά χρημάτων 73%, ενημέρωση υπολοίπου 70%, πληρωμή λογαριασμών 60% και πληρωμή οφειλών προς το δημόσιο 32%. Μπορούμε να διακρίνουμε από τα αποτελέσματα αυτά ότι οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής χρησιμοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τους πολίτες να μπορέσουν να ξεπεράσουν τα προβλήματα στις πληρωμές τους από την εφαρμογή των περιοριστικών διατάξεων.



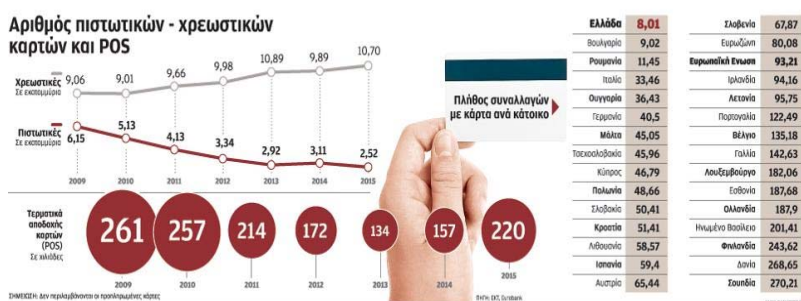
Πηγή: Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Η κατάσταση που δημιουργήθηκε στο ελληνικό εμπόριο ήταν ιδιαίτερα προβληματική αφού το 32% ακύρωσε κάποια online παραγγελία που είχε ήδη κάνει, 32 % ακύρωσε προγραμματισμένες online αγορές, ενώ το 40% των καταναλωτών αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα με καταστήματα του εξωτερικού και με αγορές με χρήση της υπηρεσίας Payral από τη μη αποδοχή των ελληνικών καρτών για την ολοκλήρωση των συναλλαγών. Σύμφωνα με τον Διευθυντή του εργαστηρίου ELTRUN, Καθηγητή Γ. Δουκίδη «η τραπεζική αργία αναβάθμισε το διαδίκτυο ως βασικό κανάλι εκτέλεσης των περιορισμένων τραπεζικών συναλλαγών από ιδιώτες/ καταναλωτές και επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι Ελληνικές συστημικές τράπεζες διαθέτουν πλέον προχωρημένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής με υψηλή ασφάλεια και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Η ηλεκτρονική τραπεζική και γενικά οι ψηφιακές συναλλαγές – όπως ηλεκτρονική τιμολόγηση- θα πρέπει να αξιοποιηθούν πλέον πλήρως για την άμεση απόδοση ΦΠΑ και την γενικότερη πάταξη της φοροδιαφυγής»

2.3.7 POS

Στον αντίποδα με την έξαρση έκδοσης και χρήσης καρτών, ο εμπορικός κλάδος της χώρας εμφανίστηκε ανέτοιμος για την διάδοση του πλαστικού χρήματος για τις καθημερινές συναλλαγές. Υπάρχει χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των τερματικών POS σε μεγάλη κατηγορία εμπορικών καταστημάτων και ανυπαρξία σε κάποιες κατηγορίες

ελεύθερων επαγγελματιών όπως γιατροί, δικηγόροι και υδραυλικοί στους οποίους συγκεντρώνεται μεγάλος μέρος από την φοροδιαφυγή στην χώρα μας. Στις αρχές του 2016, τα τερματικά που υπήρχαν στην αγορά άγγιζαν τα 220.000 και παρά τη μεγάλη αύξηση της ζήτησης που δημιουργήσε η επιβολή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, ο αριθμός αυτός μετά βίας κάλυπτε τη μισή αγορά των εμπορικών καταστημάτων.



Πηγή: EKT, Eurobank

Μια μελέτη του τμήματος οικονομικής ανάλυσης της Εθνικής τράπεζας ανέδειξε ότι το «μαύρο» χρήμα που εμφανίστηκε μετά την επιβολή των capital controls και την αύξηση χρήσης των καρτών για πληρωμές, ήταν ένας από τους κύριους παράγοντες που μετρίασε την ύφεση το 2015. Αυτό μας επιβεβαιώνει τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ της περιορισμένης χρήσης των ηλεκτρονικών πληρωμών και της παραοικονομίας.

Σε αυτό το κομμάτι πολύ σημαντικό ρόλο για την πάταξη της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας θα παίξει η υποχρεωτική εγκατάσταση συσκευών ηλεκτρονικής χρέωσης σε όλο το φάσμα της αγοράς. Είναι ένα μέτρο που προώθησε το Υπουργείο Οικονομικών σε συνεργασία με τους δεσμούς για την καταπολέμησή της. Θα αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για τους επαγγελματίες ή τις επιχειρήσεις η έκδοση απόδειξης εφόσον έχει καταγραφεί η συναλλαγή στο τραπεζικό σύστημα. Η αύξηση της χρήσης πλαστικού χρήματος μετά τα capital controls, σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Οικονομικών,

είχε θετικό αντίκτυπο στα φορολογικά έσοδα και στη φορολογική συμμόρφωση των επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών.

2.3.8 Παραοικονομία

Στην Ελλάδα, η παραοικονομία υπολογίζεται στα 44 δις ευρώ ή αλλιώς το 25% του ΑΕΠ, το 2014 (Schneider, ΟΟΣΑ, 2014). Είναι μία από τις μεγαλύτερες στην ευρωζώνη αντικατοπτρίζοντας τις μακροχρόνιες ανταγωνιστικές και δημοσιονομικές ελλείψεις της οικονομίας. Υπάρχει μεγάλη διασύνδεση του μεγέθους της παραοικονομίας και της χρήσης των μετρητών σε συναλλαγές. Η Ελλάδα ήταν από τις χώρες με το μικρότερο ποσοστό συμμετοχής των ταμειακών συναλλαγών στην διαμόρφωση του ΑΕΠ στην ζώνη του ευρώ. Οι συναλλαγές αντιπροσώπευαν σχεδόν το 5% του ΑΕΠ σε σχέση με άλλες χώρες της ευρωζώνης, που το ποσοστό έφτανε το 15,5% του ΑΕΠ. Επίσης το μέσο ετήσιο ποσό πληρωμών ανά κάρτα στην Ελλάδα ανερχόταν μόνο στα 312 ευρώ το χρόνο, σε αντίθεση με τον μέσο όρο της ευρωζώνης που ήταν 3.800 ευρώ για το 2014. Η επιβολή των capital controls αύξησαν δραματικά τις πληρωμές με πλαστικό χρήμα με αποτέλεσμα και οι επιχειρήσεις να δεχτούν περισσότερες πληρωμές και να κόψουν περισσότερες αποδείξεις. Στοιχεία του Υπουργείου Οικονομικών δείχνουν πως στους κλάδους των ξενοδοχείων και εστίασης υπήρχε αύξηση 61% του εισπραττόμενου ΦΠΑ (18εκατ. ευρώ τον Αύγουστο του 2014 σε 29 εκατ. ευρώ τον Αύγουστο του 2015).

2.3.8.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΗΤΡΩΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ (Σ.Μ.Τ.Α. ΚΑΙ Λ.Π.)

Στην προσπάθεια πάταξης της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας και μέσα από τις θετικές επιπτώσεις της χρήσης καρτών και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την πραγματοποίηση αγορών και πληρωμών υποχρεώσεων, το Υπουργείο Οικονομικών έχει και ένα ακόμη όπλο για τον προσδιορισμό των πραγματικών εσόδων των επιχειρήσεων και τον ελεύθερον επαγγελματιών. Το Μητρώο Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμό Πληρωμών είναι ένας μηχανισμός που θα χρησιμοποιηθεί από τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων και θα έχει πρόσβαση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται νόμιμα στην χώρα μέσω της παροχής υπηρεσιών πληρωμών, ώστε να μπορεί να διασταυρώνει πιο εύκολα τα στοιχεία από τις συναλλαγές που θα πραγματοποιούν. Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων θα τροφοδοτείται συνεχώς

από όλους τους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες και εξυπηρετούν τις συναλλαγές των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως τράπεζες, ιδρύματα ηλεκτρονικού χρήματος, ιδρύματα πληρωμών καθώς και παρόχους υπηρεσιών πληρωμής που δέχονται συναλλαγές με κάρτες ανεξάρτητα της χώρας έκδοσης, με ή χωρίς εγκατάσταση στην Ελλάδα, μέσω του συστήματος Μητρώου Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμό Πληρωμών.

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων θα καταχωρήσει σε ένα δημόσιο μητρώο το σύνολο των παρόχων που θα τους διαβιβάζουν στοιχεία. Το μητρώο αυτό θα είναι αναρτημένο στο Taxisnet και θα είναι ηλεκτρονικά προσβάσιμο σε όλους. Υποχρέωση θα έχουν από την πλευρά τους και οι ελληνικές επιχειρήσεις να καταχωρήσουν τους συνεργάτες τους στο Taxisnet που θα τους παρέχουν υπηρεσίες πληρωμών και διαμέσου των οποίων θα αποδέχονται ηλεκτρονικές συναλλαγές. Η δήλωση των παρόχων από τις επιχειρήσεις θα πρέπει να γίνεται μεταξύ αυτών που θα έχουν συμπεριληφθεί στο δημόσιο μητρώο.

Με αυτό τον τρόπο θα γίνεται η διασταύρωση από την εφορία των συναλλαγών μέσα από τα δεδομένα που θα στέλνουν οι πάροχοι. Όταν μια επιχείρηση θα αρνείται να δηλώσει συνεργαζόμενο πάροχο στο Taxisnet θα σημαίνει πως δεν αποδέχεται τα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμής και κατά συνέπεια, δε θα γίνεται και αποστολή των στοιχείων των συναλλαγών προς το Υπουργείο Οικονομικών. Στην περίπτωση αυτή, η εκάστοτε επιχείρηση θα υπόκειται σε περαιτέρω ελέγχους για τη εξακρίβωση ύπαρξης φορολογητέας ύλης που δεν έχει δηλωθεί.

Εκτός από τα οφέλη από την καταπολέμηση του βρώμικου χρήματος, ακόμη μια θετική επίπτωση από την εφαρμογή του συστήματος θα είναι και η αποτροπή χρήσης από πλευράς των επιχειρήσεων ανώνυμων μέσων πληρωμής που θα γίνονται από παρόχους υπηρεσιών πληρωμών από το εξωτερικό χωρίς περισσότερα στοιχεία. Θα δημιουργηθεί έτσι μια ασπίδα των δημοσίων εσόδων και του χρηματοπιστωτικού συστήματος έναντι της απόκρυψης των συναλλαγών των επιχειρήσεων και των Ελλήνων πολιτών.

Πώς θα λειτουργεί το «υπερ-όπλο» της εφορίας

- «Σκανάρει» τις τραπεζικές κινήσεις 1,27 εκατ. φορολογούμενων για την περίοδο 2002-2014.
- Διασταυρώνει τις τραπεζικές καταθέσεις με τα δηλωθέντα εισοδήματα.
- Με την εφαρμογή αυτοματοποιημένων λογιστικών αλγόριθμων εντοπίζονται πρώτες ενδείξεις φοροδιαφυγής.
- Απομονώνει τις τραπεζικές κινήσεις, που παρουσιάζουν κατ' αρχήν φορολογικό ενδιαφέρον (δηλαδή, κινήσεις, που παρουσιάζουν ενδείξεις νέου χρήματος).
- Επεξεργάζεται μόνο τα στοιχεία πρωτογενών καταθέσεων.
- Εξαιρούνται μεταφορές κεφαλαίων από λογαριασμό σε λογαριασμό του ίδιου προσώπου και δάνεια.

Επιταχύνει το φορολογικό έλεγχο. **Δεν υπάρχει χρόνος αναμονής δεδομένων.** **Στόχος να ελεγχθούν φέτος 23.300 υποθέσεις.** **Δεν υποκαθιστά το έργο των ελεγκτών.**

Δεν εξάγει οριστικό φορολογικό αποτέλεσμα.

Πηγή: Imerisia.gr ανάρτηση www.taxgate.gr στις 31-03-2017

Υποχρέωση ταυτοποίησης των μέσων πληρωμής για ηλεκτρονικές συναλλαγές θα πραγματοποιείται από το πρώτο ευρώ ώστε να αντιμετωπιστεί δραστικά η φοροαποφυγή και το ξέπλυμα βρώμικου χρήματος. Χρήση μη τακτοποιημένων ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής δεν θα γίνεται δεκτή παρά μόνο, κατ' εξαίρεση, με αποφάσεις του Υπουργείου οικονομικών και για συγκεκριμένους τομείς χαμηλού κινδύνου με εκάστοτε διατάξεις.

Σκοπός του συστήματος Μητρώων Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμό Πληρωμών είναι η διευκόλυνση διαβίβασης αιτημάτων για άρση του τραπεζικού απορρήτου από τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, την Οικονομική Αστυνομία, τον Εισαγγελέα Εγκλημάτων Διαφθοράς, του Οικονομικού Εισαγγελέα, του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος και της Αρχής Καταπολέμησης της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες προς όλα τα τραπεζικά ιδρύματα και τα ιδρύματα πληρωμών. Τα ιδρύματα θα πρέπει να διαβιβάζουν τα αποτελέσματα των αιτημάτων έως τις 12 το μεσημέρι της επόμενης εργάσιμης ημέρας από την υποβολή του αιτήματος.

Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων θα είναι ο αποκλειστικός και μοναδικός κόμβος διασύνδεσης και επικοινωνίας μεταξύ των δημοσίων αρχών και υπηρεσιών και των τραπεζικών ιδρυμάτων. Στο σύστημα θα υπάρχουν τα αιτήματα και οι απαντήσεις για διάστημα ενός μηνός και ύστερα θα διαγράφονται οι ευαίσθητες πληροφορίες. Μόνο μέσα από το σύστημα θα μπορεί να γίνει ανάκτηση των απαντήσεων στο διάστημα αυτό. Η πρόσβαση δε θα περιορίζεται μόνο στα βασικά στοιχεία των λογαριασμών αλλά και σε επιπλέον στοιχεία όπως π.χ. η τελευταία κίνηση του λογαριασμού.

Θα υπάρχει ειδική εφαρμογή μέσα από την οποία η επικοινωνία μεταξύ των τραπεζών και των ελεγκτικών αρχών θα γίνεται μόνο από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, όπως αντίστοιχα λειτουργεί και η Τειρεσίας Α.Ε. για την διασύνδεση των τραπεζών με την ΓΓΠΣ. Τα δεδομένα που ανταλλάσσονται θα κρυπτογραφούνται για την μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστευτικότητα του συστήματος. Η αναζήτηση θα πραγματοποιείται με το ΑΦΜ του νομικού ή φυσικού προσώπου που ελέγχεται.

Πρόσβαση στα αποτελέσματα των ελέγχων θα έχουν τόσο ο καταχωρητής-ελεγκτής χρήστης όσο και ο προϊστάμενός του. Διαχειριστής του συστήματος Μητρώων Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμό Πληρωμών θα είναι ο επικεφαλής της Διεύθυνσης Υποστήριξης Ηλεκτρονικά Συναλλασσόμενων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων.

2.4 Ο ρόλος των τραπεζών στην είσπραξη δημοσίων εσόδων

Δημόσια έσοδα χαρακτηρίζονται οι χρηματικές αξιώσεις του δημοσίου έναντι οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου, οι οποίες προέρχονται είτε από μονομερή πράξη της διοίκησης κατά την ενάσκησή της από μέρους της δημόσιας εξουσίας (φόροι, τέλη) είτε από διοικητική σύμβαση, είτε από σχέσεις ιδιωτικού δικαίου (κληρονομική διαδοχή), εφόσον στηρίζονται σε εκτελεστικό τίτλο και έχουν βεβαιωθεί (Τομαράς, 2011).

Οι τράπεζες έχουν αναλάβει ένα τεράστιο κομμάτι που αφορά στην είσπραξη πολλών από τους φόρους που πληρώνουν οι πολίτες στο δημόσιο. Η υπερφορολόγηση και οι νέοι φόροι που καταλογίστηκαν στους Έλληνες φορολογούμενους όπως ο ΕΝΦΙΑ μαζί με τη κατάργηση της δυνατότητας πληρωμής αυτών στις κατά τόπους εφορίες, έστρεψαν τους

πολίτες στα γκισέ των τραπεζών. Μεγάλο μέρος πλέον των συναλλαγών που πραγματοποιούνταν στα καταστήματα των πιστωτικών ιδρυμάτων αφορούσαν πληρωμές βεβαιωμένων οφειλών. Συγκεκριμένα στα τέλη των μηνών που υπήρχαν πληρωμές προς το δημόσιο, 3 στις 5 συναλλαγές που γινόντουσαν στα καταστήματα αφορούσαν πληρωμές φόρων. Με την εφαρμογή των capital controls πολλοί ήταν εκείνοι που πλέον πλήρωναν τους φόρους αποκλειστικά σε τράπεζα. Η δυνατότητα να πληρώνουν απευθείας από τον λογαριασμό χωρίς να επηρεάζεται το όριο αναλήψεων σε μετρητά ήταν σχεδόν μονόδρομος για το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 2016 πραγματοποιήθηκαν 50 εκατομμύρια συναλλαγές που αφορούσαν πληρωμές για βεβαιωμένες οφειλές, τέλη κυκλοφορίας και παράβολων. Από αυτές οι 32,5 εκατ. πραγματοποιήθηκαν σε κατάσταση τραπεζικού ιδρύματος. Αυτό μας δείχνει τον ρόλο που έχει αποκτήσει το τραπεζικό σύστημα ως εισπρακτικό μέσο του ελληνικού δημοσίου.

Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από την πλευρά των τραπεζών έδωσε τη δυνατότητα πολλών τρόπων πληρωμής των οφειλών μέσα από τα εναλλακτικά δίκτυα. Μέσα στο 2017 είχαμε μεγάλη αύξηση της πληρωμής των φόρων από τους πελάτες μέσα από το διαδίκτυο. Συγκεκριμένα το 40% των φόρων πληρώθηκε στα καταστήματα, 50% πληρώθηκε μέσω internet banking και το 10% πληρώθηκε μέσω phone banking. Αυτή η τάση αντιστροφής αναμένεται να αυξηθεί και άλλο και να φτάσει σε μεγαλύτερα ποσοστά τα επόμενα χρόνια, ειδικά με τα μέτρα ενίσχυσης των ηλεκτρονικών πληρωμών και εξοικονόμηση δημόσιων δαπανών (περίπου 10 εκατ. ετησίως) που έχει πάρει το Υπουργείο Οικονομικών, όπως η πληρωμή μετρητών στις εφορίες μέχρι 100 ευρώ από 500 και η επιβολή προμήθειας στις πληρωμές φόρου των φορολογούμενων στα γκισέ των τραπεζών. Το μέτρο της προμήθειας επιβλήθηκε τον Ιούλιο του 2017 επιβάλλοντας στους πελάτες χρεώσεις από 1,10 έως 1,50 για πληρωμές με μετρητά ή διαμέσου λογαριασμού στα καταστήματα. Ανέξοδες θα είναι οι πληρωμές που θα πραγματοποιούνται μέσω internet banking, phone banking και αυτόματα μηχανήματα πληρωμών (ATM και APS) και σε κάποιες ειδικές κατηγορίες φορολογούμενων. Η χρήση των εναλλακτικών δικτύων κερδίζουν συνεχώς έδαφος σε σχέση με τους παραδοσιακούς μέχρι σήμερα τρόπους. Για τις συναλλαγές αυτές θα πληρώνει το ελληνικό δημόσιο τις τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ

CAPITAL CONTROLS

3.1 Ο νέος ρόλος και το μέλλον των τραπεζικών ιδρυμάτων

Η χρηματοοικονομική κρίση που έπληξε την ελληνική οικονομία από το 2009 και έπειτα, είχε μεγάλο αντίκτυπο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα είχαμε συγχωνεύσεις και εξαγορές πολλών τραπεζών και τη δημιουργία ενός νέου τραπεζικού χάρτη στη χώρα μας με τη δημιουργία τεσσάρων τραπεζικών ομίλων (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank). Στο νέο τραπεζικό περιβάλλον εκτός από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες διατηρήθηκαν μόνο η Τράπεζα Αττικής και ορισμένες συστημικές τράπεζες.

Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι πιέσεις που δέχονται οι ελληνικές τράπεζες για μείωση του λειτουργικού κόστους παράλληλα με τις διεθνείς τάσεις που διαμορφώνονται, δημιουργούν μια νέα πραγματικότητα με πιέσεις και από μη τραπεζικές εταιρίες. Νέες προκλήσεις εμφανίστηκαν για τις ελληνικές τράπεζες από τον μετασχηματισμό του διεθνούς τραπεζικού τοπίου και από την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών που αναπτύχθηκε ραγδαία και από νέους παρόχους. Το δίκτυο των καταστημάτων, όπως το γνωρίζουμε μέχρι σήμερα, δε θα αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή για την προσέλκυση και διατήρηση της νέας πελατείας. Οι τράπεζες κλήθηκαν να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και σε νέα πληροφοριακά συστήματα για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος. Τέλος, θα

δημιουργηθούν ριζικές μεταβολές στη σύνθεση και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη λιανική τραπεζική, τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται μια αυξανόμενη χρήση των online πλατφορμών και των κινητών τηλεφώνων για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών από μεγάλο αριθμό του πελατολογίου. Αυτό συμβαίνει επειδή μεγαλύτερος αριθμός πελατών αποκτά, με την πάροδο των χρόνων, γνώση και εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες με αποτέλεσμα να αναζητούν ταχύτητα στην εξυπηρέτηση και πληροφόρησή του, με χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ασφάλεια κατά τη διεκπεραίωση των συναλλαγών του. «Ο πελάτης θα ενδιαφέρεται ολοένα και περισσότερο να καλύψει πιεστικές ανάγκες και να διευκολύνει τον τρόπο ζωής του. Η περιήγηση του σε πολλές εναλλακτικές ηλεκτρονικές πλατφόρμες του επιτρέπει να καλύψει πολλαπλές και σύνθετες ανάγκες. Απόδειξη αυτών των αλλαγών στην τραπεζική αγορά αποτελεί το γεγονός ότι ήδη πολύ μεγάλοι μη τραπεζικοί παίκτες, όπως η Google, η Apple, η Facebook και η Swisscom επεκτείνονται στην αγορά των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και μάλιστα χωρίς να υπόκεινται σε ένα αντίστοιχο ρυθμιστικό ή εποπτικό πλαίσιο» όπως επισήμανε η πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας, κ. Κατσέλη.

3.2 Χαρακτηριστικά νέου δικτύου καταστημάτων

Formatted: Greek

Μία από τις κύριες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και του αντίκτυπου που είχε στις τράπεζες ήταν η δραματική μείωση του δικτύου των καταστημάτων τους με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η αναδιάρθρωση, που είναι σε εξέλιξη στο δίκτυο των τεσσάρων συστημικών τραπεζών με το κλείσιμο πολλών μικρών καταστημάτων και την αναβάθμιση μεγάλων καταστημάτων σε κεντρικά αναλαμβάνοντας στρατηγικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων των τραπεζικών ιδρυμάτων, έχει επιφέρει πολλές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους. Ήδη η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank βρίσκονται στην εφαρμογή ενός νέου μοντέλου λειτουργίας της λιανικής τραπεζικής τους με στόχο την επικέντρωση στην καλύτερη εξυπηρέτηση σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών που παρουσιάζουν καλύτερη προοπτική σε ότι αφορά στη ρευστότητα, στην ανταγωνιστικότητα και στην ανθεκτικότητα, όπως οι εύποροι ιδιώτες πελάτες και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δημιουργούνται κεντρικά και περιφερειακά καταστήματα αναβαθμίζοντας τους ρόλους τους με στόχο την εστίαση στο τμήμα εκείνο της

πελατειακής βάσης από την οποία θα προέλθει η κύρια ανάπτυξη των εργασιών τους με ταυτόχρονη αναβάθμιση περισσότερων στελεχών σε θέσεις ευθύνης.

Δημιουργούνται νέα μοντέλα καταστημάτων στην ελληνική αγορά, με πρωτοπόρο την Τράπεζα Πειραιώς η οποία εγκαινίασε τα πρώτα τρία πλήρους αυτοματοποιημένα ηλεκτρονικά τραπεζικά καταστήματα e-branch για ιδιώτες, επιχειρηματίες και ελεύθερους επαγγελματίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και τη βελτίωση της συνολικής τραπεζικής εμπειρίας μέσω της παροχής πρωτοποριακών υπηρεσιών με διευρυμένο ωράριο και με στόχο την διεύρυνση τα επόμενα χρόνια σε ακόμη μεγαλύτερο αριθμό. Αντίστοιχα σχέδια μετασχηματισμού και δημιουργία νέου τύπου καταστημάτων έχει δρομολογήσει και η Eurobank για το επόμενο διάστημα.

Τα επόμενα χρόνια και μέχρι το 2020 θα προωθηθούν ακόμη μεγαλύτερες αλλαγές σε επίπεδο δικτύου, σύμφωνα με τις συμφωνίες και τις δεσμεύσεις που έχουν γίνει και από τις απαιτήσεις των μετόχων, με σκοπό την αύξηση των εσόδων σε περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η αναδιαμόρφωση του δικτύου των τραπεζών έχει στηριχθεί σε μια φιλοσοφία στενότερου δεσμού μεταξύ πελάτη και τράπεζας από τη δημιουργία μιας πιο πελατοκεντρικής δομής και λειτουργίας. Μέσα σε αυτή τη φιλοσοφία θα υπάρξει και ο διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες ανάλογα με τις ανάγκες τους και την αξία που θα παράγει ο κάθε πελάτης για την τράπεζα. Η Eurobank θα προχωρήσει σε διαχωρισμό των πελατών της σε prime και standard ανάλογα με την αποδοτικότητα τους και οι οποίοι θα απολαμβάνουν διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης που θα τους προσφέρει η τράπεζα μέσα από ένα εξειδικευμένο δίκτυο συμβούλων.

Στο σχεδιασμό του νέου μοντέλου καταστημάτων σημαντικό ρόλο θα έχουν οι νέες ψηφιακές λύσεις για πελάτες και προσωπικό, η απλοποίηση των διαδικασιών, η αυξανόμενη χρήση των εναλλακτικών και ψηφιακών καναλιών καθώς και ο εκσυγχρονισμός του κανονιστικού πλαισίου σε θέματα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης και ψηφιακών συναλλαγών.

Τα νέα μοντέλα δικτύων τόσο της Τράπεζας Πειραιώς όσο και της Eurobank αλλά και των άλλων συστημικών τραπεζών θα έχουν υπαλλήλους-συμβούλους με ειδικούς ρόλους μέσα στα καταστήματα οι οποίοι θα συναντιούνται με τους πελάτες, είτε στο κατάστημα έδρας είτε στο κατάστημα σχέσης είτε ακόμη και στο χώρο και στο χρόνο που εξυπηρετεί τον πελάτη, μέσω ραντεβού προκειμένου να επιτευχθεί το προσδόκιμο αποτέλεσμα. Θα υπάρχουν στα κεντρικά καταστήματα στελέχη-σύμβουλοι με συγκεκριμένες αρμοδιότητες,

όπως σύμβουλοι εύπορων πελατών (personal banking), σύμβουλοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων και σύμβουλοι διαχείρισης δανειακών υποχρεώσεων οι οποίοι θα έχουν αρμοδιότητες και αποκλειστική ενασχόληση με την διαχείριση του ληξιπρόθεσμου χαρτοφυλακίου (NPL).

3.3 ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Formatted: Greek

Στα καταστήματα λιανικής δημιουργήθηκαν νέοι ρόλοι μέσω των οποίων θα επιχειρήσουν τα τραπεζικά ιδρύματα να ανακάμψουν και να επιτύχουν την ανταγωνιστικότητα που έχουν θέση ως στόχο για την επιβίωση τους. Αυτοί οι ρόλοι είναι:

3.3.1 Personal banking

Η μείωση των επιτοκίων στις προθεσμιακές καταθέσεις κατά 40% δημιούργησε την ανάγκη για αναζήτηση σύνθετων επενδυτικών λύσεων για επίτευξη υψηλότερης απόδοσης έναντι αυτών που προσφέρουν τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα (Μάρκου Α., 2014). Από τα μέσα του 2014 ξεκίνησαν τα τραπεζικά ιδρύματα να προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους καταθέτες τους που δεν τους αρκεί η απόδοση μιας προθεσμιακής κατάθεσης αλλά είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν κάποιο κίνδυνο για μεγαλύτερες αποδόσεις. Από εκείνο το διάστημα οι υπηρεσίες personal banking που προσφέρονται πλέον από την πλειονότητα των τραπεζών στην Ελλάδα άρχισαν να γίνονται ιδιαίτερα δημοφιλείς στους καταθέτες.

Στην υπηρεσία του personal banking που προσφέρουν οι τράπεζες μπορεί να μπει πελάτης που έχει συνήθως καταθέσεις ή επενδυτικό χαρτοφυλάκιο τουλάχιστον 60.000 ευρώ. Απευθύνεται σε πελάτες που θέλουν προσωποποιημένη εξυπηρέτηση για τη διαχείριση της περιουσίας τους και επιτυγχάνεται μέσω της προνομιακής εξυπηρέτησης που λαμβάνει από έναν αποκλειστικό συνεργάτη ο οποίος αποτελεί τον προσωπικό οικονομικό σύμβουλο του πελάτη. Αυτή η υπηρεσία δημιουργεί έναν ισχυρό δεσμό του πελάτη με την τράπεζα σε όλα τα επίπεδα. Ο υπάλληλος-στέλεχος που αναλαμβάνει τα καθήκοντα του personal banker πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία για να είναι ικανός να παρακολουθεί τις επενδύσεις του πελάτη και μελετώντας και αναλύοντας τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις να μπορεί να προτείνει εξατομικευμένες λύσεις. Αρχικά, γίνεται ανάλυση του επενδυτικού προφίλ του πελάτη, με σκοπό ενός σωστού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και τη δημιουργία ενός προσωποποιημένου πλάνου που να ταιριάζει στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη (Μάρκου Α., 2014).

Οι πελάτες που ανήκουν στο personal banking του κάθε τραπεζικού ιδρύματος απολαμβάνει ειδικά καταθετικά και χορηγητικά προϊόντα με προνομιακούς όρους, όπως υψηλότερα επιτόκια σε λογαριασμούς, πιστωτικές κάρτες με δωρεάν συνδρομή και χαμηλότερο ετήσιο κόστος χρήσης των γραμμών πίστωσης. Παρέχεται η δυνατότητα στους πελάτες να πραγματοποιούν συναλλαγές χωρίς να χρειάζεται να περιμένουν στην ουρά και υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης των οικονομικών υποχρεώσεων του πελάτη (Μάρκου Α.,2014). Όσο έχει να κάνει με τις επενδύσεις του, ο πελάτης του personal banking αποκτά πρόσβαση σε μια σειρά από εργαλεία που του παρέχουν την δυνατότητα να επιτύχει την ιδανική σχέση απόδοσης-ρίσκου, με ειδικά προγράμματα ανάλογα με το επενδυτικό προφίλ του κάθε πελάτη.

Στην Ελλάδα υπηρεσίες personal banking παρέχουν η Τράπεζα Πειραιώς, η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Eurobank και η HSBC.

Οι υπηρεσίες personal banking της ελληνικής αγοράς	
 <p>Εθνική Τράπεζα (Υπηρεσία Personal Banking)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ολοκληρωμένο πρόγραμμα τραπεζικών προϊόντων και προνομίων ▶ Προσωποποιημένες επενδυτικές λύσεις ▶ Αναλυτική ενημέρωση για τα προϊόντα της τράπεζας ▶ Εξυπηρέτηση όλων των τραπεζικών αναγκών 	 <p>Τράπεζα Πειραιώς (Πειραιώς Αξία Personal Banking)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Πελάτες με καταθέσεις και επενδύσεις άνω των 70.000 ευρώ ▶ Προνομιακή τιμολόγηση σε προϊόντα και υπηρεσίες ▶ Ειδική τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης χωρίς αναμονή ▶ Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός ▶ Οργάνωση τακτικών συναλλαγών
 <p>Alpha Bank (Alpha Prime Personal Banking)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Πελάτες με τραπεζικά ποσά άνω των 60.000 ευρώ ▶ Εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ▶ Άμεση προτεραιότητα στις καθημερινές συναλλαγές ▶ Ειδικά εργαλεία για τη διαμόρφωση του χαρτοφυλακίου 	 <p>Eurobank (Υπηρεσία Personal Banking)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Πελάτες με κινητή περιουσία άνω των 60.000 ευρώ ▶ Άμεση ενημέρωση για ευκαιρίες ▶ Τραπεζικά προϊόντα με προνομιακούς όρους

Πηγή: Το Βήμα ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ: 09/02/2014

Ο σύμβουλος του personal banking θα αποτελέσει σημαντικό και πρωτεύοντα ρόλο στον μεγάλο στόχο που έχουν θέσει τα τραπεζικά ιδρύματα στην επιστροφή των καταθέσεων. Από το Δεκέμβριο του 2016 έως και τον Νοέμβριο του 2017 οι καταθέσεις στις τράπεζες παρουσίασαν αύξηση της τάξης 2,7 δις ευρώ. Μέσα στο 2018 οι τράπεζες αναμένουν επιστροφή καταθέσεων της τάξεως των 5 – 6 δις ευρώ, ως αποτέλεσμα της ενίσχυσης της

εμπιστοσύνης μετά την τρίτη αξιολόγηση. Η αύξηση των καταθέσεων μαζί με τη διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης που έχουν σχεδιάσει οι τράπεζες, θα βελτιώσει σταδιακά τη ρευστότητα και τη δημιουργία δυνατότητας επιστροφής στην προ capital controls εποχή.



Πηγή: Καθημερινή, Δημοσίευση 03.01.2018

3.3.2 ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.3.2.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η χρηματοοικονομική κρίση που έχει πλήξει την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, έχει επιφέρει σημαντικά προβλήματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η επιβολή των capital controls επέφερε ασφυξία σε μεγάλο ποσοστό του κλάδου λόγω της μειωμένης ρευστότητας, της αύξησης του κόστους αλλά και της γραφειοκρατικής διαδικασίας από την οποία θα πρέπει να περάσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να πραγματοποιήσουν εισαγωγές πρώτων υλών και προϊόντων. Όσον αφορά στο εμπορικό ισοζύγιο, η συρρίκνωση του εμπορικού ελλείματος αγαθών κατά 4,97 δις ευρώ από τον πρώτο χρόνο επιβολής των περιοριστικών διατάξεων είναι αποτέλεσμα της μείωσης των εισαγωγών (-7,41 δις ευρώ) ενώ και οι εξαγωγές παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα.



ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ 27.06.2017

Το μεγαλύτερο πλήγμα από την επιβολή των capital controls το δέχτηκαν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες για να μπορέσουν να επιβιώσουν ψάχνουν συνεχώς νέους τρόπους και ευκαιρίες για να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους προς τους καταναλωτές και να αυξήσουν τον τζίρο τους. Σύμφωνα με έρευνα του εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN) σε συνεργασία με την πλατφόρμα εύρεσης επαγγελματιών Douleutaras.gr που διεξήχθη με θέμα «Προκλήσεις & Ευκαιρίες των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων», στην οποία έγινε προσπάθεια καταγραφής των προβλημάτων και των προκλήσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και παράλληλα κατέδειξε το επίπεδο χρήσης των τεχνολογικών εξελίξεων ως μέσω εξέλιξης και ανάπτυξης, έβγαλε τα εξής συμπεράσματα:

- Το επίπεδο βοήθειας και υποστήριξης των δημόσιων φορέων - οργανισμών προς τις νέες μικρομεσαίες καταδεικνύεται ανεπαρκές.
- Σχεδόν 6 στις 10 επιχειρήσεις υπέστησαν σημαντική μείωση των εσόδων τους τους τελευταίους 12 μήνες, αρκετές εκ των οποίων είδαν το τζίρο τους να σημειώνει “βουτιά” μεγαλύτερη και από 50%.
- Οι περισσότεροι εντοπίζουν πολύ υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο τους, θεωρώντας εύκολο το να στραφούν οι πελάτες τους σε κάποια άλλη επιχείρηση του κλάδου για τις ίδιες ή περίπου ίδιες υπηρεσίες/ προϊόντα με αυτές που προσφέρουν και οι ίδιοι.

- Τέσσερις στους δέκα επιχειρηματίες δυσκολεύονται να βρουν κατάλληλους υπαλλήλους με τα απαραίτητα προσόντα για τη στελέχωση των επιχειρήσεών τους.
- Μόλις 2 στους 10 επιχειρηματίες γνωρίζουν την ύπαρξη κρατικών προγραμμάτων κατάρτισης, εκ των οποίων οι μισοί έχουν προχωρήσει τελικώς σε παρακολούθησή τους.
- Παρουσιάζεται ανοδική τάση διείσδυσης της ψηφιακής τεχνολογίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με 2 στις 3 να δηλώνουν πως διατηρούν τόσο τα στοιχεία των πελατών τους, όσο και τα οικονομικά τους στοιχεία ηλεκτρονικά.
- Σημαντικό έδαφος φαίνεται να κερδίζουν τα ηλεκτρονικά μέσα προώθησης έναντι των παραδοσιακών, η χρήση των οποίων περιορίζεται σημαντικά.
- Εντυπωσιακό είναι πως 4 στις 5 μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ήδη online παρουσία, με το 75% αυτού του συνόλου να εμφανίζεται ικανοποιημένο από τα αποτελέσματα που είχε αυτή η κίνηση στην εξέλιξη της επιχείρησής τους.
- Τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες να δηλώνουν πως θα επιδιώξουν την τεχνολογική εξέλιξη της επιχείρησής τους στο μέλλον.
- Ως βασικοί παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησής τους ξεχώρισαν με διαφορά η ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων που προσφέρουν καθώς και η ικανοποίηση των πελατών τους.
- Παρά την παρατεταμένη οικονομική ύφεση και την γενικότερη αβεβαιότητα για το μέλλον, υψηλά εμφανίζονται τα ποσοστά των συμμετεχόντων οι οποίοι δηλώνουν αισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησής τους.

Σημαντικά προβλήματα τα οποία καθίστανται τροχοπέδη για την επιχειρηματική ανάπτυξη αποτελούν τα προβλήματα υποδομής (ελλείψεις υποστήριξη από δημόσια διοίκηση, δυσκολία εύρεσης υπαλλήλων κλπ.) και τα αρνητικά αποτελέσματα της κρίσης στη χώρα μας (αύξηση κλαδικού ανταγωνισμού, μείωση πωλήσεων κλπ.). Οι ευκαιρίες κατάρτισης, εκσυγχρονισμού και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλες για τις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις που αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας.

"Παρά τις δυσκολίες λόγω της οικονομικής κρίσης, η μελέτη καταδεικνύει ότι υπάρχον διορατικοί Έλληνες επιχειρηματίες που διερευνούν ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών, της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της κατάρτισης/ανάπτυξης του προσωπικού" Σύμφωνα με τον διευθυντή του Εργαστηρίου ELTRUN καθηγητή Γεώργιο Δουκίδη.

Παρακάτω παρατίθεται το INFOGRAPHIC ΕΡΕΥΝΑΣ: «Προκλήσεις & Ευκαιρίες των Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» Douleutaras.gr - ELTRUN

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 2017

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΚΡΑΤΟΣ



θεωρούν χρονοβόρες τις διαδικασίες έναρξης μιας νέας επιχείρησης



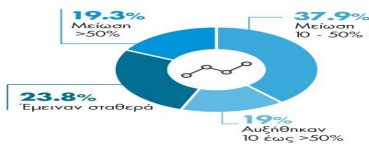
80%

δεν είναι ευχαριστημένοι από την υποστήριξη των αρμόδιων φορέων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

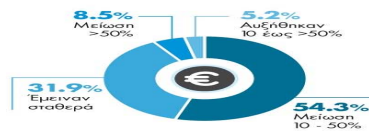
57%

των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σημείωσαν "βουτιά" στο τζίρο τους



62%

προχώρησαν σε μείωση τιμών προς τους πελάτες



ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



επιχειρηματίες δυσκολεύονται να βρουν υπαλλήλους με τα κατάλληλα προσόντα

Βαθμός Δυσκολίας Εύρεσης Υπαλλήλων ανά Κλάδο



ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



Αναγνωρίζουν τα θετικά αποτελέσματα και τη συνολική επίδραση των ICT τεχνολογιών

Οφέλη χρήσης τεχνολογίας

- Βελτίωση εταιρικής εικόνας
- Επιτάχυνση διαδικασιών
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας διαδικασιών
- Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτίωση εταιρικών συνεργασιών

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ



77%
έχει online παρουσία



4 στους **5**
έχουν δει θετικά αποτελέσματα μέσω της online παρουσίας τους

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ



Είναι καλοί γνώστες της τεχνολογίας



πιστεύει πως η χρήση της τεχνολογίας βελτιώνει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα

Μόνο **1** στους **10**

γνωρίζει την ύπαρξη κρατικών προγραμμάτων κατάρτισης



ELTRUN
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΑΡΕΜΒΛΗΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



Douleutaras.gr

Περισσότερες πληροφορίες:
<https://www.douleutaras.gr/ereuna-gia-mikromesaias-epixeiriseis/>

3.3.2.2 Σύμβουλοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι και παίζουν κύριο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και την επιχειρηματική λειτουργία της χώρας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο είναι κυρίως πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, έχουν μεγάλη συμμετοχή στη προστιθέμενη αξία στο συνολικό παραγόμενο προϊόν και στον τομέα της απασχόλησης. Σημαντικό ρόλο στην αναστροφή του κλίματος και της υφιστάμενης πορείας της ελληνικής οικονομίας θα πρέπει να έχουν οι τράπεζες ώστε να σταθούν και να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά σχέδια των επιχειρήσεων. Ίσως αποτελούν και τον μοναδικό φορέα χρηματοδότησης μιας επιχείρησης.

Στην προσπάθεια αυτή για ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας οι τράπεζες έχουν στελεχώσει και ενισχύσει τα αντίστοιχα τμήματα που ασχολούνται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη-συμβούλους. Ο σύμβουλος μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί νευραλγικό κομμάτι. Ο ρόλος που διαδραματίζει για την επιχείρηση ως σύμμαχος και σημαντικό εργαλείο για την επιστροφή σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι καίριος. Το ίδιο σημαντικός είναι και ο ρόλος του συμβούλου και για τις ίδιες τις τράπεζες για να μπορέσουν να ενισχύσουν τις θέσεις τους στην αγορά. Ένας έμπειρος και ικανός σύμβουλος με τις κατάλληλες γνώσεις και ευκαιρίες που υπάρχουν σε διαφορετικούς κλάδους της αγοράς αποτελεί έναν πολύτιμο συνεργάτη χαμηλού κόστους για τις επιχειρήσεις, που θα μπορεί να αποτρέψει τους επιχειρηματίες από λάθος κινήσεις και επιλογές παρέχοντας τις κατάλληλες συμβουλές και υπηρεσίες. Η έλλειψη ρευστότητας και άλλων διαρθρωτικών προβλημάτων έχουν μετακυλήσει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων από τα παραδοσιακά χρηματοδοτικά εργαλεία που προσέφεραν τα τραπεζικά ιδρύματα σε νέα σύγχρονα προϊόντα σε συνεργασία με κοινοτικούς πόρους.

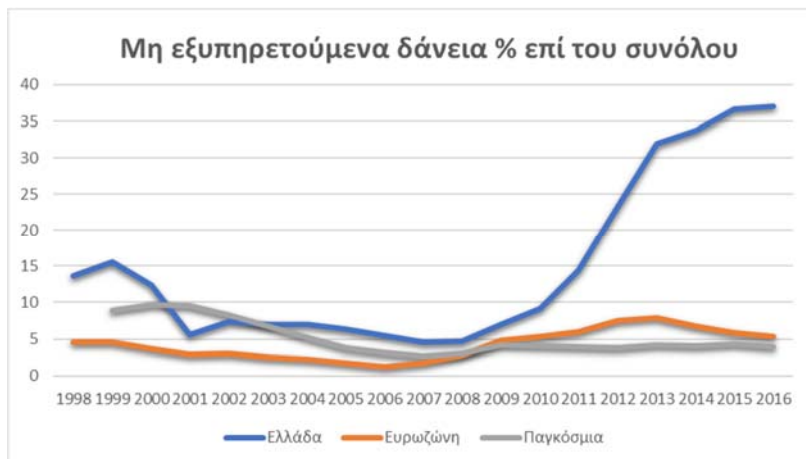
Η ευρωπαϊκή επιτροπή έχει κάνει πολλές μελέτες σχετικά με την ανάπτυξη και βιωσιμότητα του κλάδου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, γνωρίζοντας τη σημαντικότητα και τον ρόλο που παίζουν για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Μέσα από διάφορα προγράμματα χρηματοδοτήσεων και προσφέροντας τα κατάλληλα κονδύλια προσπαθεί να εξάλειψη τα προβλήματα και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επιστροφή σε αναπτυξιακούς ρυθμούς.

Ο ρόλος του συμβούλου είναι η στενή συνεργασία με τις διάφορες επιχειρήσεις με σκοπό τον εντοπισμό των τρέχουσων και μελλοντικών συναλλαγών ώστε να είναι σε θέση

ανά πάσα στιγμή να προτείνει τη βέλτιστη λύση. Οι εργασίες που πραγματοποιούνται γίνονται πάντα με τη συνεργασία και των υπολοίπων τμημάτων των τραπεζικών ιδρυμάτων και σύμφωνα με τις επιταγές τους. Σκοπός του συμβούλου δεν είναι μόνο η συνεργασία με το υπάρχον πελατολόγιο αλλά και ο εντοπισμός και η διεύρυνση σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες κρίνονται ότι κατέχουν όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να ενταχθούν στο πελατολόγιο. Στους νέους πελάτες θα γίνει η κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων εργαλείων που θα είναι χρήσιμα για την κάθε επιχείρηση. Ο σύμβουλος θα πρέπει να έχει συνεχή ενημέρωση για τις εξελίξεις στις αγορές και να γνωρίζει όλα τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει το τραπεζικό ίδρυμα ώστε να μπορεί να προτείνει λύσεις σε ενδεχόμενα προβλήματα που θα προκύπτουν. Πέρα από τα δανειακά προγράμματα θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και σε θέματα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων που θα έχει ως στόχο την ενίσχυση της οικονομικής θέσης του πελάτη. Η συνεργασία με τα στελέχη του καταστήματος (διευθυντή, προϊσταμένους) για την ανάθεση και εκπόνηση αναπτυξιακού πλάνου παρουσιάζει τον σημαντικό ρόλο που κατέχει στο εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα ο σύμβουλος μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

3.3.3 Μη εξυπηρετούμενα δάνεια

Η οικονομική κρίση που έχει εισέλθει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια μαζί με τις συνεχιζόμενες μνημονιακές απαιτήσεις για δημοσιονομική προσαρμογή και τις πολιτικές συρρίκνωσης του διαθέσιμου εισοδήματος, καθώς και με την επιβολή των περιοριστικών διατάξεων που βιώνουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι απλοί πολίτες, έχουν επιφέρει δραματικά αποτελέσματα. Το κλείσιμο χιλιάδων επιχειρήσεων με την ταυτόχρονη ραγδαία αύξηση της ανεργίας σε ποσοστό πάνω από 25% του εργατικού δυναμικού της χώρας και η μείωση που πραγματοποιήθηκε στους μισθούς και στις συντάξεις, είχε ως επακόλουθο τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους απλούς δανειολήπτες να δημιουργηθεί μεγάλη δυσχέρεια στην αποπληρωμή των δανειακών τους υποχρεώσεων. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η κατακόρυφη αύξηση των ληξιπρόθεσμων δανείων κάτι που αποτελεί μια ατομική βόμβα στο τραπεζικό σύστημα.



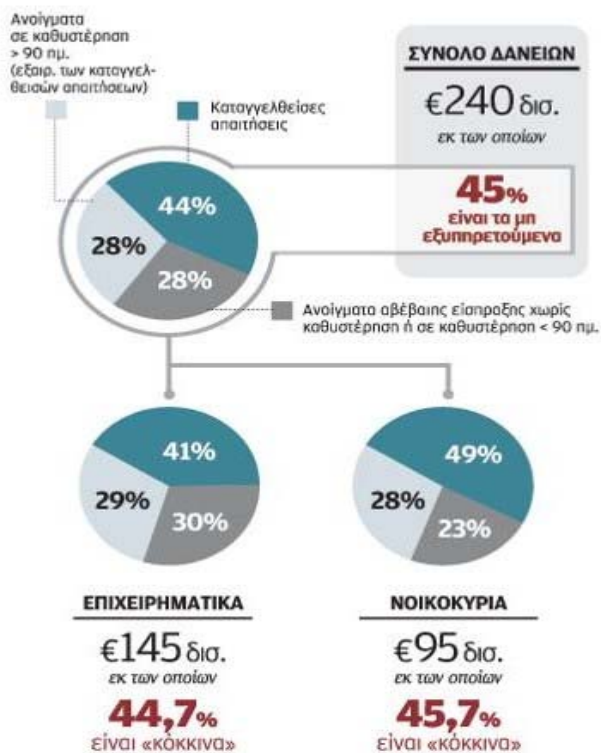
Τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες συνεχίζουν να είναι αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις. Τέτοιες προκλήσεις είναι η εξυγίανση των ισολογισμών και η μείωση των προβληματικών ανοιγμάτων που κληροδοτήθηκαν από τη χρηματοπιστωτική κρίση και την ύφεση που ακολούθησε. Επακόλουθο τέτοιων ανοιγμάτων είναι και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (NPL-Non Performing Loans) τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην κερδοφορία των τραπεζών και δεσμεύουν πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες εργασίες πιο αποδοτικά. Τα NPL μαζί με την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρηματικών μοντέλων λειτουργίας τους στις νέες τεχνολογικές προκλήσεις και την αντιμετώπιση ζητημάτων, όπως ο περιορισμός του υψηλού κόστους και του πλεονάζοντος προσωπικού, αποτελούν θέματα υψηλής προτεραιότητας για τις τράπεζες που επιδιώκουν να παραμείνουν ισχυρές και να επιβιώσουν μέσα στο οικονομικό περιβάλλον της ζώνης του ευρώ.

Για αυτό το λόγο τα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα έχουν επικεντρωθεί μέσα από το δίκτυο των καταστημάτων τους στην προσπάθεια μείωσης των ληξιπρόθεσμων δανείων. Αυτό γίνεται μέσα από ειδικά εκπαιδευμένους συμβούλους των τραπεζών οι οποίοι ανάλογα με την δυνατότητα αποπληρωμής του φυσικού προσώπου ή της επιχείρησης, διαμορφώνουν και προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα. Οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει νέα εργαλεία και προϊόντα προσαρμοσμένα στην σημερινή οικονομική κατάσταση τα οποία παρέχουν δυνατότητες όπως αναβολής πληρωμής κεφαλαίου, χαμηλής δόσης ή ακόμη και μπόνους σε εκπρόθεσμες καταβολές δόσεων. Πρέπει να μεγαλύτερο ποσοστό

αναδιαρθρώσεων των μη εξυπηρετούμενων στεγαστικών και επιχειρηματικών δανείων με αύξηση περιόδου χάριτος, επιμήκυνση χρόνου αποπληρωμής και μείωση επιτοκίων.

Οι σύμβουλοι-στελέχη στα τραπεζικά υποκαταστήματα, έχουν ως αρμοδιότητα να έρχονται σε επικοινωνία με τους δανειολήπτες που αντιμετωπίζουν δυσχέρειες, να τους ενημερώνουν και να τους δίνουν λύσεις μέσα από μια σειρά διαφόρων επιλογών. Έτσι, έχουμε για τους ιδιώτες-δανειολήπτες καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων προϊόντα ρύθμισης δανείων, επαναρρύθμισης δανείων και μπόνους τόκων. Αντίστοιχα, στους ελεύθερους επαγγελματίες και στις επιχειρήσεις έχουμε προϊόντα, όπως οι ρυθμίσεις επιχειρηματικών δανείων και οι επαναρρυθμίσεις επιχειρηματικών δανείων. Ο ρόλος των συμβούλων των μη εξυπηρετούμενων δανείων είναι καίριος και κρίσιμος για να μπορέσουν οι τράπεζες να ανταπεξέλθουν, να επιβιώσουν και να ορθοποδήσουν σταδιακά τα επόμενα χρόνια.

Οι επισφάλειες (NPEs) ανά κατηγορία δανείων



ΠΗΓΗ: Τράπεζα της Ελλάδος, στοιχεία α' εξμήνου 2016

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Το Σεπτέμβριο του 2017, το ύψος των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (ΜΕΑ)¹ (NPE–Non Performing Exposure), σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος μειώθηκε κατά 2,4 % σε σχέση με το τέλος Ιουνίου 2017 και 5,5% συγκριτικά με το Δεκέμβριο του 2016, πλησιάζοντας τα 100,4 δις ευρώ ή το 44,6% των συνολικών ανοιγμάτων.

1. Σύμφωνα με τους ορισμούς της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών (ΕΒΑ), στα μη εξυπηρετούμενα ανοιγμάτα περιλαμβάνονται δάνεια με καθυστέρηση μεγαλύτερη των 90 ημερών και δάνεια αβέβαιης είσπραξης χωρίς τη ρευστοποίηση εξασφάλισης, ανεξαρτήτως ημερών καθυστέρησης (ΕΒΑ, Annex V. Part 2.145-162).

	Ιουν. 2016	Ιουν. 2017	Σεπ. 2017	Δεκ. 2017	Μαρ. 2018	Ιουν. 2018	Σεπ. 2018	Δεκ. 2018	2019
Στόχος 1: Υπόλοιπο (πριν από προβλέψεις) ΜΕΑ	106,9	101,8	99,9	95,9	93,6	90,2	87,6	81,5	64,6
Δείκτης Παρακολούθησης: Δείκτης ΜΕΑ	50,5%	50,6%	49,9%	48,5%	48,1%	46,9%	45,9%	43,1%	35,2%
Στόχος 2: Υπόλοιπο (πριν από προβλέψεις) ΜΕΔ	78,3	72,8	70,2	65,9	63,9	60,6	58,0	52,0	38,6
Δείκτης Παρακολούθησης: Δείκτης ΜΕΔ	37,0%	36,1%	35,1%	33,3%	32,8%	31,5%	30,4%	27,5%	21,1%

Στόχος των τραπεζών είναι μέχρι τα τέλη του 2019 να μειώσουν τα μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα κατά 40 δις, όπως έχει συμφωνηθεί με τον SSM. Αυτό θα επιτευχθεί δίνοντας έμφαση:

- Στην προώθηση μακροπρόθεσμων λύσεων για τους δανειολήπτες.
- Στην ανάληψη δικαστικών ενεργειών, όπως ρευστοποιήσεις ακινήτων και πλειστηριασμοί κυρίως για τα μη καταγγελμένα δάνεια που παρουσιάζουν καθυστέρηση πάνω από 2 χρόνια. Στόχος είναι να μειωθεί το ποσοστό των δανείων που δεν έχουν καταγγελλθεί δραστικά όσον αφορά στις μικρομεσαίες και στις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Στην προώθηση κοινών λύσεων ρυθμίσεων για τις μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο τα δάνεια με κοινές λύσεις ρύθμισης να αυξηθούν κατά 45% σε σχέση με τον Ιούνιο του 2016.

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τους επιχειρησιακούς στόχους μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων στις 5 Δεκεμβρίου 2017, οι παράγοντες μείωσης των ΜΕΑ είναι:

- Οι τράπεζες σκοπεύουν να επισπεύσουν την πώληση δανείων, κυρίως στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο και σε μικρότερο βαθμό, στο καταναλωτικό χαρτοφυλάκιο. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες στοχεύουν σε επιπλέον πωλήσεις ύψους 4,7 δισεκ. ευρώ, αγγίζοντας τα 11,6 δισεκ. ευρώ συνολικές πωλήσεις για την περίοδο Ιουνίου 2017 – Δεκεμβρίου 2019. Μέρος των επιπλέον πωλήσεων (1,4 δισεκ. ευρώ) έχει ήδη πραγματοποιηθεί κατά το 3ο τρίμηνο του 2017 μέσω τιτλοποίησης και μεταφοράς ΜΕΑ από μη συστημική τράπεζα.

- Επιπρόσθετα, οι τράπεζες σκοπεύουν να αυξήσουν τα ποσά των διαγραφών κατά περίπου 1,2 δισεκ. ευρώ, κυρίως στο χαρτοφυλάκιο λιανικής.

- Παρ' όλα αυτά, οι τράπεζες πραγματοποίησαν συντηρητικότερες εκτιμήσεις όσον αφορά στις καθαρές εισροές ΜΕΑ σε σχέση με την προηγούμενη υποβολή στοιχείων. Η εισροή νέων ΜΕΑ για την περίοδο Ιουνίου 2017 – Δεκεμβρίου 2019 αυξάνεται κατά 1,2 δισεκ. ευρώ, ενώ αντίθετα η αποκατάσταση της τακτικής εξυπηρέτησης δανείων (curing) μειώνεται κατά 2,5 δισεκ. ευρώ. Η χαμηλότερη αποκατάσταση της τακτικής εξυπηρέτησης δανείων σχετίζεται σε ένα βαθμό και με τα υψηλότερα ποσά πωλήσεων και διαγραφών.

- Οι λοιποί παράγοντες μείωσης των ΜΕΑ δεν παρουσιάζουν μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη υποβολή. Οι εκποιήσεις καλύψεων παραμένουν κύριος παράγοντας ύψους 10,6 δισεκ. ευρώ.

Το τραπεζικό σύστημα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας, άρα προϋπόθεση στην ανάπτυξη είναι να υπάρχει ένα λειτουργικό και υγιές τραπεζικό σύστημα. Οι κίνδυνοι από το δανειακό χαρτοφυλάκιο που βρίσκεται σε μη εξυπηρετούμενο είναι ένας από τους κύριους λόγους που το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν μπορεί να χρηματοδοτήσει επαρκώς τις ανάγκες της οικονομίας.

3.4 Το μέλλον του τραπεζικού συστήματος – Επιπτώσεις στο προσωπικό

Η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα ήταν πολύ σημαντική για την ανάπτυξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος το οποίο παρουσίασε μεγάλη άνθηση. Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση τραπεζών, μέχρι το τέλος του 2010 οι ελληνικές τράπεζες είχαν αναπτύξει δραστηριότητες σε 16 χώρες του κόσμου και ιδιαίτερα στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι τράπεζες που ήταν μέλη της Ε.Ε.Τ. είχαν φτάσει 19 στον αριθμό και είχαν αναπτύξει ένα δίκτυο καταστημάτων και υποκαταστημάτων που έφτανε στα 3.733 (με 7.070 ΑΤΜ) και στα οποία απασχολούνταν περίπου 59.000 εργαζόμενοι.

Πίνακας στοιχείων δικτύου και συνόλου προσωπικού πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα					
Στοιχεία 31/12/2010					
	Δίκτυο καταστημάτων/υποκαταστημάτων			Σύνολο	Σύνολο προσωπικού
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Χώρα		
ΣΥΝΟΛΟ (α+β+γ)	1577	388	1778	3743	59967
α) Μέλη της Ε.Ε.Τ.	1569	387	1777	3733	59326
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	213	50	311	574	12217
2. Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias	194	49	176	419	7392
3. Alpha Bank	189	49	192	430	7266
4. Τράπεζα Πειραιώς	152	44	162	358	4853
5. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	116	34	333	483	6131
6. Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	136	34	168	338	4650
7. Marfin Εγνατία Τράπεζα	88	22	70	180	2768
8. Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος	59	19	69	147	2376
9. Τράπεζα Κύπρου	84	19	82	185	2966
10. Τράπεζα Millenium Bank	85	24	45	154	1446
11. Citibank International	29	3	9	41	1480
12. Attica Bank	41	10	29	80	1099
13. Geniki Bank	49	10	58	117	1697
14. Proton Bank	22	2	9	33	562
15. Probank	63	6	39	108	1096
16. HSBC	15	1		16	529
17. FBBank	10	2	7	19	271
18. Πανελλήνια Τράπεζα	11	6	14	31	129
19. Ελληνική Τράπεζα	13	3	4	20	398
β) Συνδεδεμένα μέλη της Ε.Ε.Τ	2			2	87
1. The Royal Bank of Scotland	1			1	56
2. Unicredit Bank	1			1	31
γ) Μη μέλη της Ε.Ε.Τ	6	1	1	8	554
1. Saxo Bank	1			1	8
2. FGA Bank	1			1	17
3. FCE Bank	1			1	35
4. BNP Securities Services	1			1	44
5. Τ. Παρακαταθηκών & Δανείων	2	1	1	4	450

ΠΗΓΗ: Πιστωτικά ιδρύματα

* Στον πίνακα περιλαμβάνονται στοιχεία προερχόμενα από την πλειοψηφία των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα

Με την έναρξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ευρώπη, το 2008-2009, πολλές τράπεζες στον ευρωπαϊκό χώρο διασώθηκαν με χρήματα των φορολογουμένων και το χρηματοπιστωτικό σύστημα συρρικνώθηκε. Τα προβλήματα που προέκυψαν στον τραπεζικό τομέα επηρέασαν σχεδόν όλη την Ευρώπη αλλά σε κάθε χώρα διαφοροποιήθηκαν γιατί είτε είχαν διαφορετικές ρίζες είτε η εμφάνιση των προβλημάτων είχε διαφορετική ένταση. Τα μεγαλύτερα προβλήματα δημιουργήθηκαν στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου σε σχέση με τα αντίστοιχα που είχαν να αντιμετωπίσουν τα τραπεζικά ιδρύματα του βορρά.

Ειδικά στην Ελλάδα, οι τράπεζες βρέθηκαν σε δεινή θέση μετά το PSI των ελληνικών ομολόγων και η συρρίκνωση των εισοδημάτων επέφερε δραματική αύξηση των κόκκινων δανείων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, για να μπορέσουν οι τράπεζες να καλύψουν τις ζημιές τους, να χρειαστούν αλλεπάλληλες ενέσεις κεφαλαίων από το ελληνικό δημόσιο.

Παράλληλα, συμφώνησαν με τις ευρωπαϊκές αρχές να εκτελέσουν σχέδια αναδιάρθρωσης, αποχωρώντας από μη τραπεζικές δραστηριότητες, με πώληση θυγατρικών στο εξωτερικό, με μείωση συμμετοχών και με μείωση του κόστους λειτουργίας κτλ. Συγκεκριμένα, στα σχέδια μείωσης του λειτουργικού κόστους τα τραπεζικά ιδρύματα προχώρησαν σε μείωση του αριθμού των καταστημάτων τους και των ATM και στη ελάττωση του αριθμού των υπαλλήλων τους. Στην περίοδο 2008-2016, η απώλεια των θέσεων εργασίας έφτανε σε 23.537 υπαλλήλους, δραστική μείωση κατά 35.6% του αριθμού των τραπεζικών υπαλλήλων. Παράλληλα, έκλεισαν 1 στα 2 υποκαταστήματα και απέσυραν 1 στα 3 ATM.

Η οικονομική κρίση όταν εμφανίστηκε και στην Ελλάδα δημιούργησε πληθώρα προβλήματα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, όπως αύξηση του κόστους χρηματοδότησης, ραγδαία αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων καθώς και έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας από τους πελάτες. Η αβεβαιότητα και ο φόβος των πελατών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων οδήγησαν πολλούς Έλληνες και ξένους επενδυτές να αποσύρουν τα κεφάλαια τους από την χώρα, κάτι που είχε δραματικό αντίκτυπο στις τράπεζες που δραστηριοποιούνταν στον ελλαδικό χώρο. Οι ελληνικές τράπεζες, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις διαταραχές που είχαν δημιουργηθεί, ξεκίνησαν να απομπλέκονται σταδιακά από τον χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης πουλώντας σταδιακά η μία μετά την άλλη το δίκτυο των θυγατρικών που είχαν δημιουργήσει ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων.

Οι τράπεζες συνέχισαν να λειτουργούν σε κλίμα αβεβαιότητας και φόβου από πλευράς Ελλήνων καταθετών, οι οποίοι μετά από τα οικονομικά προγράμματα προσαρμογής που αναγκάστηκε να καταφύγει η χώρα και τις ανακεφαλαιοπήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων συνέχισαν να αποσύρουν τις καταθέσεις τους, με αποκορύφωμα την περίοδο του Νοεμβρίου 2014 έως τον Ιούνιο του 2015, μέσα στην οποία εξανεμίστηκαν 50 δις ευρώ. Αυτό είχε σαν επακόλουθο η κυβέρνηση να κηρύξει τραπεζική αργία στις 28 Ιουνίου 2015 και να υποβάλει επίσημο αίτημα για χορήγηση στήριξης σταθερότητας από τον ΕΜΣ (Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας) για να μπορέσει να καλύψει τις υποχρεώσεις της αλλά και να σταθεροποιήσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μετά την επιβολή των capital controls και ειδικά στο τέλος του 2015 βρήκε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να αριθμεί 7 τραπεζικά ιδρύματα και 9 συνεταιριστικές τράπεζες και προσωπικό περίπου 44.400 άτομα.

Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών-μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών					
Στοιχεία έως 31/12/2015					
	Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων				Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή επικράτεια	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ (α+β)	986	247	1.185	2.418	44.402
α) Τράπεζες Μέλη της ΕΕΤ	982	247	1.185	2.414	44.273
1. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	203	47	276	526	10.939
2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	230	68	411	709	14.254
3. ALPHA BANK	276	62	270	608	9.012
4. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	225	61	200	486	8.672
5. ATTICA BANK	34	8	28	70	871
6. CITIBANK	0	0	0	0	128
7. HSBC BANK	14	1	0	15	397
β) Τράπεζες Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ	4	0	0	4	129
1. BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH	1	0	0	1	11
2. BNP Paribas Securities Services	1	0	0	1	28
3. DEUTSCHE BANK	1	0	0	1	10
4. THE ROYAL BANK OF SCOTLAND	0	0	0	0	55
5. UNICREDIT BANK	1	0	0	1	25

Πηγή: Πιστωτικά Ιδρύματα

Η ανάγκη των τραπεζών να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να μπορέσουν να επιβιώσουν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον έφερε πολλές επιπτώσεις στο δίκτυο των καταστημάτων καθώς και στον αριθμό των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει μεγάλες αναδιαρθρώσεις από την πλευρά των τραπεζών όσον αφορά στον αριθμό των καταστημάτων, ενώ ταυτόχρονα έχουν γίνει και μεγάλες μειώσεις στους υπαλλήλους με τη χρήση διαφόρων προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου που έχουν πραγματοποιήσει οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων και δρομολογήσει επίσης για τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2020.

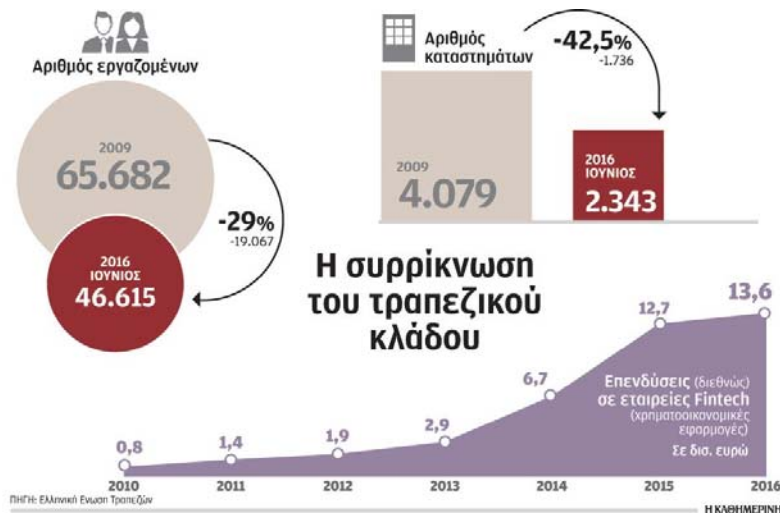
Μέσα στο 2014 που ξεκίνησε η αναδιάρθρωση του δικτύου των τραπεζών είχαμε περίπου 2.500 καταστήματα των επτά εμπορικών τραπεζών που λειτουργούσαν στην Ελλάδα καθώς και περίπου 100 καταστήματα των δέκα συνεταιριστικών τραπεζών. Μείωση της τάξης 16% σε σχέση με τα περίπου 3.100 καταστήματα που υπήρχαν το 2013 και 36,5% σε σχέση με τα 4.100 που λειτουργούσαν το 2008, χρονιά που έφτασαν στο μέγιστο αριθμό τους και από πλευράς καταστημάτων αλλά και εργαζομένων που ήταν περίπου 67.800 άτομα. Παράλληλα με την μείωση του δικτύου των τραπεζών εξελίχθηκε

και η μείωση του αριθμού των εργαζομένων και το 2014 βρήκε να απασχολούνται στις τράπεζες περίπου 44.300 εργαζόμενοι σε σχέση με τους 50.170 που εργάζονταν το 2013. Το τέλος του 2016, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, το δίκτυο των τραπεζικών καταστημάτων των εμπορικών τραπεζών ανερχόταν σε 2.206 και ο αριθμός των τραπεζοϋπαλλήλων σε 41.119 άτομα.

Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών-μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών					
Στοιχεία έως 31/12/2016					
	Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων				Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή επικράτεια	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ (α+β)	886	223	1.101	2.210	41.211
α) Τράπεζες Μέλη της ΕΕΤ	882	223	1.101	2.206	41.119
1. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	218	64	380	662	13.192
2. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	195	46	268	509	9.935
3. ALPHA BANK	231	51	235	517	8.543
4. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	194	54	190	438	8.153
5. ATTICA BANK	30	7	28	65	782
6. HSBC BANK	14	1	0	15	403
7. CITIBANK	0	0	0	0	111
β) Τράπεζες Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ	4	0	0	4	92
1. BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH	1	0	0	1	12
2. BNP Paribas Securities Services	1	0	0	1	27
3. DEUTSCHE BANK	1	0	0	1	10
4. THE ROYAL BANK OF SCOTLAND	0	0	0	0	19
5. UNICREDIT BANK	1	0	0	1	24

Πηγή : Ποσοτικά Ιδρύματα

Η ανάγκη για περιορισμό των λειτουργικών δαπανών των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, κυρίως μέσω της μείωσης του αριθμού των εργαζομένων και του δικτύου των καταστημάτων, είναι αποτέλεσμα της απαίτησης των μετόχων για σταθερή κερδοφορία και των ξένων funds που έχουν τοποθετηθεί στο μετοχικό κεφάλαιο των συστημικών τραπεζών, των στόχων που έχουν τεθεί μέσα στο πλαίσιο των προγραμμάτων αναδιάρθρωσης που είχαν συμφωνηθεί με την Κομισιόν μετά τις ανακεφαλαιοποιήσεις και τέλος, της δυναμικής εισόδου της ψηφιακής τραπεζικής με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.



Το μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών έχει αλλάξει δραστικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ραγδαία χρήση του mobile banking και του internet banking καθιστά περιττά τα εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων καθώς ολοένα και περισσότεροι πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά. Ένα νέο κύκλο αναδιάρθρωσης προκαλούν οι θεματικές τεχνολογικές εξελίξεις και η ψηφιακή επανάσταση. Σύμφωνα με στελέχη εγχώριων τραπεζών, η ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων και οι τεχνολογικές εξελίξεις θα έχουν ως επακόλουθο την επόμενη πενταετία την περαιτέρω μείωση καταστημάτων και προσωπικού κατά 25%. Ήδη εντός της επόμενης διετίας υπάρχουν σχέδια για να αποχωρήσουν περίπου 3.500 – 4.000 εργαζόμενοι με απώτερο στόχο την αποχώρηση 10.000 τραπεζικών υπαλλήλων έως το 2020.

Το fintech, η χρηματοοικονομική τεχνολογία (financial technology) τα τελευταία χρόνια έχει σαρώσει τα πάντα. Οι τραπεζικές εταιρείες έχουν εισβάλει παντού προσφέροντας παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, όπως ηλεκτρονικές πληρωμές, χρηματοδότηση επιχειρήσεων, ασφάλεια συναλλαγών κ.α. Έχουμε εισέρθει στην 4^η βιομηχανική επανάσταση και οι οικονομίες, οι κοινωνίες και η επιχειρηματικότητα μετασχηματίζονται ριζικά λόγω της εξάπλωσης της αυτοματοποίησης, των ψηφιακών εφαρμογών, της τεχνικής νοημοσύνης και της ρομποτικής. Το fintech μπορεί να απειλεί τις παραδοσιακές τράπεζες αλλά ταυτόχρονα περιέχει και στοιχεία μεγάλων ευκαιριών. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται διεθνώς σε εταιρείες fintech έχουν εκτοξευτεί από τα 800 εκατ. δολάρια στο 2010 σε 13,6 δις δολάρια το 2016. Οι ελληνικές τράπεζες στην προσπάθειά τους να ενταχθούν στη νέα αυτή εποχή προετοιμάζονται

εντατικά κάνοντας σημαντικές επενδύσεις στον τεχνολογικό τους μετασχηματισμό. Σε αυτή την πορεία έχουν συμβάλει σε σημαντικό βαθμό και τα capital controls τα οποία έχουν επιβάλλει τη βίαιη εξοικείωση των πελατών με τα εναλλακτικά ηλεκτρονικά δίκτυα τα τελευταία χρόνια.

Η αναγκαία μετάβαση σε ένα περισσότερο ηλεκτρονικό και παραγωγικότερο για τα τραπεζικά ιδρύματα μοντέλο αποτελεί πρωτεύοντα στόχο για να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικά σε ένα νέο ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται. Ήδη μέσα στο 2019 αναμένεται να έχουμε και στην Ελλάδα τη λειτουργία των πρώτων ψηφιακών τραπεζών που θα υπόσχονται ποιοτικότερες και ελκυστικότερες τιμολογιακά υπηρεσίες στους πελάτες που θα τις προτιμήσουν. Την ίδια χρονική στιγμή αναμένεται να πλησιάζουμε στην πλήρη κατάργηση των περιοριστικών διατάξεων, με αποτέλεσμα να έχουμε και νέους παίκτες που θα δραστηριοποιούνται στον τομέα των πληρωμών και στην παροχή χρηματοοικονομικών εργαλείων αποκλειστικά μέσω online καναλιών.

Σύμφωνα με συνέντευξη στο "Βήμα" γενικού διευθυντή συστημικού ομίλου, «είναι πολύ πιθανό από το 2023 και μετά οι συναλλαγές στα γκισέ των τραπεζών να έχουν καταργηθεί. Η εξοικείωση του κοινού με τα ηλεκτρονικά δίκτυα, μετά την επιβολή των περιοριστικών μέτρων στην κίνηση κεφαλαίων, είναι εντυπωσιακή. Ακόμη και άτομα μεγαλύτερων ηλικιών έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν τις εναλλακτικές μας πλατφόρμες» και προσθέτει «σήμερα βρισκόμαστε στην αρχή εκτέλεσης του μεταβατικού μας σχεδίου, το οποίο προβλέπει την αναδιάρθρωση των καταστημάτων και την εκπαίδευση των πελατών στις νέες τεχνολογίες. Ικανοί εργαζόμενοι θα απελευθερωθούν από θέσεις χαμηλής προστιθέμενης αξίας και θα κατευθυνθούν σε υπηρεσίες συμβουλευτικής που μπορούν να αποφέρουν σημαντικά έσοδα για τις τράπεζες». Τέλος, πιστεύει ότι η φυσική παρουσία των τραπεζών δεν θα εκλείψει, «η διαπροσωπική επαφή με το κοινό μέσω των καταστημάτων αποτελεί θεμέλιο λίθο της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα και είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων».

3.5 Τα σχέδια των ελληνικών τραπεζικών ομίλων

- **Τράπεζα Πειραιώς.** Στα άμεσα σχέδια της τράπεζας, η λειτουργία του πρώτου υβριδικού καταστήματος το οποίο θα εξυπηρετεί τους πελάτες του μέσω εναλλακτικών δικτύων. Ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι που θα βρίσκονται στην υποδοχή θα κατευθύνουν το κοινό σε ειδικά διαμορφωμένο ψηφιακό χώρο, μέσα

στον οποίο θα μπορεί να πραγματοποιεί σχεδόν το σύνολο των συναλλαγών που επιθυμεί είτε με μετρητά είτε ηλεκτρονικά. Θα δίνεται βεβαίως και η δυνατότητα στον πελάτη για χρήση φυσικού ταμείου στο πίσω μέρος του καταστήματος εφόσον το επιθυμεί.

Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς λειτουργεί ήδη 3 νέου τύπου ηλεκτρονικά τραπεζικά καταστήματα e-branch με διευρυμένο ωράριο και καινοτόμες υπηρεσίες, όπως ο ταμίας από απόσταση. Ο πελάτης επικοινωνεί με τον ταμιά μέσω βιντεοκλήσης και μπορεί να εκτελέσει σχεδόν το σύνολο των συναλλαγών που θα μπορούσε να κάνει και σε φυσικό ταμείο. Υπάρχουν μέσα στο κατάστημα και τα ειδικά διαμορφωμένα digital corners όπου μέσα από τα εναλλακτικά δίκτυα ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει μόνος συναλλαγές. Επιπλέον, υπάρχουν ειδικοί χώροι συνεργατών όπου οι πελάτες θα συναντιούνται με στελέχη της τράπεζας σε προγραμματισμένα ραντεβού.

Ήδη η ανταπόκριση που λαμβάνει η τράπεζα είναι πολύ θετική και από πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας και προγραμματίζει μέσα στο 2018 να λανσάρει πέντε ακόμη e-branch σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας.

- **Alpha Bank.** Η τράπεζα έχει σε λειτουργία έξι πιλοτικά καταστήματα στην Αττική στα οποία τα ταμεία έχουν μειωθεί στο ελάχιστο. Εξειδικευμένο προσωπικό στην υποδοχή των καταστημάτων κατευθύνουν τους πελάτες σε ειδική ψηφιακή γωνία για να εκτελέσουν τις συναλλαγές τους μέσω internet banking, phone banking, μετρητών ή μέσω κάρτας από τα κέντρα αυτόματων συναλλαγών. Στόχος της τράπεζας είναι το νέο μοντέλο να υιοθετηθεί στο 50% των μονάδων της.
- **Εθνική τράπεζα.** Έχει θέσει σε λειτουργία από το 2011 τα i-bankstores, τα οποία είναι επτά καινοτόμοι πολυχώροι ηλεκτρονικής τραπεζικής που συνδυάζουν τον ψηφιακό κόσμο με τον φυσικό. Διαθέσιμες είναι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank μέσω ειδικών χώρων για εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες. Στα σχέδια της τράπεζας είναι η λειτουργία 8 ακόμη τέτοιων καταστημάτων μέσα στο 2018.
- **Eurobank.** Έχει θέσει σε λειτουργία το πρώτο αμιγώς ψηφιακό κατάστημά της και έχει προγραμματίσει την ψηφιοποίηση του συνόλου των μονάδων της μέσα στο 2018. Η προβολή των προϊόντων γίνεται μέσω ψηφιακών οθονών και υπάρχει η δυνατότητα εκπαίδευσης στα ηλεκτρονικά κανάλια. Η τράπεζα προσφέρει σε 12.000 επαγγελματίες το virtual banking μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες της να έρθουν σε επικοινωνία με εξειδικευμένα στελέχη για οποιαδήποτε εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Formatted: Greek

Εμπειρική έρευνα

4.1 Μέθοδος έρευνας

Η έρευνα έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας σε εργαζόμενους της Τράπεζας Πειραιώς με διατήρηση της ανωνυμίας τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις οι οποίες ανήκουν σε τρεις κατηγορίες: α) διχοτομικές ερωτήσεις στις οποίες επιλέγεται μια από τις δύο απαντήσεις, ναι ή όχι, β) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με τον ερωτώμενο να επιλέγει μία από τις προκαθορισμένες απαντήσεις και, γ) ερωτήσεις προκαθορισμένων εναλλακτικών διαβαθμίσεων κλίμακας Likert στις οποίες επιλέγεται μία από τις προκαθορισμένες απαντήσεις. Το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων 2 ήταν 100. Η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος Excel.

4.2 Στόχοι της έρευνας

Στόχοι της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αλλαγές που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια στις τραπεζικές δραστηριότητες των υπαλλήλων και στις κύριες εργασίες τους ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των capital controls. Παράλληλα θα γίνει μια ανάλυση των εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται σε καταστήματα λιανικής καθώς και στην εκπαίδευση και υποστήριξη που λαμβάνουν από την ΔΑΔ να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές. Τέλος, θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τις επιπτώσεις της τεχνολογίας και τις προοπτικές για το ανθρώπινο δυναμικό.

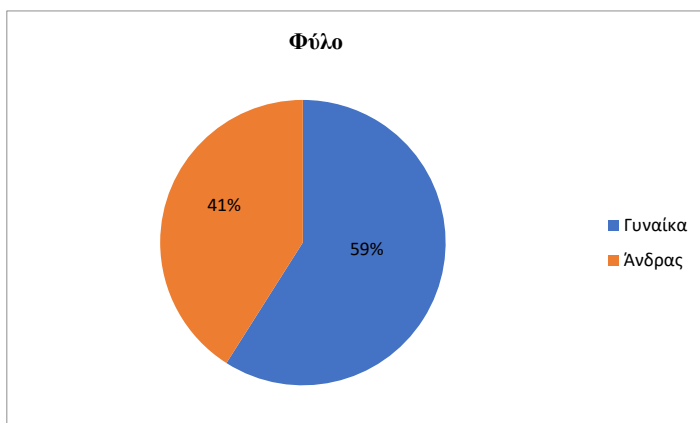
4.3 Επιλογή του δείγματος

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαία δειγματοληψία. Το δείγμα αποτελείται από υποκαταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς, σε διάφορες περιοχές, ανάλογα με τις διασυνδέσεις του ερευνητή. Η ανταπόκριση δεν ήταν άμεση γι' αυτό και χρειάστηκε η συνεχής υπενθύμιση για συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ώστε να γίνει η συλλογή και καταμέτρηση των αποτελεσμάτων.

4.4 Αποτελέσματα της έρευνας

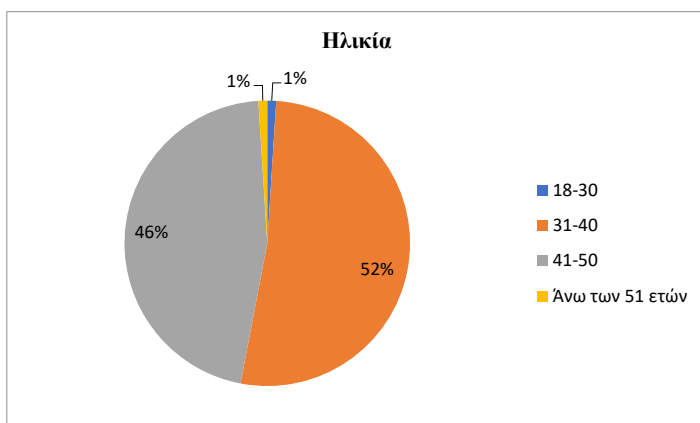
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σε διαγραμματική μορφή:

Στην παρούσα έρευνα, το ποσοστό των γυναικών που πήρε μέρος είναι 59%, ενώ των ανδρών 41%.

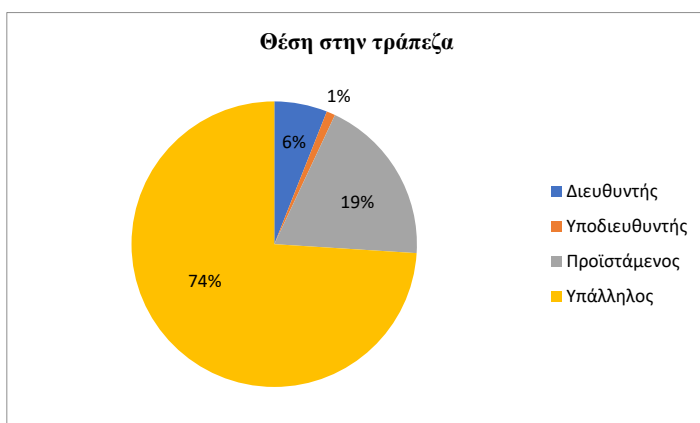


Οι ηλικίες των εργαζομένων κυμαίνονται κατά κύριο λόγο μεταξύ 31-40 ετών (52%) και 41-50 ετών (46%). Μόλις 1% είναι από ηλικία 18-30ετών και αντίστοιχα μόλις 1% είναι άνω των 51 ετών. Εδώ μπορούμε να διακρίνουμε τον αντίτυπο που είχαν τα διάφορα προγράμματα εθελουσίας που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια, τα οποία κατά

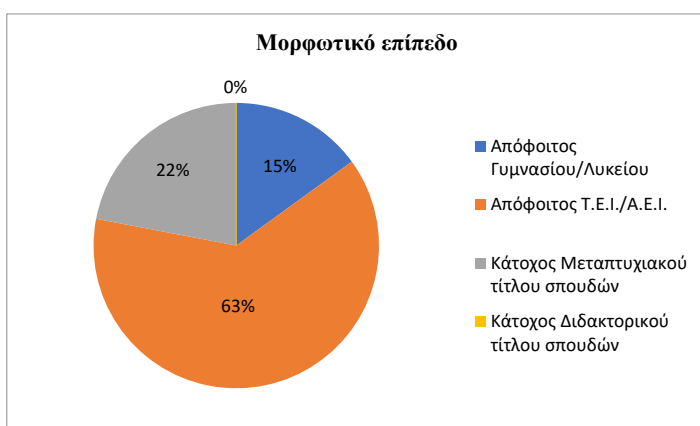
κύριο λόγο στόχευαν εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας προσφέροντας μεγαλύτερο κίνητρο. Αντίστοιχα μπορούμε να συμπεράνουμε και τον μικρό αριθμό προσλήψεων νέων εργαζομένων τα τελευταία χρόνια.



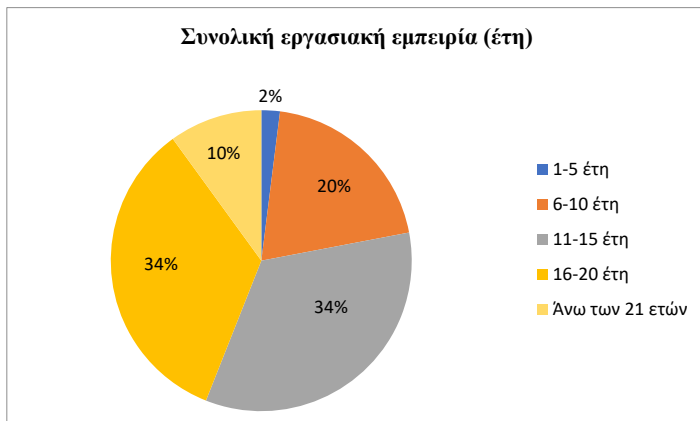
Τα άτομα της Τράπεζα Πειραιώς που απάντησαν στα ερωτηματολόγια είναι κυρίως υπάλληλοι (74%), ακολούθως προϊστάμενοι (19%) και πολύ λιγότερο διευθυντές (6%) ή υποδιευθυντές (1%). Η μεγάλη βάση των υπαλλήλων της τράπεζας είναι στις χαμηλές βαθμίδες και σε αυτούς θα στηριχτεί να προχωρήσει τα σχέδια της για ανάπτυξη και σταθερότητα στην ελληνική αγορά.



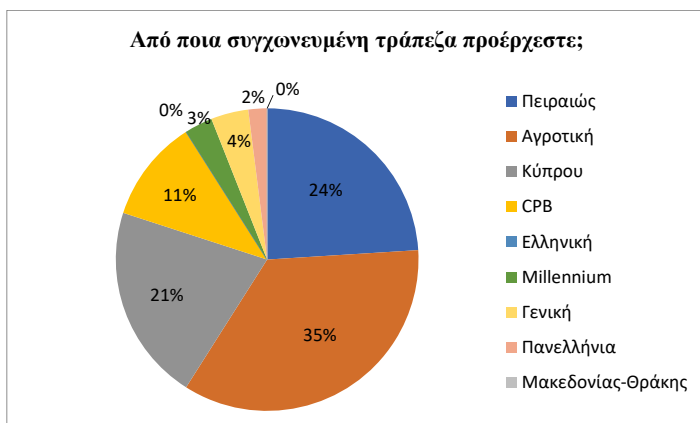
Επίσης, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων κυμαίνεται κατά 63% σε απόφοιτους Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι., 22% σε κατόχους Μεταπτυχιακού Διπλώματος και 15% σε απόφοιτους Γυμνασίου/Λυκείου, ενώ κανένας από αυτούς δεν κατέχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών. Σχεδόν ένας στους τέσσερις εργαζομένους κατέχει υψηλότατο επίπεδο σπουδών και σχεδόν το 85% παρουσιάζει υψηλό επίπεδο. Τα παρακάτω αποτελέσματα μας δείχνουν ότι η τράπεζα μπορεί να στηριχτεί στο πολύ καλό μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της και με την κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη να αναδείξει τα νέα στελέχη της από το εσωτερικό της.



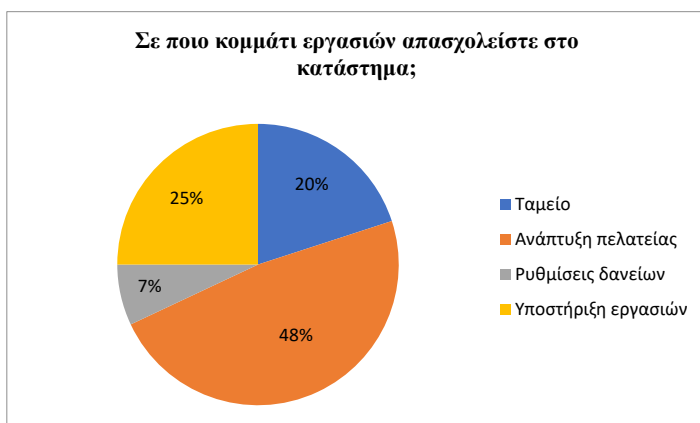
Τα έτη εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων είναι 11-15 και 16-20 με ίσο ποσοστό 34% και ακολουθεί το 20% όσων έχουν 6-10 έτη εμπειρίας, το 10% που έχουν πάνω από 21 έτη εμπειρίας και μόλις το 2% έχουν εμπειρία 1-5 έτη. Αυτό υποδηλώνει νέα άτομα τα οποία έχουν χρόνια εμπειρία στον τραπεζικό κλάδο αλλά και τις προοπτικές για περαιτέρω εξέλιξη και ανέλιξη. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η τράπεζα στηρίζεται σε έμπειρα στελέχη που μπορούν να την οδηγήσουν σε επιτυχίες τα επόμενα χρόνια.



Δεδομένου ότι η Τράπεζα Πειραιώς του 2018 αποτελείται από εργαζομένους που προέρχονται από συγχωνεύσεις διαφόρων τραπεζών, παρατηρούμε συγκεκριμένα ότι, στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, το 35% των εργαζομένων προέρχεται από την Αγροτική Τράπεζα, το 24% από την ίδια την Πειραιώς πριν τη συγχώνευσή της, το 21% από την Τράπεζα Κύπρου, το 11% από τη CPB, το 4% από τη Γενική, το 3% από τη Millennium και το 2% από την Πανελλήνια. Κανένας εργαζόμενος δεν προέρχεται από την Ελληνική Τράπεζα ή την Μακεδονίας-Θράκης. Εδώ μπορούμε να δούμε τα αποτελέσματα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που πραγματοποίησε η τράπεζα τα τελευταία χρόνια.



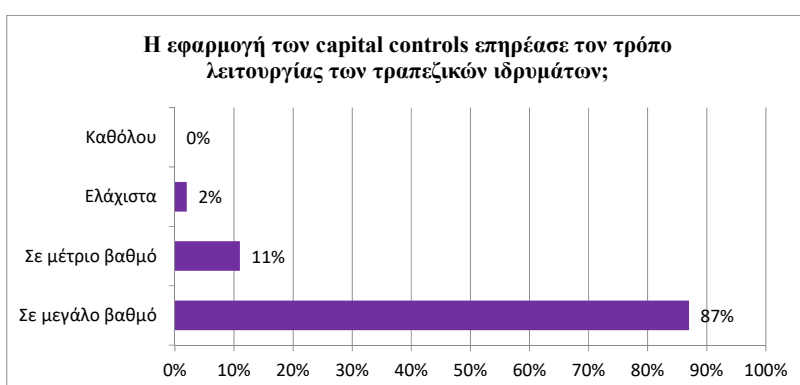
Όσον αφορά στο κομμάτι εργασιών πάνω στο οποίο ασχολούνται οι εργαζόμενοι, βλέπουμε ότι το 48% ασχολείται με την ανάπτυξη πελατείας, το 25% με την υποστήριξη εργασιών, το 20% βρίσκεται στο ταμείο, ενώ το 7% ρυθμίζει τα δάνεια.



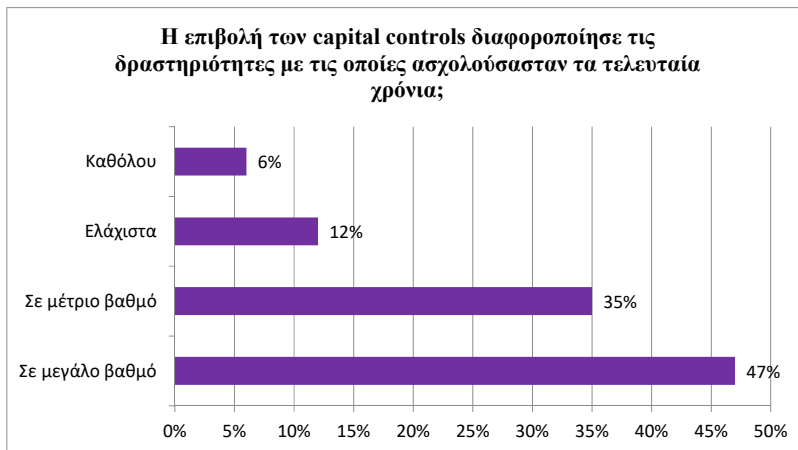
Στην ερώτηση για το κατά πόσο η Τράπεζα έχει λάβει υπόψη της την εμπειρία, τα προσόντα, τις γνώσεις και τις επιδιώξεις των εργαζομένων της, το 51% απάντησε «σε μεγάλο βαθμό», το 27% «σε μέτριο βαθμό», το 10% «σε πολύ μεγάλο βαθμό», το 7% «ελάχιστα» και το 5% «καθόλου». Μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων κρίνει πως η τράπεζα τοποθετεί τους εργαζόμενους σε θέσεις εργασίας βάσει των γνώσεων και των εμπειριών που κατέχουν.



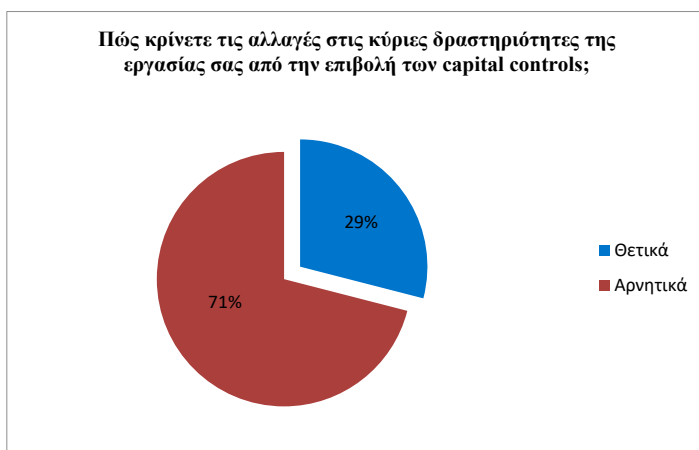
Ζητώντας τη γνώμη των εργαζομένων του δείγματος για το κατά πόσο η εφαρμογή των capital controls επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων, το 87% εξ αυτών απάντησε ότι αυτό συμβαίνει «σε μεγάλο βαθμό», το 11% «σε μέτριο βαθμό», το 2% «ελάχιστα», ενώ κανένας εργαζόμενος δε θεωρεί ότι τα capital controls δεν είχαν αντίκτυπο στη λειτουργία των τραπεζών. Καθολική είναι η άποψη ότι οι κεφαλαιακοί περιορισμοί έχουν επηρεάσει την λειτουργία των τραπεζών από την επιβολή τους και μετά.



Για το κατά πόσο ύστερα από την επιβολή των capital controls οι δραστηριότητες των εργαζομένων έχουν κάποιες διαφοροποιήσεις τα τελευταία χρόνια, εκείνοι απάντησαν ότι αυτό ισχύει «σε μεγάλο βαθμό» με ποσοστό 47%, «σε μέτριο βαθμό» το 35%, «ελάχιστα» το 12% και «καθόλου» το 6%. Ένας στους δύο υπαλλήλους κρίνει πως τα capital controls έχουν επηρεάσει τις δραστηριότητες των εργαζομένων στις τράπεζες και αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι οι περιοριστικές διατάξεις που επιβλήθηκαν δώσανε την ευκαιρία για επιτάχυνση της εισόδου της ψηφιακής τεχνολογίας στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων.

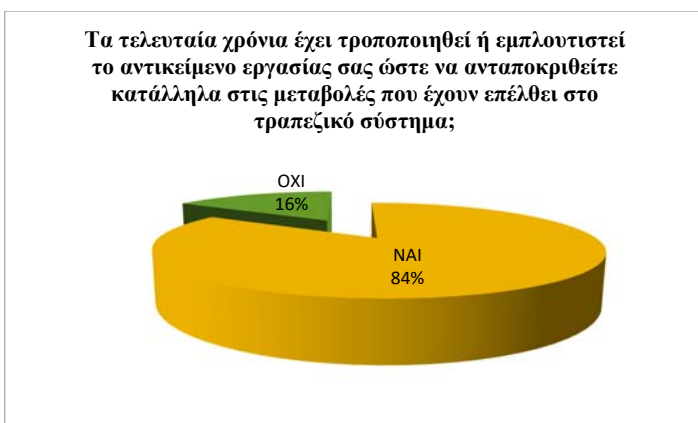


Στην ερώτηση για το πώς κρίνουν τις αλλαγές στις κύριες δραστηριότητες της εργασίας τους από την επιβολή των capital controls, οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 71% απάντησαν πως την κρίνουν κυρίως αρνητικά, ενώ το 29% τη βλέπει από θετική σκοπιά. Μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων κρίνει πως οι κεφαλαιακοί περιορισμοί δημιούργησαν προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, ενώ ένας στους τρεις κρίνει πως οι αλλαγές που επακολούθησαν είχαν θετικά στοιχεία.

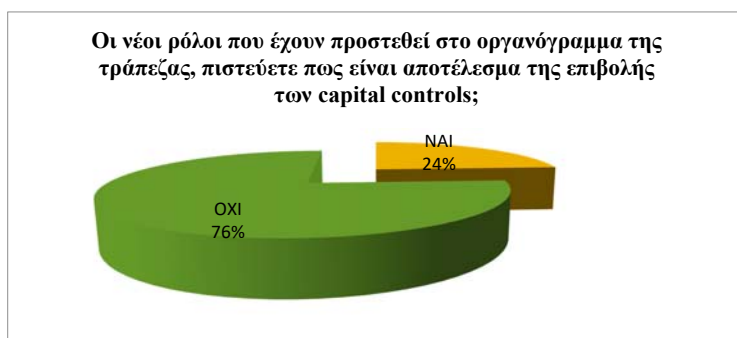


Στην επόμενη ερώτηση, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν τα τελευταία χρόνια έχει τροποποιηθεί ή εμπλουτιστεί το αντικείμενο εργασίας τους, ώστε να είναι σε

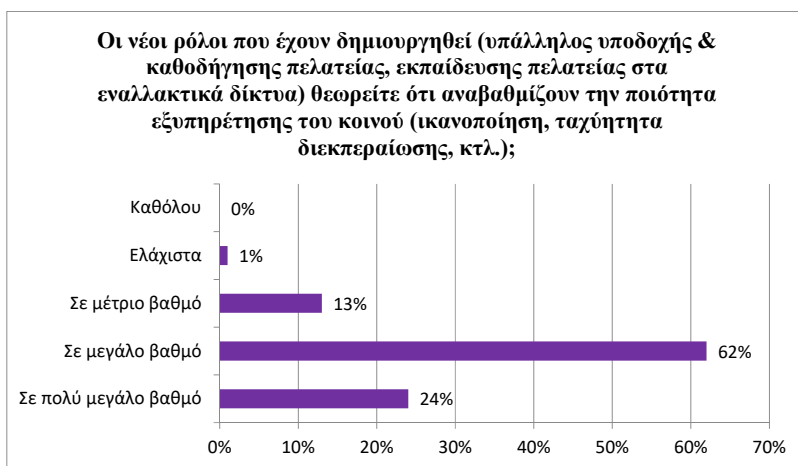
θέση να ανταποκριθούν κατάλληλα στις μεταβολές που έχουν επέλθει στο τραπεζικό σύστημα. Εκείνοι απάντησαν πως αυτό συμβαίνει κατά 84%, ενώ το υπόλοιπο 16% κρίνει πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Πολύ μεγάλο ποσοστό πιστεύει πως η τράπεζα έχει ανταποκριθεί κατάλληλα στις απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν εμπλουτίζοντας τις θέσεις εργασίας τους.



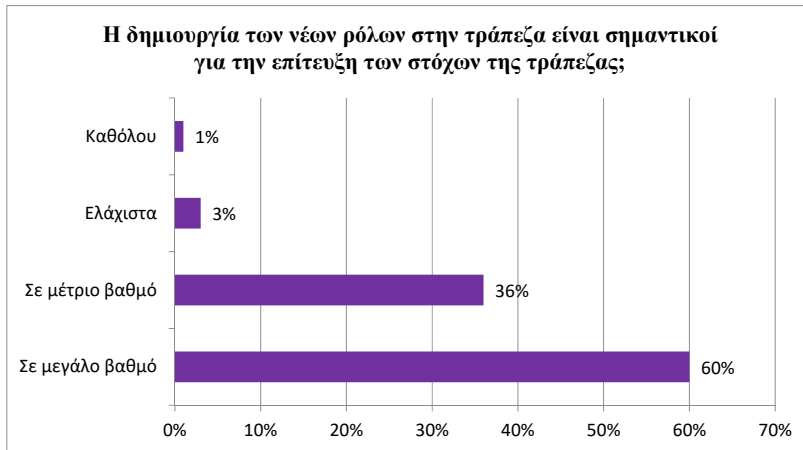
Ωστόσο, το 76% των εργαζομένων δε θεωρεί ότι οι νέοι ρόλοι που έχουν προστεθεί στο οργανόγραμμα της τράπεζας είναι αποτέλεσμα της επιβολής των capital controls, ενώ μόνο το 24% απαντάει θετικά. Οι τρεις στους τέσσερις υπαλλήλους πιστεύουν πως οι νέες θέσεις εργασίας δεν είναι αποτέλεσμα των εξελίξεων που συνέβησαν τα τελευταία χρόνια στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.



Όσον αφορά στην ερώτηση που τους τέθηκε για το κατά πόσο οι νέοι ρόλοι αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης του κοινού, το 62% των εργαζομένων απάντησε ότι αυτό συμβαίνει «σε μεγάλο βαθμό», το 24% «σε πολύ μεγάλο βαθμό», το 13% «σε μέτριο βαθμό», μόλις το 1% «ελάχιστα» και κανένας δε θεωρεί ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει «καθόλου». Πολύ μεγάλο ποσοστό κρίνει πως οι νέοι ρόλοι που έχουν δημιουργηθεί είναι πως το συμφέρον του πελάτη και πως μέσα από αυτούς θα αποκομίζει ικανοποίηση και χρόνο από πλευράς εξυπηρέτησης. Αυτό το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν οι τράπεζες όπου η ικανοποίηση του πελάτη κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική.



Παράλληλα, το 60% των εργαζομένων θεωρεί ότι «σε μεγάλο βαθμό» η δημιουργία των νέων ρόλων στην τράπεζα είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας, το 36% κρίνει ότι είναι «σε μέτριο βαθμό», το 3% «ελάχιστα» και μόνο 1% «καθόλου». Αντίστοιχα οι νέοι ρόλοι που έχουν ενταχθεί στο οργανόγραμμα της τράπεζας θα την βοηθήσουν να καταφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σύμφωνα με μεγάλη μερίδα των υπαλλήλων.



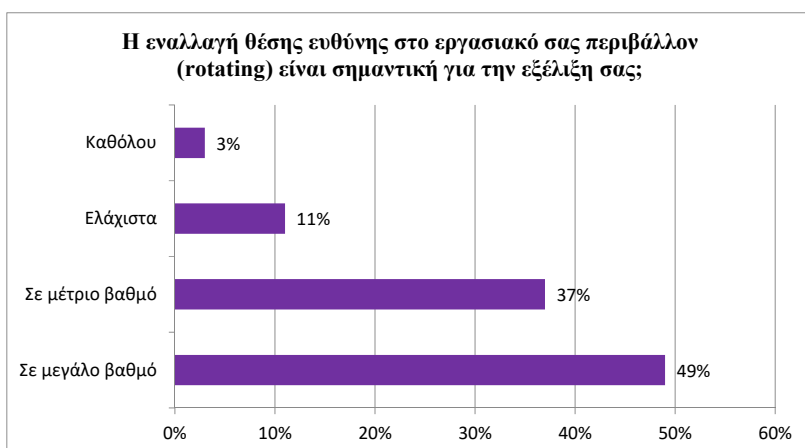
Όταν ρωτήθηκαν αν έχουν αναλάβει νέο ρόλο εργασίας από την επιβολή των capital controls και μετά, το 64% απάντησαν «ΟΧΙ» και το 36% «ΝΑΙ». Περίπου ένας στους τρεις εργαζομένους έχει αλλάξει θέση εργασίας τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της επιβολής των κεφαλαιακών περιορισμών.



Στην ερώτηση που τους τέθηκε για το αν η εναλλαγή θέσης ευθύνης στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι επιθυμητή από εκείνους, το 60% εξ αυτών έδωσαν θετική απάντηση, ενώ το 40% αρνητική.



Παράλληλα, το 49% των εργαζομένων θεωρούν «σε μεγάλο βαθμό» σημαντική για την εξέλιξή τους την εναλλαγή σε θέση ευθύνης (rotating), το 37% τη θεωρούν σημαντική «σε μέτριο βαθμό», το 11% «ελάχιστα», ενώ μόλις το 3% την κρίνουν ασήμαντη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η εναλλαγή σε θέσεις εργασίας θα είναι σημαντική για την περαιτέρω εξέλιξη τους ώστε να έχουν σφαιρική γνώσεις των ρόλων που θα παίξουν σημαντικό ρόλο για την τράπεζα.



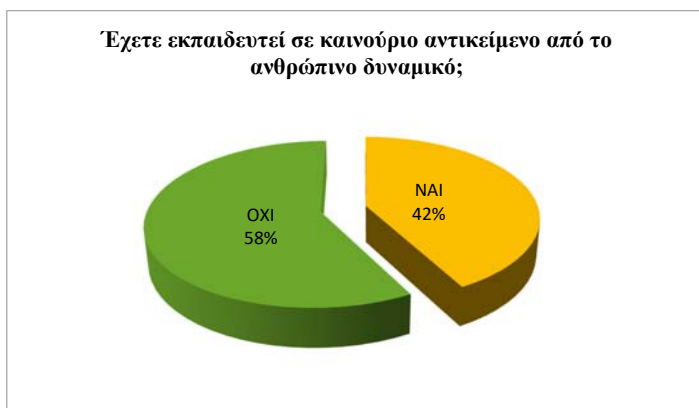
Όσον αφορά στα νέα συστήματα ελέγχου συναλλαγών που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια και στο κατά πόσο αυτά συνέβαλαν στην καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και της φοροδιαφυγής, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν θετικές. Συγκεκριμένα, το 54% και το 42% των εργαζομένων κρίνουν «σε μεγάλο» και «σε μέτριο» βαθμό, αντίστοιχα, τη δημιουργία των προαναφερθέντων συστημάτων, ενώ μόλις το 4% θεωρεί τη συμβολή τους ελάχιστη και κανένας τους ανύπαρκτη. Σχεδόν στο σύνολο τους οι υπάλληλοι της τράπεζας πιστεύουν πως ο ελεγκτικός ρόλος που έχουν αναλάβει τα τραπεζικά ιδρύματα τα τελευταία χρόνια έχει καταφέρει να μειώσει τις παράνομες δραστηριότητες, περιορίζοντας τις τράπεζες να είναι μέσο για την νομιμοποίηση πλούτου μέσω εγκληματικών δραστηριοτήτων.



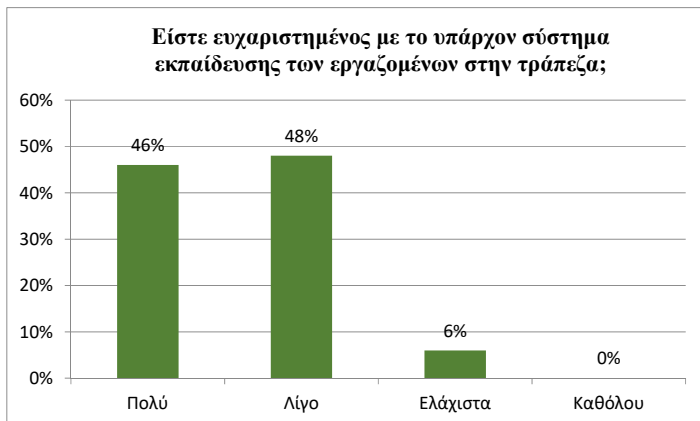
Παράλληλα, το 50% των εργαζομένων συνηγορεί «σε μεγάλο βαθμό» ότι η δημιουργία των νέων συστημάτων συναλλαγής οδηγεί στην αναβάθμιση του ρόλου των τραπεζικών ιδρυμάτων με σκοπό την πάταξη της φοροδιαφυγής και του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος, καθώς και το 44% που απάντησε «σε μέτριο βαθμό». Από την άλλη, υπάρχει ένα 6% που θεωρεί ελάχιστη τη συνεισφορά των νέων συστημάτων στην αναβάθμιση των τραπεζικών ιδρυμάτων.



Όταν οι εργαζόμενοι του δείγματος ρωτήθηκαν εάν έχουν εκπαιδευτεί σε καινούριο αντικείμενο από το ανθρώπινο δυναμικό, το 58% απάντησε αρνητικά, ενώ το υπόλοιπο 42% θετικά.



Επίσης, σε ερώτηση που τους τέθηκε κατά πόσο ευχαριστημένοι είναι με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσής τους στην τράπεζα, εκείνοι απάντησαν «λίγο» σε ποσοστό 48%, «πολύ» σε ποσοστό 46% και «ελάχιστα» σε ποσοστό 6%. Αντικρουόμενες είναι οι απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με το σύστημα εκπαίδευσης που έχει υιοθετήσει η τράπεζα με στόχο τον εμπλουτισμό των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού.



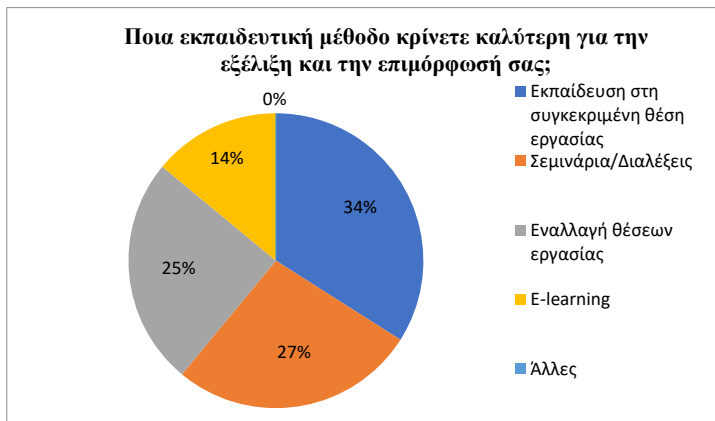
Όταν οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν η τράπεζα επιμορφώνει κατάλληλα τους ίδιους για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις μεταβολές του τραπεζικού περιβάλλοντος όπως αυτές διαμορφώθηκαν ύστερα από την επιβολή των capital controls, το 66% από αυτούς απάντησαν θετικά, ενώ το 34% αρνητικά. Δύο στους τρεις πιστεύουν πως η τράπεζα πήρε και συνεχίζει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για να προετοιμάσει κατάλληλα τους εργαζομένους στο νέο τραπεζικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε από την επιβολή των περιοριστικών μέτρων κίνησης κεφαλαίων.



Επίσης, τους τέθηκε η ερώτηση αν το ανθρώπινο δυναμικό τους παρέχει ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να διευκολυνθούν στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων στο νέο πλέον απαιτητικό τραπεζικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί από την επιβολή των capital controls. Το 58% απάντησαν ότι αυτό έχει γίνει σε «μεγάλο βαθμό», το 31% «σε μέτριο βαθμό», το 7% «σε πολύ μεγάλο βαθμό», ενώ το 4% «ελάχιστα».



Μάλιστα, προβάδισμα στις εκπαιδευτικές εκείνες μεθόδους που κρίνονται καλύτερες για την εξέλιξη και την επιμόρφωση των εργαζομένων έχει η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (34%), ακολουθούν τα σεμινάρια και οι διαλέξεις (27%) και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (25%) και τέλος, έρχονται τα e-learning (14%). Οι εργαζόμενοι κρίνουν πως οι νέες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως τα e-learning δεν έχουν τα ανάλογα αποτελέσματα όπως οι παραδοσιακές μέθοδοι, παρόλο που έχουν λιγότερο κόστος για την τράπεζα και έχουν ευρεία χρήση τα τελευταία χρόνια.



Στην ερώτηση αν οι αλλαγές στις τραπεζικές διαδικασίες αναβαθμίζουν την ποιότητα του τραπεζικού υπαλλήλου, εκείνοι απάντησαν «ΝΑΙ» σε ποσοστό 93% και «ΟΧΙ» σε ποσοστό 7%. Η μεγάλη τεχνολογική ανάπτυξη στην οποία έχει εισαχθεί ο τραπεζικός κλάδος τα τελευταία χρόνια έχουν αναβαθμίσει κατά πολύ την ποιότητα εργασίας των υπαλλήλων διευκολύνοντας τον τρόπο εργασίας τους, κερδίζοντας χρόνο ώστε να μπορέσουν να ασχοληθούν με αντικείμενα πολύ πιο σημαντικά για την τράπεζα που θα αποφέρουν μεγαλύτερο όφελος.



Όταν ρωτήθηκαν για το κατά πόσο η χρήση των εναλλακτικών δικτύων, των ηλεκτρονικών συναλλαγών και του πλαστικού χρήματος τους αφήνουν χρόνο για ενασχόληση με αντικείμενα πιο σημαντικά για την τράπεζα, εκείνοι ανταποκρίθηκαν, κατά

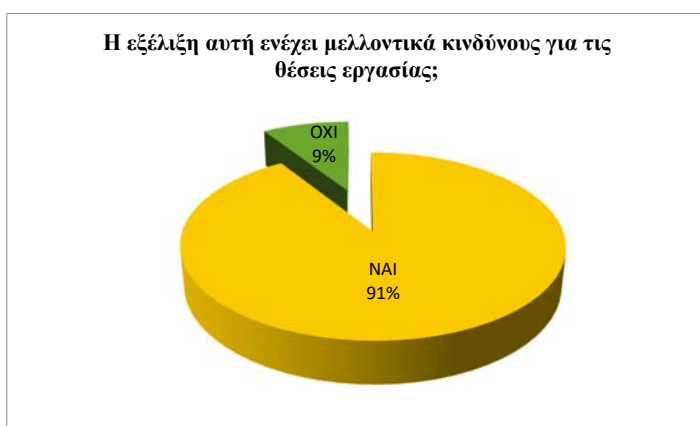
κύριο λόγο, θετικά. Συγκεκριμένα, το 52% απάντησε «σε μεγάλο βαθμό» και το 34% «σε μέτριο βαθμό». Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων πιστεύει πως οι νέες εφαρμογές και οι νέες τεχνολογίες τους έχουν δώσει την δυνατότητα να ασχοληθούν με άλλα πιο κρίσιμα αντικείμενα για την τράπεζα.



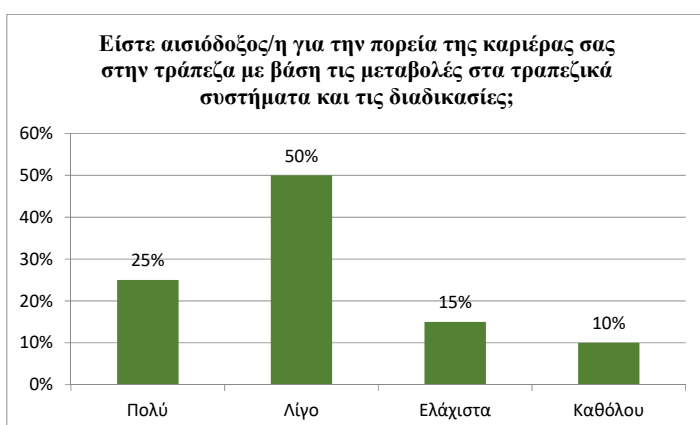
Ωστόσο, το 80% των εργαζομένων θεωρούν ότι η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και των τραπεζικών προϊόντων θα έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις δραστηριότητές τους στην τράπεζα και ένα 20% θεωρούν ότι θα έχουν «λίγο». Τέσσερις στους πέντε εργαζόμενους κρίνουν πως η τεχνολογική ανάπτυξη θα επιφέρει αλλαγές στον τρόπο εργασίας τους.



Μάλιστα, ένα τεράστιο ποσοστό 91% των εργαζομένων πιστεύουν ότι η παραπάνω εξέλιξη ενέχει μελλοντικά κινδύνους για τις θέσεις εργασίας. Οι κίνδυνοι από την τεχνολογική εξέλιξη και τις θέσεις εργασίας φαίνεται πως επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους, κρίνοντάς το αρνητικά.



Τέλος, το 50% των ερωτηθέντων εργαζομένων είναι «λίγο» αισιόδοξοι για την πορεία της καριέρας τους στην τράπεζα βάσει των μεταβολών στα τραπεζικά συστήματα και τις διαδικασίες, το 25% είναι «πολύ» αισιόδοξοι, το 15% είναι «ελάχιστα» και το 10% «καθόλου».



4.5 Συμπεράσματα

Παρακάτω συνοψίζονται τα συμπεράσματα από την έρευνα που διεξάχθηκε στα καταστήματα δικτύου στην Τράπεζα Πειραιώς στην οποία πήραν μέρος υπάλληλοι όλων τα βαθμίδων και θέσεων εργασίας ενός καταστήματος λιανικής. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως το προσωπικό της τράπεζας Πειραιώς είναι σχετικά μικρής ηλικίας. Αυτό είναι αναμενόμενο αν υπολογίσουμε τα διαδοχικά προγράμματα εθελουσίας εξόδου που έτρεξε η τράπεζα τα τελευταία χρόνια, τα οποία ήταν πολύ ελκυστικά σε εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας. Πολύ σημαντικό εύρημα αποτελεί και το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων το οποίο παραμένει υψηλό με το 22% να κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το εύρημα αυτό μας δίνει πολλές θετικές προοπτικές όσον αφορά στα σχέδια της τράπεζας για ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα χρειαστούν τις κατάλληλες γνώσεις, από πλευράς εργαζομένων για να χρησιμοποιηθούν καταλλήλως. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αν και είναι μικροί ηλικιακά κατέχουν την κατάλληλη εμπειρία στον τραπεζικό κλάδο και βρίσκονται σε θέσεις πολύ κοντά στις γνώσεις τους και στις εμπειρίες τους, προδιαγράφοντας τις προοπτικές για τη μελλοντική στελέχωση της τράπεζας σε διοικητικές θέσεις από έμπειρα και επαρκώς καταρτισμένα άτομα. Η στελέχωση των θέσεων ευθύνης των τραπεζικών ιδρυμάτων από άτομα του εσωτερικού της, αποτελεί σημαντικό στόχο των διοικήσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού και για το λόγο αυτό έχουν επενδύσει τόσα πολλά στην εκπαίδευση και τη διαρκή κατάρτιση των υπαλλήλων τους. Οι ΔΑΔ θέλουν οι εργαζόμενοι να έχουν κοινή εταιρική κουλτούρα, κάτι που τα τελευταία χρόνια αποτέλεσε πρωτεύοντα στόχο για την τράπεζα Πειραιώς, η οποία συγχώνευσε και εξαγόρασε πολλά πιστωτικά ιδρύματα.

Η εφαρμογή των capital controls άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες των εργαζομένων από την επιβολή τους και μετά, όπως και γενικά τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Πολλές από τις παραδοσιακές εργασίες που γινόντουσαν στα καταστήματα δεν μπορούσαν να εκτελεστούν λόγω των περιοριστικών διατάξεων. Μεγάλη άνθηση παρουσίασε η χρήση των καρτών και των εφαρμογών μέσω ίντερνετ, η οποία συνεχίστηκε σε υψηλά επίπεδα και μετά τη χαλάρωση των περιοριστικών διατάξεων, επιφέροντας μια βίαιη προσαρμογή των πελατών στη χρήση των νέων υπηρεσιών. Η εκπαίδευση και η υποστήριξη των πολιτών στη χρήση και στην εκμάθηση των εναλλακτικών δικτύων αποτελεί πλέον απαίτηση των διοικήσεων των τραπεζών ώστε να καταφέρουν οι πελάτες τους να μπορούν να εκτελούν σχεδόν το σύνολο των συναλλαγών τους μέσω των εναλλακτικών δικτύων. Για το λόγο αυτό, έχουν επενδύσει

πολλά σε καινούργια πληροφοριακά συστήματα και έχουν αναπτύξει τις τεχνολογικές υπηρεσίες που προσφέρουν, εκπαιδύοντας παράλληλα και τους υπαλλήλους τους.

Οι αλλαγές που έχουν επέλθει στο αντικείμενο εργασίας είναι κατάλληλες, σύμφωνα με το 84% των ερωτηθέντων εργαζομένων, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του νέου τραπεζικού περιβάλλοντος μετά την εφαρμογή των περιοριστικών διατάξεων. Αν και μεγάλος αριθμός κρίνει πως οι νέοι ρόλοι που έχουν προστεθεί δεν είναι αποτέλεσμα των capital controls, παρ' όλα αυτά πιστεύει πως είναι προς όφελος των πελατών, από τη στιγμή που τους προσφέρει αναβαθμισμένες και ταχύτερες υπηρεσίες αντλώντας μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού μέσω των πολλαπλών υπηρεσιών και των κατάλληλα εκπαιδευμένων υπαλλήλων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τα τραπεζικά ιδρύματα να κερδίσουν τη χαμένη εμπιστοσύνη και τη σταθερότητα της πελατείας τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις θα αποτελέσουν τη ναυαρχίδα των τραπεζών για να επιτύχουν τους στόχους τους και να εισέλθουν σε πορεία ανάπτυξης. Άρα μπορούμε να συμπεράνουμε τον κρίσιμο ρόλο που θα διατελέσουν οι διοικήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού των εκάστοτε τραπεζικών ιδρυμάτων.

Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα από μια σειρά εργαλείων που κατέχουν οι ΔΑΔ είναι ζωτικής σημασίας ώστε οι εργαζόμενοι να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταπεξέλθουν στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις απαιτήσεις των πελατών. Αν και μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων κρίνει ότι η ΔΑΔ προσφέρει καθοδήγηση και υποστήριξη μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διενεργεί για επίτευξη των στόχων της τράπεζας, σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων υπαλλήλων δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένοι με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης. Η κύρια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται κατά κόρον τα τελευταία χρόνια και από πλευράς μείωσης κόστους και ταχύτερης διαδικασίας δεν έχει καταφέρει να κερδίσει μεγάλη μερίδα εργαζομένων οι οποίοι επιθυμούν πιο παραδοσιακές μεθόδους, όπως τα σεμινάρια και η εκπαίδευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό ίσως έχει δικαιολόγηση στο ότι η εκμάθηση νέων ρόλων και νέων προϊόντων γίνεται με καλύτερα αποτελέσματα με τη δια ζώσης παρουσία των υπαλλήλων, ειδικά σε αντικείμενα εργασίας που είναι πιο απαιτητικά και χρειάζονται περισσότερη προσήλωση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω e-learning βρίσκονται στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους και χρησιμοποιούνται για εκμάθηση πιο απλών λειτουργιών με λιγότερες απαιτήσεις.

Ως προς το κομμάτι της τεχνολογικής εξέλιξης τώρα, μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων πιστεύει πως δημιουργεί πολλές θετικές εξελίξεις όσον αφορά στο κομμάτι της εργασίας

τους και αναβαθμίζει την ποιότητα του τραπεζικού υπαλλήλου αλλά ταυτόχρονα κρύβει και μεγάλους κινδύνους για τις θέσεις εργασίας. Αρκετά μεγάλο ποσοστό είναι λίγο ως πολύ απαισιόδοξο για το μέλλον των εργαζομένων. Ο μεγάλος αριθμός των καταστημάτων που έχουν κλείσει, οι διαδοχικές εθελούσιες που έχουν πραγματοποιηθεί, τα σχέδια για ακόμη περισσότερες μειώσεις σε θέσεις εργασίας και το δίκτυο των καταστημάτων παράλληλα με την έξαρση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και του νέου τύπου ψηφιακά καταστήματα που ανοίγουν τις πόρτες τους, έχουν θορυβήσει τους εργαζομένους.

4.6 Επίλογος

Το μέλλον διαγράφεται ζοφερό και πού θα οδηγήσει η ψηφιακή αλλαγή είναι άγνωστο. Η προοπτική διαγράφει την πλήρη μετάβαση σε ένα διαφορετικό τραπεζικό σύστημα. Η επιβολή των capital controls έδωσε το έναυσμα να επιταχυνθούν οι διαδικασίες και να εισέλθει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στη νέα βιομηχανική επανάσταση της fintech πολύ πιο γρήγορα από το αναμενόμενο. Νέες γενιές πελατών εντάσσονται στην οικονομική ζωή με μεγάλη εξοικείωση στις νέες τεχνολογίες, που είναι κομμάτι του τεχνολογικού μετασχηματισμού από πολύ μικρή ηλικία, μεγαλώνοντας σε ένα ψηφιακό κόσμο και μαθαίνοντας να λειτουργούν σε πολύ γρήγορους ρυθμούς, κάτι που θα το αναζητήσουν από τα τραπεζικά ιδρύματα τα επόμενα χρόνια. Η νέα πελατειακή βάση των τραπεζών ειδικά στον χώρο της λιανικής τραπεζικής έχει συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό χρήσης των πλατφορμών μέσω ιντερνέτ και των κινητών τηλεφώνων που επιζητά ταχύτητα στην εξυπηρέτηση και στην πληροφόρηση με ασφάλεια και με χαμηλό κόστος για την κάλυψη πολλαπλών και σύνθετων αναγκών.

Πολλές μεγάλες μη τραπεζικές εταιρείες εισέρχονται στην τραπεζική αγορά, όπως το Facebook, η Google, η Apple, προσφέροντας χρηματοοικονομικές υπηρεσίες χωρίς να υπόκεινται σε κάποιο εποπτικό ή ρυθμιστικό πλαίσιο, καλύπτοντας τις ολοένα και πιο πιεστικές ανάγκες των πελατών για διευκόλυνση του τρόπου ζωής τους. Οι μη τραπεζικές υπηρεσίες έχουν σαν αποτέλεσμα να ασκούν μεγάλες ανταγωνιστικές πιέσεις στις τράπεζες ώστε να τις αναγκάζουν να στραφούν σε άλλους τρόπους για προσέλκυση και διατήρηση της νέας πελατείας από τον παραδοσιακό τρόπο που ήταν μέσω καταστημάτων. Προτεραιότητα πλέον των τραπεζών είναι η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό θα αλλάξει ριζικά σε σχέση με ό,τι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και το fintech θα δημιουργήσουν περαιτέρω συρρίκνωση των παραδοσιακών δικτύων. Η πορεία και οι επιδράσεις των κόκκινων δανείων θα παίξουν και αυτές πολύ σημαντικό ρόλο στο μέλλον του εγχώριου τραπεζικού συστήματος. Κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσα σε ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον εκτός από τον ίδιο τον χρόνο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική και Ξενόγλωσση

Dassesse M. (2001), Banking in Europe – Restrictions and Freedoms, International Banking Law

Dessler Gary, (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Michael Armstrong, (2002), Employee reward, Wimbledon : Chartered Institute of Personnel and Development

JACKSON. S., SCHULER. R., (2000). Managing Human Recourses: A partnership perspective. South-Western College Publishing

Michael Armstrong, Angela Baron, (2002), Strategic HRM : the key to improved business performance, London : Chartered Institute of Personnel and Development

Schuler, R. and Jackson, S. (2001), “HR Issues and activities in Mergers and Acquisitions”, European Management Journal, 19(3)

Schneider Friedrich, (2014) The Shadow Economy and Shadow Labor Force: A Survey of Recent Developments. IZA Discussion Paper No. 8278. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2462710>

Stahl Gunter K., Mendenhall Mark E., (2005), Mergers and Acquisitions - Managing Culture and Human Resources, Stanford University Press

Yothin Jinjarak, Ian Noy, and Huanhuan Zheng (July 2013), Capital Controls in Brazil – Stemming a Tide with a Signal, NBER Working Paper No. 19205

Αδαμόπουλος, Ι., Γεωργόπουλος Ε., Θεοδόση Γ., (2016), Η Εφαρμογή Των Capital Controls στην Ελληνική Οικονομία – Η Επιρροή των Κεφαλαιακών Περιορισμών στις Επιχειρήσεις. Πτυχιακή εργασία Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας

Αλειφέρης Κωνσταντίνος, (2016) Τραπεζικός Σύμβουλος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και ο ρόλος του στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, Διπλωματική Εργασία στη Τραπεζική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Βογγόλη, Α. (2016). Η επίδραση των κεφαλαιακών περιορισμών στην ρευστότητα. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Γκίκας Γ, Χυζ Α, (2016), Χρήμα και χρηματοπιστωτικό σύστημα , Εκδόσεις Γέφυρα

Κακουλίδης Κ., (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα., Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS, Άγιος Νικόλαος, Κρήτη

Κανελλόπουλος Χ. Κ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Α. Σταμούλης

Μιχαηλίδου Δάφνη, (2017) Η επίδραση των Capital Controls στην Ελληνική Οικονομία και τις Επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία Στη Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Μπουσκούτα , Α. (2017). Τα Capital Controls (περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων) και οι επιπτώσεις τους στην ελληνική οικονομία – Συγκριτική ανάλυση Ελλάδας-Κύπρου. Μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ντίνος Γεώργιος, (2017) «Ο διττός νέος ρόλος του δικτύου καταστημάτων: Η πρόκληση της ταυτόχρονης Διαχείρισης των Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων, με τη διασφάλιση και διεύρυνση της καταθετικής βάσης. Ανάλυση σεναρίων για το δίκτυο καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας», Διπλωματική Εργασία στη Τραπεζική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Παπαλεξανδρή Ν., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πάτρα, ΕΑΠ

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα Εκδόσεις Μπένος

Στρατηγάκου Β.,(2016). Η ιστορία των Capital Controls, η επίδραση τους και η περίπτωση της Ελλάδας. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τομαράς Δ., (2011) Η αναγκαστική είσπραξη δημοσίων εσόδων κατά τον ΚΕΔΕ, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης(2004)Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Rosili

Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

ΙΝΤΕΡΝΕΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

[https://www.newsbeast.gr/financial/arthro/618727/automati-i-arsi-trapezikou-aporritou-
apo-tis-12-dekemvriou](https://www.newsbeast.gr/financial/arthro/618727/automati-i-arsi-trapezikou-aporritou-apo-tis-12-dekemvriou)

[http://www.cnn.gr/oikonomia/story/58582/tetarth-mitroo-tha-apokalyptei-ta-pragmatika-
esoda-ton-epixeiriseon](http://www.cnn.gr/oikonomia/story/58582/tetarth-mitroo-tha-apokalyptei-ta-pragmatika-esoda-ton-epixeiriseon)

[http://www.kathimerini.gr/850210/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/oi-katanalwtes-
promh8eythkan-kartes-alla-oi-epixeirhseis-den-phran-pos](http://www.kathimerini.gr/850210/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/oi-katanalwtes-promh8eythkan-kartes-alla-oi-epixeirhseis-den-phran-pos)

<http://www.capital.gr/tax/3225102/-tertipia-kai-pagid.es-me-ti-xrisi-suskeuon-pos>

[http://www.capital.gr/oikonomia/3136321/capital-controls-epiptoseis-se-oikonomia-
trapezes-epixeiriseis-kai-agera](http://www.capital.gr/oikonomia/3136321/capital-controls-epiptoseis-se-oikonomia-trapezes-epixeiriseis-kai-agera)

[http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-
capital-controls/](http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/)

[http://www.kathimerini.gr/941568/article/epikairothta/ellada/ay3h8hkan-kata-27-dis-eyrw-
oi-kata8eseis-stis-trapezes-to-2017](http://www.kathimerini.gr/941568/article/epikairothta/ellada/ay3h8hkan-kata-27-dis-eyrw-oi-kata8eseis-stis-trapezes-to-2017)

[http://www.capital.gr/oikonomia/3267937/epistrofi-katatheseon-5-6-dis-euro-anamenoun-
to-2018-oi-trapezes](http://www.capital.gr/oikonomia/3267937/epistrofi-katatheseon-5-6-dis-euro-anamenoun-to-2018-oi-trapezes)

[http://www.news247.gr/koinonia/ksexaste-tis-oyres-sthn-eforia-odhgos-gia-to-neo-
systhma-plhrwmwn.6253106.html](http://www.news247.gr/koinonia/ksexaste-tis-oyres-sthn-eforia-odhgos-gia-to-neo-systhma-plhrwmwn.6253106.html)

<http://www.pressreader.com/greece/naftemporiki/20121218/281633892558854>

<http://www.patrnews.com/se-trapezes-kai-elta-oi-pliromes-pros-doy/>

<http://www.fimes.gr/2014/06/trapezes-eforia/#axzz5BXjeaofa>

[http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1438576/exi-stoys-10-epilegovn-plhromh-
foroy-eisodhmatos-m.html](http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1438576/exi-stoys-10-epilegovn-plhromh-foroy-eisodhmatos-m.html)

<http://www.kathimerini.gr/787628/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/protimoyn-tis-plhrwmes-sta-tameia-kai-tis-oyres-anti-to-internet-banking>

https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B5%CF%82

<http://www.aftodioikisi.gr/oikonomia/parousiastike-neo-sistima-ilektronikis-dia Stavrosis-trapezikon-katatheseon-kai-forologikon-diloseon/>

<http://www.kathimerini.gr/902837/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/3ekina-omegalos-adelfos-ths-eforias>

<https://www.taxgate.gr/pos-tha-ginete-o-elegchos-se-katathesis-trapezikous-logariasmous/>

<http://www.aftodioikisi.gr/oikonomia/parousiastike-neo-sistima-ilektronikis-dia Stavrosis-trapezikon-katatheseon-kai-forologikon-diloseon/>

<https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/34211>

https://www.hba.gr/UplFiles/kodikas/kodikas_gr.pdf

<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1557965/me-promhtheia-15-eyro-h-plhromh-foron-stis-trapeze.html>

<http://www.fortunegreece.com/article/sta-100-evro-to-orio-plieromis-me-metrita-stin-eforia/>

<http://www.kathimerini.gr/918978/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/promh8eies-pollwn-taxythwn-gia-thn-plhrwmh-twn-forwn>

<http://www.in.gr/2017/11/08/economy/ereyna-tis-tte-pws-epireasan-ta-capital-control/>

<https://www.randstad.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%88%CE%AE%CF%86%CE%B9%CE%BF%CF%82/career-blog/archives/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B5%CF%82>

=

<https://www.randstad.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%88%CE%AE%CF%86%CE%B9%CE%BF%CF%82/career-blog/archives/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B5%CF%82>

[%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_7163/](#)

[https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%89%CE%BD_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B5%CF%82](#)

[http://gr.euronews.com/2017/12/05/mikromesaies-epixeiriseis-ellada-douleutaras-gr-ereuna-prokliseis-kai-eukairies](#)

[http://www.kathimerini.gr/915727/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ta-capital-controls-kostisan-akriva-stis-ellhnikes-epixeirhseis](#)

[http://www.thetoc.gr/oikonomia/article/esece-oi-mikromesaies-epixeiriseis-plirwsan-ta-capital-controls](#)

[http://dimitriskazakis.blogspot.gr/2017/05/blog-post.html](#)

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/annual-report/html/ssm.ar2017.el.html](#)

[https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Nov17_Report_Operational_Targets_for_NPEs_GR.pdf](#)

[http://www.kathimerini.gr/911412/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/meiwsh-portokali-daneiwn-alla-ay3hsh-kokkinwn-to-a-3mhno](#)

[https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Nov17_Report_Operational_Targets_for_NPEs_GR.pdf](#)

[https://www.mikrometoxos.gr/%CE%A4%CE%B9-%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BF%CF%8D%CE%BD-%CF%84%CE%B1-npls-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B9-%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BF%CF%8D%CE%BD-%CF%84%CE%B1-npes/](#)

[https://left.gr/news/erotisi-voyleyton-toy-syriza-gia-ti-diasfalisi-prosvasis-ton-politon-sto-diktyo-trapezon](#)

<http://www.cnn.gr/oikonomia/story/114568/ethelaysia-exodos-gia-3-500-trapezoypalliloys-entos-toy-2018>

<http://www.capital.gr/oikonomia/3127465/erxontai-ragdaies-allages-sto-diktuo-katastimaton-ton-trapezon>

<http://www.fpress.gr/trapezes/story/52263/oi-trapezes-kleinoy-nypokatastimata-meionoy-n-to-prosopiko-toys>

<https://ergasianews.gr/2018/04/10/antistrofi-metrisi-gia-ta-gkise-ton-trapezon/>

<http://www.kathimerini.gr/925907/article/oikonomia/epixeirhseis/nees-perikopes-katasthmatwn-kai-proswpikoy-apo-tis-trapezes>

https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_Digitalization2018.pdf

<http://www.bankwars.gr/%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B5%CF%82-%CE%A0%CF%8C%CF%81%CF%84%CE%B1-%CE%B5%CE%BE%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-10-000-%CF%85%CF%80%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BB%CE%BF%CF%85/>

<http://www.kathimerini.gr/895930/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/megalh-meiwsh-proswpikoy-fernoyn-oi-hlektronikes-trapezikes-synallages>

<http://www.kathimerini.gr/295111/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/entatikh-ekpaideysh-gia-trapezikoy>

<https://ergasianews.gr/2018/04/10/antistrofi-metrisi-gia-ta-gkise-ton-trapezon/>

<http://www.itossible.gr/%CE%BF%CE%B9-%CE%BD%CE%AD%CE%B5%CF%82-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B7-%CF%86%CF%85%CF%83%CE%B9/>

<http://www.kathimerini.gr/906312/article/oikonomia/epixeirhseis/nea-syrriknwsh-twn-trapezikwn-diktywn-fernei-h-texnologia>

<https://www.hba.gr/4Statistika/UplPDFs/2017/2016-DiktioTrapezon.pdf>

<https://www.hba.gr/Statistics/List?type=BanksNetwork>

<https://www.hba.gr/Statistics/List?type=ASEBanks>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=565508>

<http://www.bankwars.gr/τράπεζες-το-νέο-μοντέλο-των-καταστημάτων/>

<http://www.kathimerini.gr/906312/article/oikonomia/epixeirhseis/nea-syrriknwsh-twn-trapezikwn-diktywn-fernei-h-technologia>

<http://dimitriskazakis.blogspot.gr/2017/05/blog-post.html>

<http://www.kathimerini.gr/911412/article/oikonomia/ellnhkh-oikonomia/meiwsh-portokali-daneiwn-alla-ay3hsh-kokkinwn-to-a-3mhno>

<http://www.kathimerini.gr/941568/article/epikairothta/ellada/ay3h8hkan-kata-27-dis-eyrw-oi-kata8eseis-stis-trapezes-to-2017>

<http://gr.euronews.com/2017/12/05/mikromesaies-epixeiriseis-ellada-douleutaras-gr-ereuna-prokliseis-kai-eukairies>

<http://www.kathimerini.gr/915727/article/oikonomia/ellnhkh-oikonomia/ta-capital-controls-kostisan-akriva-stis-ellhnikes-epixeirhseis>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=565508>

<http://www.kathimerini.gr/850210/article/oikonomia/ellnhkh-oikonomia/oi-katanalwtes-promh8eythkan-kartes-alla-oi-epixeirhseis-den-phran-pos>

<http://www.capital.gr/oikonomia/3136321/capital-controls-epiptoseis-se-oikonomia-trapezes-epixeiriseis-kai-agera>

https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Nov17_Report_Operational_Targets_for_NPEs_GR.pdf

<https://www.hba.gr/eti/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οδηγίες: Παρακαλώ όπως επιλέξετε μία απάντηση σε κάθε ερώτηση

1. Φύλο

- Γυναίκα
- Άνδρας

2. Ηλικία

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- Άνω των 51 ετών

3. Θέση στην Τράπεζα

- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Προϊστάμενος
- Υπάλληλος

4. Μορφωτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου
- Απόφοιτος Τ.Ε.Ι / Α.Ε.Ι

- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών

5. Συνολική εργασιακή εμπειρία (σε έτη)

- 1 - 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 - 15 έτη
- 16 – 20 έτη
- Άνω των 21 ετών

6. Από ποια συγχωνευμένη τράπεζα προέρχεστε

- Πειραιώς
- Αγροτική
- Κύπρου
- CPB
- Ελληνική
- Millennium
- Γενική
- Πανελλήνια
- Μακεδονίας-Θράκης

7. Σε ποιο κομμάτι εργασιών απασχολείστε στο κατάστημα;

- Ταμείο
- Ανάπτυξη πελατείας
- Ρυθμίσεις δανείων

Υποστήριξη εργασιών

8. Για την υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη η εμπειρία σας, τα προσόντα σας, οι γνώσεις και οι επιδιώξεις σας;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

9. Η εφαρμογή των capital controls επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

10. Η επιβολή των capital controls διαφοροποίησε τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούσασταν τα τελευταία χρόνια;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

11. Πως κρίνετε τις αλλαγές στις κύριες δραστηριότητες της εργασίας σας από την επιβολή των capital control:

Θετικά

Αρνητικά

12. Τα τελευταία χρόνια έχει τροποποιηθεί ή εμπλουτιστεί το αντικείμενο εργασίας σας ώστε να ανταποκριθείτε κατάλληλα στις μεταβολές που έχουν επέλθει στο τραπεζικό σύστημα;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

13. Οι νέοι ρόλοι που έχουν προστεθεί στο οργανόγραμμα της τράπεζας πιστεύετε πως είναι αποτέλεσμα της επιβολής των capital controls;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. Οι νέοι ρόλοι που έχουν δημιουργηθεί (υπάλληλος υποδοχής & καθοδήγησης πελατείας, εκπαίδευσης πελατείας στα εναλλακτικά δίκτυα) θεωρείτε ότι αναβαθμίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης του κοινού (ικανοποίηση, ταχύτητα διεκπεραίωσης, κτλ.);

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

15. Η δημιουργία των νέων ρόλων στην τράπεζα είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

16. Έχετε αναλάβει νέο ρόλο εργασίας από την επιβολή των capital controls και μετά;

ΝΑΙ

OXI

17. Η εναλλαγή θέσης ευθύνης στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι επιθυμητή από εσάς;

ΝΑΙ

OXI

18. Η εναλλαγή θέσης ευθύνης στο εργασιακό σας περιβάλλον (rotating) είναι σημαντική για την εξέλιξη σας;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

19. Τα νέα συστήματα ελέγχου συναλλαγών όπως το σύστημα μητρώων τραπεζικών λογαριασμών και λογαριασμό πληρωμών που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια, θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και της φοροδιαφυγής;

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

20. Μέσω των νέων συστημάτων της Τράπεζας θεωρείτε ότι αναβαθμίζεται ο ρόλος των τραπεζικών ιδρυμάτων ως μέσο πάταξης της φοροδιαφυγής και του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος;

21. Έχετε εκπαιδευτεί σε καινούργιο αντικείμενο από το ανθρώπινο δυναμικό;

ΝΑΙ

OXI

22. Είστε ευχαριστημένος με το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην τράπεζα;

- Πολύ
- Λίγο
- Ελάχιστα
- Καθόλου

23. Πιστεύετε ότι η τράπεζα επιμορφώνει κατάλληλα τους εργαζόμενους για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις μεταβολές του τραπεζικού περιβάλλοντος όπως διαμορφώθηκαν από τα capital controls ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

24. Το ανθρώπινο δυναμικό σας παρέχει ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων στο νέο απαιτητικό τραπεζικό περιβάλλον?

- Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Ελάχιστα
- Καθόλου

25. Ποια εκπαιδευτική μέθοδο κρίνετε καλύτερη για την εξέλιξη και επιμόρφωσή σας;

- Εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας
- Σεμινάρια/διαλέξεις
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- E-learning
- Άλλες:.....

26. Οι αλλαγές στις τραπεζικές διαδικασίες (ψηφιοποίηση, ηλεκτρονική διεκπεραίωση, προηγμένα τεχνολογικά μέσα, κτλ.) θεωρείτε ότι αναβαθμίζουν την ποιότητα εργασίας του τραπεζικού υπάλληλου;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

27. Η χρήση των εναλλακτικών δικτύων, των ηλεκτρονικών συναλλαγών και του πλαστικού χρήματος σας δίνουν τον απαιτούμενο χρόνο να ασχοληθείτε με αντικείμενα πιο σημαντικά για την τράπεζα (αναδιρθώσεις και ρυθμίσεις δανείων, επιστροφή καταθέσεων, ανάπτυξη κερδοφορίας);

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

28. Πιστεύετε ότι η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και των τραπεζικών προϊόντων θα έχουν αντίκτυπο στις δραστηριότητες σας στην τράπεζα;

Πολύ

Λίγο

Ελάχιστα

Καθόλου

29. Η εξέλιξη αυτή ενέχει μελλοντικά κινδύνους για τις θέσεις εργασίας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

30. Είστε αισιόδοξος/η για την πορεία της καριέρας σας στην τράπεζα με βάση τις μεταβολές στα τραπεζικά συστήματα και τις διαδικασίες?

Πολύ

Λίγο

Ελάχιστα

Καθόλου

