



**ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες:

**Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση
σχετικής πολιτικής**



Μελέτη - Συγγραφή: **Ελένη Κλάψη (ΑΜ: MBA2014-M14)**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Βρασίδης Λεώπουλος**

Ακαδημαϊκό Έτος Εκπόνησης: **2016-2017**

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Κλάψη Ελένη

Ονοματεπώνυμο



Υπογραφή

Περιεχόμενα

Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων.....	5
Κατάλογος Πινάκων	8
Σύνοψη	9
Summary.....	12
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	15
Κεφάλαιο 2: Ο ελληνικός Τραπεζικός Κλάδος.....	17
2.1 Δομή και γενικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου ελληνικού Τραπεζικού κλάδου.....	17
2.1.1. Ο ρόλος και η αλυσίδα αξίας του Τραπεζικού Συστήματος	17
2.1.2. Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας.....	20
2.1.3. Ο ανταγωνισμός: οι υφιστάμενοι οργανισμοί	22
2.2 S.W.O.T. Analysis: Ο ελληνικός Τραπεζικός κλάδος	27
2.3 Η σύνθεση του απασχολούμενου προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο	35
Κεφάλαιο 3: Η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης και οι υφιστάμενες πολιτικές αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας.....	43
3.1 Η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης («Employee Recognition»).....	43
3.2 Ενδεχόμενα Βραβεία	47
3.3 Εφαρμογές της εργασιακής αναγνώρισης	50
3.4 Οι υφιστάμενες πολιτικές αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο	54
3.5 Σκοπιμότητα επένδυσης των ελληνικών συστημικών τραπεζών στην εργασιακή αναγνώριση	56
Κεφάλαιο 4: Έρευνα για την εργασιακή αναγνώριση στις ελληνικές συστημικές τράπεζες και για τον προσδιορισμό των πλέον επιθυμητών βραβείων	58
4.1 Ορισμός των στόχων της έρευνας.....	58
4.2 Επιλογή Ποσοτικής Μεθόδου για τη διεξαγωγή της έρευνας	60

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

4.3	Η επιλογή του δείγματος	62
4.4	Δομή του ερωτηματολογίου.....	63
4.5	Περιγραφική – Στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων	69
4.5.1.	Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	69
4.5.2.	Αποτελέσματα πρώτης ενότητας ερωτηματολογίου.....	73
4.5.3.	Αποτελέσματα δεύτερης ενότητας ερωτηματολογίου.....	79
4.5.4.	Ανάλυση της προτίμησης των βραβείων σε πληθυσμιακές ομάδες	84
4.5.5.	Συμπεράσματα της μελέτης των αποτελεσμάτων της έρευνας	95
Κεφάλαιο 5: Συγκρότηση πολιτικής για την εργασιακή αναγνώριση σε ελληνική συστημική τράπεζα.....		98
5.1	Εισαγωγικά στοιχεία για τη συγκρότηση της πολιτικής	98
5.2	Οι στόχοι της πολιτικής	100
5.3	Η συγκρότηση της ομάδας έργου	107
5.4	Ο σχεδιασμός του έργου για τη συγκρότηση της πολιτικής.....	108
5.5	Η ανάπτυξη της πολιτικής	114
5.6	Η πρώτη εφαρμογή	122
5.7	Επικαιροποίηση της πολιτικής.....	125
5.8	Εγχειρίδιο Διαδικασιών.....	127
Κεφάλαιο 6: Ανασκόπηση και Συμπεράσματα		132
Παραρτήματα		135
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο σε αρχείο Word.....		135
Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο στη πλατφόρμα Google Forms		140
Βιβλιογραφία		151

Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων

Σχεδιάγραμμα 2.1: Χρηματοδοτική ροή εμπορικών τραπεζών.....	17
Σχεδιάγραμμα 2.2: Αλυσίδα Αξίας κατά τον M.Porter για τις εμπορικές τράπεζες.....	18
Σχεδιάγραμμα 2.5: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο.....	35
Σχεδιάγραμμα 2.6: Εθνική Τράπεζα-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων κατά ηλικία και φύλο.....	36
Σχεδιάγραμμα 2.7: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά ηλικία και φύλο.....	36
Σχεδιάγραμμα 2.8: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά μορφωτικό επίπεδο και φύλο.....	36
Σχεδιάγραμμα 2.9: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο.....	37
Σχεδιάγραμμα 2.10: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο και ηλικία.....	38
Σχεδιάγραμμα 2.11: Alpha Bank-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων.....	38
Σχεδιάγραμμα 2.12: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά μορφωτικό επίπεδο.....	39
Σχεδιάγραμμα 2.13: Τράπεζα Πειραιώς-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο.....	39
Σχεδιάγραμμα 2.14: Τράπεζα Πειραιώς-Πλήθος απασχολούμενων κατά ηλικία.....	40
Σχεδιάγραμμα 2.15: Τράπεζα Πειραιώς-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων κατά φύλο.....	40
Σχεδιάγραμμα 2.16: Eurobank-Πλήθος απασχολούμενων.....	41
Σχεδιάγραμμα 2.17: Eurobank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο και ηλικία.....	42
Σχεδιάγραμμα 4.3: Συμμετέχοντες στην έρευνα ανά συστημική τράπεζα.....	69
Σχεδιάγραμμα 4.4: Συμμετέχοντες ανά φύλο.....	70
Σχεδιάγραμμα 4.5: Συμμετέχοντες ανά ηλικία.....	70
Σχεδιάγραμμα 4.6: Συμμετέχοντες ανά οικογενειακή κατάσταση.....	71
Σχεδιάγραμμα 4.7: Συμμετέχοντες ανά επίπεδο εκπαίδευσης.....	71
Σχεδιάγραμμα 4.8: Συμμετέχοντες ανά χρόνια προϋπηρεσίας.....	72
Σχεδιάγραμμα 4.9: Ποσοστό δείγματος σε θέση προϊσταμένου.....	72

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Σχεδιάγραμμα 4.10: Ποσοστό δείγματος που απασχολείται σε Καταστήματα.....	73
Σχεδιάγραμμα 4.11: Αποτελέσματα «Ερώτησης 2» του ερωτηματολογίου	74
Σχεδιάγραμμα 4.12: Αποτελέσματα «Ερώτησης 3» του ερωτηματολογίου	74
Σχεδιάγραμμα 4.13: Αποτελέσματα «Ερώτησης 4» του ερωτηματολογίου	75
Σχεδιάγραμμα 4.14: Αποτελέσματα «Ερώτησης 5» του ερωτηματολογίου	76
Σχεδιάγραμμα 4.15: Αποτελέσματα «Ερώτησης 1» του ερωτηματολογίου	77
Σχεδιάγραμμα 4.16: Αποτελέσματα «Ερώτησης 6» του ερωτηματολογίου	77
Σχεδιάγραμμα 4.17: Διάγραμμα συχνότητας του χρονικού προσδιορισμού «Σπάνια» ..	78
Σχεδιάγραμμα 4.18: Διάγραμμα συχνότητας του χρονικού προσδιορισμού «Συχνά» ..	78
Σχεδιάγραμμα 4.19: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Δημόσια Αναγνώριση»	79
Σχεδιάγραμμα 4.20: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης».....	80
Σχεδιάγραμμα 4.21: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης».....	80
Σχεδιάγραμμα 4.22: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Παροχές χαμηλού κόστους»	81
Σχεδιάγραμμα 4.24: Τα πλέον επιθυμητά βραβεία, βάσει υπολογισμού Δείκτη Προτίμησης	83
Σχεδιάγραμμα 4.26: Αξιολόγηση βραβείων - Γυναίκες.....	85
Σχεδιάγραμμα 4.27: Αξιολόγηση βραβείων - Άνδρες.....	85
Σχεδιάγραμμα 4.28: Σύγκριση αξιολόγησης βραβείων ανά φύλο.....	86
Σχεδιάγραμμα 4.29: Αξιολόγηση βραβείων – έως 35 ετών	86
Σχεδιάγραμμα 4.30: Αξιολόγηση βραβείων – από 36 έως και 45 ετών	87
Σχεδιάγραμμα 4.31: Αξιολόγηση βραβείων – πάνω από 46 ετών.....	87
Σχεδιάγραμμα 4.32: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά ηλικιακή ομάδα.....	88
Σχεδιάγραμμα 4.33: Αξιολόγηση βραβείων - Άγαμοι	89
Σχεδιάγραμμα 4.34: Αξιολόγηση βραβείων - Έγγαμοι	90
Σχεδιάγραμμα 4.35: Αξιολόγηση βραβείων – Έγγαμοι με παιδιά.....	90
Σχεδιάγραμμα 4.36: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά οικογενειακή κατάσταση...	91

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Σχεδιάγραμμα 4.37: Αξιολόγηση βραβείων – Απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ	92
Σχεδιάγραμμα 4.38: Αξιολόγηση βραβείων – Κάτοχοι Master	92
Σχεδιάγραμμα 4.39: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά μορφωτικό επίπεδο.....	93
Σχεδιάγραμμα 4.40: Αξιολόγηση βραβείων – Υπάλληλοι χωρίς υφισταμένους	94
Σχεδιάγραμμα 4.41: Αξιολόγηση βραβείων – Υπάλληλοι με υφισταμένους.....	94
Σχεδιάγραμμα 4.42: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων για υπαλλήλους με και χωρίς υφισταμένους	95
Σχεδιάγραμμα 5.1: Τοποθέτηση ενδιαφερόμενων μερών, βάσει της δύναμης επιρροής και του ενδιαφέροντος.....	106
Σχεδιάγραμμα 5.2: Χάρτης διαδικασιών για την υλοποίηση του έργου της συγκρότησης πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων.....	113

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.3: Καταστήματα και εργαζόμενοι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2015β)	23
Πίνακας 2.4: Οικονομικά αποτελέσματα τραπεζών και τραπεζικών ομίλων για το α' εξάμηνο 2016 (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2016α)	24
Εικόνα 3.1: «Appreciation» στην επιχείρηση Dow (The Dow Chemical Company, 2016).....	52
Πίνακας 4.1: Ποσοστό του απασχολούμενου προσωπικού ανά συστημική τράπεζα, ως προς το συνολικό απασχολούμενο προσωπικό	63
Πίνακας 4.2: Πίνακας προτεινόμενων βραβείων προς αξιολόγηση	67
Πίνακας 4.23: Αντιστοίχιση κωδικών με τα λεκτικά των βραβείων.....	82
Πίνακας 4.25: Επιπλέον ιδέες ενδεχόμενων βραβείων	84

Σύνοψη

Το αντικείμενο της εργασίας με τίτλο «Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής» αφορά στην εφαρμογή πολιτικών αναγνώρισης και επιβράβευσης της αποδοτικής εργασίας των υπαλλήλων των ελληνικών συστημικών τραπεζών, βάσει της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης.

Καθορίζοντας τους βασικούς στόχους του παρόντος κειμένου, αυτοί είναι οι εξής:

1. Να ερευνηθεί αν οι εργαζόμενοι στις τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank) επιβραβεύονται για την εργασιακή τους προσφορά και με ποια συχνότητα.
2. Να συγκροτηθεί μία διεργασία ως προτεινόμενη πολιτική για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης και επιβράβευσης στις συστημικές τράπεζες, στην τρέχουσα εγχώρια οικονομική πραγματικότητα.

Αναφορικά με την προσέγγιση των ανωτέρω ζητημάτων, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται ο σύγχρονος ελληνικός τραπεζικός κλάδος. Αρχικά, γίνεται συνοπτική αναφορά στις εργασίες που επιτελούν γενικότερα οι εμπορικές τράπεζες και στη συνέχεια αναλύεται το κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο υπόκειται ο ελληνικός κλάδος, παρουσιάζονται αριθμητικά μεγέθη που υποδεικνύουν τον όγκο των εργασιών του και παρατίθενται περιληπτικά ιστορικά στοιχεία για την κάθε μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες. Έπειτα, αναλύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του τραπεζικού κλάδου, αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές που δέχεται από το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον, με τη βοήθεια της S.W.O.T. Analysis. Στην τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου απεικονίζεται η σύνθεση του απασχολούμενου προσωπικού βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών στις τέσσερις συστημικές τράπεζες, μέσω διαγραμμάτων που αντλήθηκαν από τις δημοσιευμένες Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης. Αναλύεται η βασική έννοια της θεωρίας, οι τρεις πυλώνες της, ορισμένα επιπρόσθετα ζητήματα που χρίζουν διευκρινήσεων, άλλα και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Κατόπιν,

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

προτείνονται ποικίλες ιδέες βραβείων για ενδεχόμενη επιβράβευση και διαχωρίζονται βάσει διαφορετικών κριτηρίων. Έπειτα, περιγράφονται τρία παραδείγματα από επιχειρήσεις του εξωτερικού που αποφάσισαν να εφαρμόσουν πολιτικές εργασιακής αναγνώρισης, προκειμένου να επιλύσουν εντοπισμένα προβλήματα διοίκησης του προσωπικού τους. Επιπλέον, αναζητούνται τακτικές επιβράβευσης που ήδη εφαρμόζονται στις ελληνικές τράπεζες ανατρέχοντας για άλλη μία φορά στις ΕΚΕ και, τέλος, αναλύεται η σκοπιμότητα της εφαρμογής πολιτικών επιβράβευσης στον εν λόγω κλάδο.

Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4 γίνεται λεπτομερής αναφορά στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και στην εκπόνηση έρευνας με σκοπό να εντοπιστεί αν οι εργαζόμενοι των ελληνικών συστημικών τραπεζών επιβραβεύονται για την εργασιακή προσφορά τους και κατόπιν να προσδιοριστούν οι προτιμητέες επιβραβεύσεις. Άρα, στις πρώτες τέσσερις ενότητες αναλύονται οι στόχοι, επιλέγεται η ποσοτική μέθοδος της έρευνας, εντοπίζεται ο συνολικός πληθυσμός και καθορίζεται το μέγεθος και η προέλευση του επιθυμητού δείγματος. Ακόμη, περιγράφεται η σύνθεση των ενοτήτων και των επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αλλά και η δόμηση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Στην τελευταία ενότητα 4.5 του κεφαλαίου, μελετώνται τα πρωτογενή δεδομένα που προέκυψαν από τη συλλογή των απαντημένων ερωτηματολογίων. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που εξάγονται είναι τα εξής:

1. Οι υπάλληλοι των ελληνικών συστημικών τραπεζών δεν επιβραβεύονται για την εργασιακή τους συμβολή
2. Τα πιο επιθυμητά βραβεία είναι η «Επιπλέον ημέρα ρεπό» και οι επιβραβεύσεις της κατηγορίας «Ευκαιρίες εξέλιξης και Ανάπτυξης».

Έπειτα, στο Κεφάλαιο 5 περιγράφεται η δημιουργία μίας νέας πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων σε μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, ως αποτέλεσμα των εργασιών μίας ομάδας έργου. Πιο αναλυτικά, καθορίζονται οι στόχοι της πολιτικής που πρόκειται να συσταθεί, συγκροτείται νέα ομάδα έργου με άτομα που κατέχουν εξειδικευμένες γνώσεις και αποφασίζεται η ροή των εργασιών που θα υλοποιηθούν. Ακολούθως, προτείνεται ένα συγκεκριμένο σύνολο αλληλοεξαρτώμενων διαδικασιών ως πολιτική και παρατίθεται το σχετικό Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Επίσης, αναφέρονται οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά την πρώτη εφαρμογή της πολιτικής και προτείνονται ιδέες για την μελλοντική ανανέωση και βελτίωσή της.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στο Κεφάλαιο 6 της παρούσας εργασίας εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα όπως προέκυψαν συνολικά από τα ανωτέρω. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την αναγνώριση που λαμβάνουν για την εργασία τους, αλλά επιθυμούν να επιμορφωθούν περαιτέρω και να συμμετάσχουν σε περισσότερα έργα, ώστε να εξελιχθούν εντός της τράπεζας όπου εργάζονται. Συνεπώς, η ανάγκη για συγκρότηση πολιτικής για την εφαρμογή της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης στη πράξη είναι πιο σύγχρονη και επίκαιρη από ποτέ. Εξάλλου, από τη μελέτη της εν λόγω θεωρίας προκύπτει ότι σε αυτή τονίζεται η σημασία της έκφρασης ικανοποίησης για την ποιοτική εργασία χωρίς να αναιρείται ο ρόλος της υπόδειξης ή της τιμωρίας, ενώ μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς να προκαλούνται μεγάλα έξοδα για την επιχείρηση.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η συγκεκριμένη μελέτη είναι εξαιρετικά επίκαιρη, δεδομένης της εγχώριας οικονομικής κατάστασης. Επεξηγηματικά, η προσφορά των τραπεζικών υπηρεσιών βασίζεται στον ανθρώπινο παραγωγικό συντελεστή. Έτσι, απασχολεί τη διοίκηση της κάθε ελληνικής τράπεζας το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων της. Όμως, καθώς οι μισθολογικές και υπηρεσιακές βελτιώσεις είναι πλέον ιδιαίτερα περιορισμένες, οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις τράπεζες όπου εργάζονται, συνεπώς αναζητούν νέες εργασιακές προοπτικές σε άλλες επιχειρήσεις, εντός ή εκτός τους τραπεζικού κλάδου. Άρα, προτείνεται η εφαρμογή της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης, ως μέσο διατήρησης των ταλέντων και ταυτόχρονα της διατήρησης της ικανοποίησης των αποδοτικών απασχολουμένων σε υψηλά επίπεδα, χωρίς να απαιτούνται υπέρογκες δαπάνες. Αποτελεσματικά, και οι δύο πλευρές θα ωφεληθούν, καθώς οι εργαζόμενοι θα έχουν τη σιγουριά ότι θα αναγνωρισθεί άμεσα η εργασιακή συμβολή τους, ενώ παράλληλα οι τράπεζες θα συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο, επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα και απασχολώντας υπαλλήλους που νιώθουν ευθύνη για τη βιωσιμότητα της τράπεζας όπου εργάζονται.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Summary

The scope of the thesis “Employee Recognition in Greek Systemic Banks, a research for rewarding employees and the creation of a relative policy” refers to the implementation of a recognition and reward policy for the efficient work of the staff of the Greek systemic banks, based on the theory of employee recognition.

The basic objectives of this document are:

1. Research whether the employees in all four Greek systemic banks (National Bank of Greece, Alpha Bank, Piraeus Bank and Eurobank) are rewarded for their work and the frequency.
2. To establish a process as a proposed policy for the practical application of the employee recognition and reward theory in systemic banks in the current domestic economic reality.

Chapter 2 presents the current Greek banking sector. Initially a brief reference as to the work performed by all commercial banks is presented followed by a description of the regulatory framework the Greek banking industry is subject to. Figures indicating the current work volume and historical data at summary level is presented. The strengths and weaknesses of the banking sector, the opportunities and threats of the domestic and international environment are examined using S.W.O.T Analysis. The last section of the chapter deals with the composition of the personnel in regards with the demographic characteristics utilizing diagrams based on publications of the Corporate Social Responsibility Reports (CSR).

Chapter 3 presents the theory of employee recognition. Analyzes the basic concept of the theory, the three pillars, some additional issues that need clarification, and other advantages resulting from the application of this to both the company and the employees. Various ideas for possible awards are put forward and grouped based on criteria. Next, three examples of foreign banks which have implemented a reward policy in order to resolve personnel management problems already identified are presented. In addition reward policies already applied in Greek banks are sought by referring once again to CSR, and the feasibility of reward policies in the sector is sought.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

A detailed report as to the design of the questionnaire and as to the research conducted to determine whether Greek bank employees are rewarded for their work, and their preference of rewards is analyzed in Chapter 4. Thus, in the first four sections the objectives are analyzed, the quantitative research methodology is selected, the total population is identified and the size and origin which will be the target of the questionnaire is identified. Furthermore, the synthesis of the modules and the individual questions in the questionnaire, and the construction of the electronic platform are described. The final section of the Chapter, 4.5, the raw data obtained from the collection of questionnaire responses is analyzed. The major conclusions reached are as follows:

1. Employees of Greek systemic banks are not rewarded for their contribution.
2. The most desired awards are “Additional day off” and rewards that fall under the category “Evaluation and Development Opportunities”.

Chapter 5 describes the creation of a policy for rewarding employees in one of the four systemic banks, as a result of a project team. Specifically, setting out the objectives of the policy to be established, the composition of the project team which is to be comprised of individuals who possess specialized knowledge, and finally the workflows are to be implemented are set. These are followed by a proposal of interrelated procedures as a policy and a Manual of Procedures is proposed. Finally, actions which have to be taken during the first implementation of this policy are mentioned and ideas as to the improvement of this are put forward.

In Chapter 6 some conclusions are drawn based on the above mentioned facts. Specifically, the analysis of primary research data shows that employees are not satisfied with the recognition they receive for their work, and wish to further receive training and participate in more projects to advance within the bank where they work. Therefore, the need for setting a policy for the application of the theory of employee recognition in practice is more modern and relevant than ever. Moreover, the study of this theory highlights the importance of satisfaction for quality work without invalidating the role of recommendation or punishment and can be implemented without causing high costs for the company.

Finally given the domestic economic situation, it should be noted that this study is very timely, since the banking industry is based on the human productive factor and the satisfaction of its employees is a very important issue for the Administration department of all banks. However, as wage and departmental improvements are

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

quite limited, employees are not happy with the banks they work in and look for new job prospects in other companies within or outside the banking sector. So it is proposed to apply the theory of employee recognition as a means of holding onto talent while maintaining the satisfaction of efficient employees at high levels, without requiring excessive expenses. Effectively, both sides would benefit, as employees would have the assurance of immediate recognition of their contribution, while banks would continue to operate in the industry, achieving better results and employing staff who feel responsibility for the bank's viability where they work.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στη παρούσα εργασία με τίτλο «Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής» προτείνεται η εφαρμογή της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης, ως λύση στη χαμηλή ικανοποίηση του απασχολούμενου προσωπικού στις ελληνικές συστημικές τράπεζες.

Στο Κεφάλαιο 2, ξεκινώντας την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, γίνεται αναφορά στον σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό κλάδο και στις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τέσσερις συστημικές τράπεζες, λόγω της εγχώριας οικονομικής κρίσης. Έπειτα, παρατίθενται πίνακες από τις Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ή Υπευθυνότητας (ΕΚΕ) των ανωτέρω τραπεζών, για να προσδιοριστούν τα ιδιαίτερα πληθυσμιακά χαρακτηριστικά του απασχολούμενου προσωπικού της κάθε μίας.

Στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, τις αναλύσεις και τις δημοσιεύσεις που έχουν γίνει. Δηλαδή, παρουσιάζεται η βασική ιδέα αυτής της θεωρίας, οι τρεις βασικοί πυλώνες της, τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, ενώ αναφέρονται και προτεινόμενα βραβεία. Ακόμη, μελετούνται τρεις περιπτώσεις επιχειρήσεων που ήδη έχουν θεσμοθετήσει και εφαρμόζουν πολιτικές εργασιακής αναγνώρισης και επιβράβευσης για τους εργαζόμενους τους και, τέλος, αναζητούνται αντίστοιχες πρακτικές στις ΕΚΕ των ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Στο Κεφάλαιο 4 δημιουργείται ένα ερωτηματολόγιο για να ερευνηθεί καταρχάς αν οι εργαζόμενοι στις ελληνικές τράπεζες επιβραβεύονται για την εργασία τους και έπειτα για να εντοπιστούν τα πιο επιθυμητά βραβεία σε περίπτωση επιβράβευσής τους. Στις πρώτες ενότητες αναλύονται θέματα αναφορικά με τη δομή του ερωτηματολογίου και τα μεθοδολογικά στοιχεία της εν λόγω έρευνας και στην τελευταία μελετούνται τα πρωτογενή στοιχεία των απαντημένων ερωτηματολογίων.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 συγκροτείται μία πολιτική για την επιβράβευση των εργαζομένων σε μία ελληνική συστημική τράπεζα, ως αποτέλεσμα των εργασιών μίας εξειδικευμένης ομάδας έργου. Άρα, περιγράφεται η σύνθεση της ομάδας έργου,

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

εντοπίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη της πολιτικής, προσδιορίζονται τα βήματα του έργου καθώς και τα απαραίτητα στοιχεία για τη συγκρότησή της. Τέλος, παρουσιάζεται μία ολοκληρωμένη διεργασία ως σύνθεση επιμέρους διαδικασιών και παρατίθεται «Εγχειρίδιο Διαδικασιών» για τη προτεινόμενη πολιτική.

Πριν την αναλυτική ανάπτυξη των ανωτέρω θεματικών στα επόμενα κεφάλαια, είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν οι έννοιες των όρων «Προϊστάμενος» και «Υφιστάμενος» που στη συνέχεια του παρόντος χρησιμοποιούνται πολύ συχνά. Ο όρος «Προϊστάμενος» αναφέρεται σε εργαζόμενο της τράπεζας που έχει διοικητική ευθύνη, δηλαδή οργανώνει, αναθέτει εργασίες και εκπροσωπεί ένα σύνολο ατόμων που χαρακτηρίζονται ως «Υφιστάμενοι». Αντίθετα, «Υφιστάμενος» είναι ο εργαζόμενος που είναι εντολοδόχος κάποιου ανώτερου του, δηλαδή του προϊσταμένου του. Άρα, αυτοί οι δύο όροι στη παρούσα εργασία δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά προσδιορίζουν την σχέση που υπάρχει μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, γίνεται σαφές ότι κάθε προϊστάμενος είναι υφιστάμενος κάποιου άλλου, ανώτερου προϊσταμένου, ενώ από την άλλη, πιθανόν κάποιος υφιστάμενος να έχει διοικητική ευθύνη για άλλους εργαζομένους, δηλαδή να είναι προϊστάμενός τους.

Επιπλέον, τονίζεται η σημασία του εγχώριου τραπεζικού κλάδου που παίζει εξέχοντα ρόλο όχι μόνο στην επιχειρηματική ζωή του τόπου αλλά και που απεικονίζει τις δυνατότητες και προοπτικές της χώρας παγκοσμίως. Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι υπάλληλοι που απασχολούνται στον συγκεκριμένο κλάδο να αντιλαμβάνονται την βαρύτητα της εργασίας τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ακολούθως, αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να αναγνωρίζεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των τραπεζών όσο το δυνατόν πιο άμεσα και πιο ξεκάθαρα.

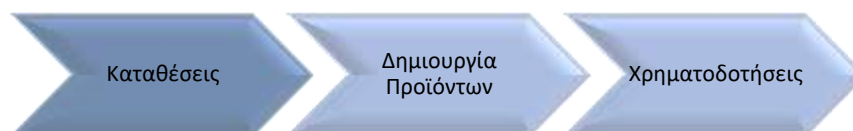
Κεφάλαιο 2: Ο ελληνικός Τραπεζικός Κλάδος

2.1 Δομή και γενικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου ελληνικού Τραπεζικού κλάδου

2.1.1. Ο ρόλος και η αλυσίδα αξίας του Τραπεζικού Συστήματος

Οι τραπεζικοί οργανισμοί επωμίζονται το σημαντικότερο έργο της αναδιανομής του χρήματος, ως βασικά μέλη του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Αναλυτικότερα, σε όλες τις σύγχρονες εθνικές οικονομίες οι τράπεζες παίζουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ καταθετών και δανειοληπτών, ή γενικότερα πλεονασματικών και ελλειμματικών μονάδων, είτε αυτές είναι ιδιώτες, επιχειρήσεις, το κράτος ή ξένοι επενδυτές. Επιπλέον, δύνανται να προσφέρουν και υπηρεσίες που σχετίζονται με θεματοφυλακή, επεξεργασία δεδομένων, διαχείριση κεφαλαίων αλλά και παροχή συμβουλών προς την εθνική Κεντρική Τράπεζα, το κράτος, ποικίλους φορείς δημόσιου ενδιαφέροντος και φυσικά σε ιδιώτες. Ωστόσο, ο παραδοσιακός ορισμός για τις εμπορικές τράπεζες εστιάζει στην κύρια λειτουργία του τραπεζικού συστήματος, δηλαδή στη συγκέντρωση αποταμιεύσεων και στη διαμεσολάβηση για την παροχή δανείων. (Πετράκης, 2002α)

Εμβαθύνοντας στην έννοια της αλυσίδας αξίας των εμπορικών τραπεζών, παρουσιάζουμε συνοπτικά το σύνολο των κύριων δραστηριοτήτων τους ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 2.1: Χρηματοδοτική ροή εμπορικών τραπεζών

Δηλαδή, οι εμπορικές τράπεζες δέχονται καταθέσεις φυσικών και νομικών προσώπων οι οποίες μετασχηματίζονται από απλές νομισματικές μονάδες σε συγκεκριμένα τραπεζικά προϊόντα που προσφέρονται από κάθε επιχείρηση. Κατόπιν, τα συνολικά κεφάλαια των καταθετών συγκεντρώνονται και διατίθενται προς τις

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ελλειμματικές μονάδες, με τη μορφή δανειακών προϊόντων. Ωστόσο, αυτή η απεικόνιση δεν είναι αντιπροσωπευτική του πραγματικού εύρους των εργασιών που λαμβάνουν χώρα, όχι μόνο εντός των υποκαταστημάτων αλλά και στις διοικητικές υπηρεσίες των τραπεζών. Άρα, παρατείνεται μία αναλυτικότερη δομή της αλυσίδας αξίας σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, ως κατωτέρω:



Σχεδιάγραμμα 2.2: Αλυσίδα Αξίας κατά τον M.Porter για τις εμπορικές τράπεζες

Βάσει του παραπάνω διαγράμματος, γίνεται αντιληπτό ότι εκτός από τη βασική ροή των τραπεζικών εργασιών όπως περιγράφηκε παραπάνω, στις κύριες λειτουργίες εντάσσονται και διαδικασίες γνωστοποίησης και προώθησης των διαθέσιμων προϊόντων στο αγοραστικό κοινό. Επίσης, πλέον θα πρέπει να μην αγνοείται και η σημασία των υπηρεσιών μετά την πώληση των τραπεζικών προϊόντων, δηλαδή την

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ηλεκτρονική τραπεζική μέσω διαδικτύου αλλά και στη χρήση τεχνολογικά προηγμένων μέσων, όπως debit cards, NFC technology, applications κ.λπ., ώστε οι πελάτες να έχουν άμεση πρόσβαση στα χρηματικά διαθέσιμά τους, κάθε χρονική στιγμή.

Για να λειτουργήσουν αποδοτικά όλα τα παραπάνω, υπάρχουν και υποστηρικτικές λειτουργίες, που είναι εξίσου απαραίτητες στη παραγωγική διαδικασία των τραπεζών. Αναλυτικότερα, οι τραπεζικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μηχανολογικό εξοπλισμό για την καταγραφή και την επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν και αφορούν τις χρηματοροές, τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, απαιτείται μεγάλος όγκος ειδών εξοπλισμού γραφείου, αναλωσίμων και χαρτικών ειδών, ενώ συχνά ανατίθενται και ορισμένες εργασίες σε εταιρίες συμβούλων, κάτι που εμπίπτει στην ευρύτερη κατηγορία των προμηθειών. Έπειτα, γίνεται έρευνα για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες (NFC, open apis - application programming interface, crowd-sourced identity schemes κ.α.), σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς και οδηγίες των συσχετιζόμενων εποπτικών αρχών, όπως θα παρουσιαστούν στη συνέχεια. Κατόπιν, η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού παίζει πρωτεύοντα ρόλο στη διοίκηση των εργαζομένων, σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, εξέλιξης, μισθοδοσίας, παροχών αλλά και πειθαρχικών ελέγχων και ποινών. Τέλος, υπάρχει ένα μεγάλο δίκτυο λοιπών υπηρεσιών που ασχολούνται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την επιτήρηση της ορθής εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαφάνειας των εργασιών, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις προβλέψεις της πορείας του οργανισμού αλλά και ορισμένες οργανωτικές μονάδες που ασχολούνται με θέματα εφαρμογών και πληροφορικής αλλά και με νομικά θέματα. (Πετράκης, 2002β)

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ο κλάδος των εμπορικών τραπεζών παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες ως προς την παραγωγική του δραστηριότητα. Αρχικά, παρατηρούμε ότι, πέραν της σημαντικότητας που έχει η οικονομική επιστήμη στη διενέργεια των τραπεζικών εργασιών, ο εν λόγω κλάδος βασίζεται αρκετά και σε διαδικασίες που άπτονται σε άλλους κλάδους, όπως η πληροφορική, η διοίκηση προσωπικού, τα logistics αλλά και τη νομική επιστήμη. Ακόμη, είναι απαραίτητο να παρατηρήσουμε ότι, καθώς το προϊόν των εμπορικών τραπεζών δεν είναι κάποιο υλικό προϊόν, αλλά μία υπηρεσία, ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής είναι η εργασία. Τέλος, ένα ιδιαίτερο σημείο είναι και ότι οι πελάτες των ανωτέρω επιχειρήσεων έχουν την ανάγκη να λαμβάνουν ένα αποδεικτικό της αγοραστικής δύναμης που έχουν μεταβιβάσει στην τράπεζα ή δικαιούνται από αυτή, άρα παρατηρούμε το εύρος των

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

προϊόντων πλαστικού χρήματος, καταθετικών συμφωνιών και δανειακών συμβάσεων που προσφέρονται.

2.1.2. Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας

Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση που εμφανίστηκε το 2008 επέφερε σοβαρές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομική πραγματικότητα επηρεάζοντας σημαντικά τον τραπεζικό και τον χρηματοπιστωτικό κλάδο εν γένει, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την σταθερότητα και την ανθεκτικότητά του. Γεννήθηκαν αμφιβολίες, τόσο από εγχώριους όσο και από διεθνείς αναλυτές, για το κατά πόσο τα τραπεζικά ιδρύματα δρούσαν ανεξέλεγκτα ή ακόμη και με αδιαφανείς διαδικασίες, χωρίς να εναρμονίζονται σε ένα ενιαίο κανονιστικό πλαίσιο. Έτσι, μετά την ολοκλήρωση πολυάριθμων συγχωνεύσεων και εξαγορών και την επιβολή των capital controls τον Ιούνιο του 2015, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες, καθώς και ολιγάριθμες άλλες που πλέον επιχειρούν εντός της χώρας, υπόκεινται σε αυστηρότατους ελέγχους και ακολουθούν συγκεκριμένο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

1. Η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) ως κεντρική τράπεζα είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής και του συστήματος του Ευρώ στην ελληνική επικράτεια και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την σταθερότητα του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος, μέσω της άσκησης εποπτικών ελέγχων στα τραπεζικά ιδρύματα. Ουσιαστικά, δρα διαμεσολαβητικά και φροντίζει για την ορθή εφαρμογή των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας από τα τραπεζικά ιδρύματα, ενώ παράλληλα είναι ο Γενικός Ταμίας του κράτους, επηρεάζοντας αναπόφευκτα τις οικονομικές αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης. Συνεπώς, οι διοικήσεις των τραπεζών καλούνται τακτικά να δίνουν στοιχεία στην ΤτΕ, ώστε να υπάρχει πάντοτε επίκαιρη ενημέρωση για τα τραπεζικά και συναλλαγματικά διαθέσιμα της χώρας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2008).
2. Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας είναι ένας νεοσύστατος οργανισμός με έτος ίδρυσης το 2010, που εμπλέκεται άμεσα στην παρακολούθηση της πορείας του τραπεζικού συστήματος, έχοντας μάλιστα ως βασική αποστολή τη διατήρηση της σταθερότητάς του. Ο οργανισμός είναι ιδιωτικού δικαίου και δρα ανεξάρτητα, ωστόσο βρίσκεται σε διαρκή συνεννόηση με την ελληνική κυβέρνηση και το Υπουργείο Οικονομικών, ενώ καθοριστική υπήρξε και η

συμβολή του στις ανακεφαλαιοποιήσεις των ελληνικών τραπεζών (Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, 2010).

3. Ακόμη ένας φορέας που ελέγχει τις ελληνικές τράπεζες είναι και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Αποστολή αυτού του οργανισμού είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς καθώς και της προστασίας των επενδυτών, μέσω των οποίων προάγεται η ανάπτυξη και μεγέθυνση της εθνικής μας οικονομίας. (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 2015). Συνεπώς οι τράπεζες υποχρεούνται να τηρούν στοιχεία που εποπτεύονται από τον συγκεκριμένο φορέα, αφού μέσω των υπαλλήλων του δικτύου καταστημάτων παρέχονται επενδυτικές συμβουλές για ποικίλα προϊόντα, όπως αμοιβαία κεφάλαια, μετοχές του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) κ.α..
4. Η γενικότερη οικονομική κατάσταση της Ευρώπης αλλά, πολύ περισσότερο, η οικονομική κατάσταση της χώρας μας έχουν καταστήσει τους ελέγχους και της οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) πιο αυστηρούς και εντατικούς από ποτέ. Εξάλλου, εντός της Ευρωζώνης, η ΕΚΤ έχει την ευθύνη της εφαρμογής των οριζόμενων για τη διατήρηση σταθερών τιμών, προς την οικονομική ανάπτυξη και την αειφορία (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2016). Άρα, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να παρέχουν στοιχεία που να καλύπτουν της ανάγκες για έλεγχο και από τη πλευρά της Ευρωζώνης.
5. Επίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εργασίες των ελληνικών τραπεζών εμπίπτουν και στους όρους της Επιτροπής της Βασιλείας, η οποία έθεσε τις βάσεις για το σύγχρονο τραπεζικό εποπτικό σύστημα σε παγκόσμιο επίπεδο, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη σταθερότητα του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος και τον ανταγωνισμό σε ίσους όρους. Έτσι και οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας καλούνται να εφαρμόζουν όσα καθορίζονται στα σύμφωνα Βασιλεία I, II & III. Τοποτηρητής της εφαρμογής των ανωτέρω είναι η ΤτΕ. (Δερμεντζόγλου, 2014).

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στο πλαίσιο του παρόντος κειμένου δεν μπορεί να παρουσιαστεί αναλυτικά το σύνολο των φορέων που εποπτεύουν τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι εκτός από τους παραπάνω οργανισμούς, οι τράπεζες ελέγχονται και ακολουθούν κανόνες και οδηγίες που εκδίδονται από το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό, την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, καθώς και από ποικίλες άλλες εποπτικές αρχές.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

2.1.3. Ο ανταγωνισμός: οι υφιστάμενοι οργανισμοί

Τα τελευταία χρόνια ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος έχει υποστεί πολλές πιέσεις από εγχώριους και διεθνείς φορείς. Συχνά κατηγορείται ως ένα από τα βασικότερα αίτια της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης της χώρας μας, ενώ έχουν ολοκληρωθεί και αρκετές απορροφήσεις ή συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων, με στόχο τον εξορθολογισμό και την σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος: πολλές μικρές σε μέγεθος τράπεζες, με αρκετά μεγάλα ποσά σε κόκκινα δάνεια, συνεταιριστικές τράπεζες και παραρτήματα τραπεζών του εξωτερικού απορροφήθηκαν από τους μεγάλους εθνικούς παίκτες.

Έτσι, η σημερινή εικόνα του κλάδου έχει συρρικνωθεί σημαντικά σε σύγκριση με αυτήν που ίσχυε στο παρελθόν: το 2010 εγχώρια υπήρχαν 19 τράπεζες ενώ το 2015 υπήρχαν πλέον μόνο 7, το απασχολούμενο προσωπικό μειώθηκε κατά 16.000 εντός των ίδιων ετών (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2015α), ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι στη διετία 2014-2015 και τα υποκαταστήματα των τραπεζών μειώθηκαν από 3.567 σε 2.562 (bankingnews.gr: online οικονομική ενημέρωση, 2016).

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο το έτος 2015, απεικονίζονται λεπτομερώς και στον ακόλουθο πίνακα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

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

Πίνακας 2.3: Καταστήματα και εργαζόμενοι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2015β)

Οι μεγαλύτερες τέσσερις τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank), ελέγχουν περίπου το 96% του κλάδου, ενώ το υπόλοιπο 4% μοιράζεται ανάμεσα στην Attica Bank, και σε άλλες με οικονομική δραστηριότητα λιγότερο σημαντική. Ακόμη, είναι γνωστό πως οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις αποκαλούνται και «συστημικές», καθώς το 2012, μετά από σχετική κοινή έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, αυτές ήταν που ανακεφαλαιοποιήθηκαν με την ενίσχυση από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ), ενέργεια που τους εξασφάλισε όχι μόνο ρευστότητα αλλά και τη βιωσιμότητά τους [bankingnews.gr: online οικονομική ενημέρωση, 2012).

Προκειμένου να σχηματίσουμε μία πιο σαφή άποψη για την εικόνα του ανταγωνισμού μεταξύ των τεσσάρων τραπεζών, παραθέτουμε τον ακόλουθο πίνακα που δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, με οικονομικά

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

στοιχεία για το α' εξάμηνο του 2016. Σημειώνεται ότι στον εν λόγω πίνακα εμπεριέχεται και η Τράπεζα Αττικής, καθώς είναι ελληνικών συμφερόντων, έχει δίκτυο καταστημάτων λιανικών πωλήσεων και μέχρι πρόσφατα κάλυπτε τις κεφαλαιακές της ανάγκες με ίδια μέσα:

Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών και τραπεζικών ομίλων Α' Εξαμήνου 2016									
		Ενεργητικό (εκ. ευρώ)	Κέρδη ή ζημιές (-) προ φόρων (εκ. ευρώ)	Καθαρά Κέρδη ή ζημιές (-) μετά φόρων (εκ. ευρώ)	Καταθέσεις (εκ. ευρώ)	Χορηγήσεις μετά από προβλέψεις (εκ. ευρώ)	Προβλέψεις κάλυψης πιστωτικού κινδύνου (εκ. ευρώ)	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (εκ. ευρώ)	Αμοιβές & Εξοδα προσωπικού (εκ. ευρώ)
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	79.669	-25	-25	36.190	47.826	603	9.523	281
	ΟΜΙΛΟΣ	84.316	746	-40	38.406	48.873	600	9.928	320
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	73.565	-74	-87	36.458	39.299	359	8.237	291
	ΟΜΙΛΟΣ	83.917	18	-2.954	42.184	44.943	411	9.785	303
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ	63.331	130	125	27.689	40.988	521	8.460	197
	ΟΜΙΛΟΣ	67.371	4	10	31.667	45.495	605	8.921	259
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	ΤΡΑΠΕΖΑ	62.433	32	60	23.187	32.472	315	6.188	194
	ΟΜΙΛΟΣ	72.852	79	114	32.974	39.545	398	7.201	275
ΑΤΤΙΚΑ BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	3.717	-8	-6	2.014	2.840	20	884	21
	ΟΜΙΛΟΣ	3.711	-10	-9	2.000	2.840	20	870	21
ΣΥΝΟΛΟ (ΤΡΑΠΕΖΑ)		282.716	55	67	126.538	163.626	1.818	33.072	964
ΣΥΝΟΛΟ (ΟΜΙΛΟΣ)		311.967	837	-2.870	147.231	181.696	2.034	36.485	1.267

Πηγή:

- Οικονομικές καταστάσεις μετρικής και ομίλου & Στοιχεία και πληροφορίες χρήσιμες από 1 Ιανουαρίου 2016 έως 30 Ιουνίου 2016.
- Παρουσιάσεις αποτελεσμάτων 6Μ2016

Πίνακας 2.4: Οικονομικά αποτελέσματα τραπεζών και τραπεζικών ομίλων για το α' εξάμηνο 2016 (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2016α)

Όπως φαίνεται και στα αποτελέσματα, η τράπεζα με τα υψηλότερα καθαρά κέρδη μετά φόρων είναι η Alpha Bank, ενώ η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι πρώτη στο ύψος των καταθέσεων. Εξίσου κοντά είναι και η Τράπεζα Πειραιώς η οποία φαίνεται να διαθέτει και το υψηλότερο ποσό απαιτήσεων από χορηγήσεις και προβλέψεις. Τέλος, η Εθνική Τράπεζα έχει το υψηλότερο κόστος για την κάλυψη του λειτουργικού κόστους της εργασίας, κάτι που είναι αναμενόμενο καθώς απασχολεί περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό μεταξύ των τεσσάρων τραπεζών, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2.3.

Στη συνέχεια θα γίνει μία συνοπτική ιστορική αναδρομή στην πορεία της κάθε μίας από τις τέσσερις συστημικές ελληνικές τράπεζες, ώστε να αντιληφθούμε καλύτερα τη διαδρομή που η κάθε μία έχει διανύσει και τα εμπόδια που έχει ξεπεράσει:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)

Η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος είναι η πρώτη Τράπεζα της χώρας μας και ιδρύθηκε το 1841, ως η πρώτη τράπεζα του νεοσύστατου τότε ελληνικού έθνους, ενώ ένας από τους πρώτους και βασικούς μετόχους υπήρξε το ελληνικό Δημόσιο. Το 1880 εισήχθη η μετοχή της προς διαπραγμάτευση στο ΧΑΑ, ενώ το 1891 ιδρύθηκε και Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων, «Η Εθνική». Είναι αξιοσημείωτο ότι έως το 1928, δηλαδή έως την ίδρυση της ΤτΕ, η εν λόγω τράπεζα ήταν υπεύθυνη για την έκδοση των νομισμάτων που κυκλοφορούσαν στην ελληνική οικονομία. Επίσης, στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα η Εθνική Τράπεζα είχε υποκαταστήματα σε όλη την ελληνική επικράτεια, ενώ στο δεύτερο μισό επέκτεινε τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της και σε άλλες χώρες των Βαλκανίων. Ακόμη, μία σημαντική ημερομηνία για την επιχείρηση ήταν το 1971, που λανσάρισε την πρώτη πιστωτική κάρτα στην ελληνική αγορά. Πλέον, έχοντας ήδη ιστορία 175 ετών, η Εθνική Τράπεζα εξακολουθεί να δραστηριοποιείται ως μία από τις τέσσερεις συστημικές τράπεζες της χώρας. (Εθνική Τράπεζα, 2015).

Alpha Bank (AB)

Η Alpha Bank είναι η δεύτερη παλαιότερη τράπεζα στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1879 στην Καλαμάτα, από τον διακεκριμένο έμπορο της περιοχής, Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, υπό την επωνυμία «Τράπεζα Καλαμών». Από τότε η τράπεζα άλλαξε αρκετές ονομασίες ώστε να καταλήξει το 1972 στο όνομα «Τράπεζα Πίστewς». Σημαντική ημερομηνία στην εξέλιξη της AB ήταν το 1982 που ξεκίνησε η λειτουργία του προηγμένου μηχανογραφικού συστήματος on line - real time για εφαρμογές ταμειυτηρίου και το 1989 που ξεκίνησε η διεξαγωγή τραπεζικών συναλλαγών μέσω τηλεφώνου. Στην είσοδο του 21^{ου} αιώνα, η τράπεζα μετονομάστηκε στο σημερινό της όνομα, κατόπιν της πλήρους απορρόφησης της «Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας». Ακολούθως, το 2013 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με την «Emporiki Bank» και το 2014 με το «Diners Club», ενώ εξαγοράστηκε και το κομμάτι της λιανικής τραπεζικής της Citibank. Τα προσεκτικά βήματα τα οποία πραγματοποίησε η Alpha Bank τόσο στο κομμάτι των καταθέσεων όσο και στο κομμάτι των δανειοδοτήσεων την οδήγησαν στο να είναι η πρώτη τράπεζα σε κεφαλαιακή επάρκεια, κάτι που αποτυπώθηκε άλλωστε και στην τελευταία ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, την οποία η AB ολοκλήρωσε έγκαιρα με μόλις 2,5 εκατομμύρια ευρώ, τα οποία καλύφθηκαν εξ' ολοκλήρου από ιδιώτες επενδυτές. (Alpha Bank, 2016α).

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Τράπεζα Πειραιώς

Ιδρύθηκε το 1916 και έως το 1963 λειτουργούσε ως ιδιωτική τράπεζα. Κατόπιν εντάχθηκε στον όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας και εξακολούθησε να δραστηριοποιείται ως θυγατρική έως το 1975, οπότε ο όμιλος πέρασε στον κρατικό έλεγχο. Το 1991 έγινε εκ νέου ιδιωτική τράπεζα και σήμερα έχει τη πολυπληθέστερη πελατειακή βάση σε σχέση με τον ανταγωνισμό εγχωρίως. Είναι ιδιαίτερης σημασίας το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός έχει ολοκληρώσει με επιτυχία τις περισσότερες συγχωνεύσεις τραπεζών, μεταξύ των οποίων την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης το 1998, την ETBAbank το 2003, τη Γενική Τράπεζα το 2012, την Millennium Bank το 2013 και την Πανελλήνια Τράπεζα το 2015, ενώ έχει αποκτήσει και το «υγιές» κομμάτι της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Κύπρου. Ωστόσο, συνέπεια της απορρόφησης των προαναφερθέντων τραπεζών ήταν ότι έπρεπε να αντιμετωπίσει και τα προβλήματα που τις συνόδευαν. Είναι χαρακτηριστικό πως, παρά την πρωτιά στους δείκτες των καταθέσεων και των δανείων, η Τράπεζα Πειραιώς στα stress tests του Νοεμβρίου του 2015 είχε τον χειρότερο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και κατ' επέκταση τις μεγαλύτερες ανάγκες σε κεφάλαια (Τράπεζα Πειραιώς, 2016α).

Eurobank

Η EFG Eurobank Ergasias A.E. ιδρύθηκε το 1990 και ειδικευόταν στην επενδυτική τραπεζική και στο private banking. Αν και δεν δραστηριοποιείται πολλά χρόνια, έχει ήδη καταφέρει να έχει αξιοσημείωτη διεθνή παρουσία και να έχει ολοκληρώσει επιτυχώς αρκετές εξαγορές και συγχωνεύσεις με άλλες τράπεζες. Σημαντικότερες ήταν δύο: το 2000 με την Τράπεζα Εργασίας και το 2013 με την Proton Bank και το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος. Στα αποτελέσματα των stress tests του 2015, η Eurobank μαζί με την Alpha Bank σημείωσαν τους υψηλότερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας, αλλά και τον χαμηλότερο αριθμό επισφαλειών. (Eurobank, 2016).

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

2.2 S.W.O.T. Analysis: Ο ελληνικός Τραπεζικός κλάδος

Στην παρούσα ενότητα κρίθηκε απαραίτητη η μελέτη του ελληνικού Τραπεζικού κλάδου με τη βοήθεια της SWOT analysis, ώστε να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου, οι δυνατότητες αλλά και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Διοικήσεις των Τραπεζών, τόσο εντός του κλάδου, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Strengths: Δυνατά Σημεία

Αν και σε πρώτη ανάλυση ο τραπεζικός κλάδος της Ελλάδας φαίνεται να μη διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα έναντι των αντίστοιχων κλάδων άλλων οικονομιών, είναι γεγονός πως υπάρχουν αρκετά δυνατά στοιχεία στα οποία μπορεί να βασίζεται ώστε να αναπτυχθεί και να ενδυναμώσει περαιτέρω την αποδοτικότητά του.

1. Αρχικά, είναι ιδιαίτερης σημασίας το γεγονός ότι πλέον ο κλάδος αποτελείται κατά κύριο λόγο από τέσσερις μεγάλες τράπεζες, οι οποίες από το 2012 και έπειτα θεωρούνται ως «υγιείς». Δηλαδή, οι τράπεζες πλέον έχουν θεσπίσει συγκεκριμένες πολιτικές για το σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και για τις τακτικές έγκρισης και χορήγησης των προϊόντων τους στους ενδιαφερόμενους πελάτες, ενώ ελέγχονται από τους ίδιους εγχώριους και διεθνείς φορείς, με τα ίδια κριτήρια. Επίσης, είναι αξιοπρόσεκτο ότι πλέον το απασχολούμενο προσωπικό είναι στη πλειοψηφία του απόφοιτοι τουλάχιστον Ανώτερων σχολών, με γνώση ξένων γλωσσών ενώ δεν είναι λίγοι και αυτοί που έχουν προϋπηρεσία σε τράπεζες του εξωτερικού.
2. Παρά τα πολυάριθμα προβλήματα, η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να είναι μέλος της Ευρωζώνης και το Ευρώ είναι το επίσημο νόμισμα της χώρας, όπως και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης. Ο εν λόγω κλάδος, λοιπόν, έχει το πλεονέκτημα να μετρά τις δυνάμεις του με το ίδιο νόμισμα που χρησιμοποιούν οι οικονομικά εύρωστες χώρες της Ευρώπης, όπως η Γερμανία και η Γαλλία, και να μπορεί να συναλλάσσεται εκτός των συνόρων της ηπείρου με ισχυρή συναλλαγματική ισοτιμία και την αξιοπιστία ενός ισχυρού νομίσματος.
3. Ακόμη, η γεωμορφολογία της χώρας μας είναι αρκετά περίπλοκη, με ορεινούς όγκους και πολλά νησιά, κάτι που δυσκολεύει την πρόσβαση των καταναλωτών στο προϊόν, δηλαδή την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων. Ωστόσο, οι ελληνικές τράπεζες έχουν καταφέρει να καλύψουν τις ανάγκες της επικράτειας, διατηρώντας καταστήματα σε κομβικά σημεία της χώρας και τοποθετώντας επιπλέον μηχανήματα αυτόματης ανάληψης (ATM) σε πιο απομακρυσμένες περιοχές. Έτσι, ο κλάδος έχει πλήρη και άμεση εικόνα για τις ιδιαίτερες οικονομικές ανάγκες κάθε περιοχής, όσο απομακρυσμένη και αν είναι.

4. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί το λειτουργικό κόστος για τη πληρωμή μισθών στον τραπεζικό κλάδο, καθώς το απασχολούμενο προσωπικό έχει μειωθεί σημαντικά λόγω των προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου που έχουν εφαρμόσει και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες. Βάσει στοιχείων της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, στις 31.12.2012 το απασχολούμενο προσωπικό στον τραπεζικό κλάδο ήταν 54.516 άτομα, ενώ τρία χρόνια μετά μειώθηκαν περισσότερο από 10.000, φτάνοντας τα 44.273 άτομα, αριθμός που έως το τέλος του 2016 θα είναι ακόμη μικρότερος λόγω των προγραμμάτων αποχώρησης που και οι τέσσερις τράπεζες εφαρμόζουν (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2012 – 2015).

Weaknesses: Αδύνατα Σημεία

1. Η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος είναι η επιβολή περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων, τα «capital controls», όπως επιβλήθηκαν στις 28.6.2015. Ουσιαστικά, περιορίστηκε η ποσότητα χρήματος που δύναται κάποιος να κάνει ανάληψη στα €60 ημερησίως και συνεπώς της συνολικής κυκλοφορίας χρήματος στην ελληνική οικονομία. Όμως, ο αντίκτυπος στον τραπεζικό κλάδο είναι τεράστιο, λόγω των αμφιβολιών που δημιουργήθηκαν στους καταθέτες για την αξιοπιστία του τραπεζικού συστήματος. Ο περιορισμός αυτός έως και σήμερα δεν έχει αρθεί πλήρως και ενώ η πλειοψηφία των καταναλωτών κινείται πλέον με πλαστικό χρήμα, εκφράζεται δυσπιστία για την αξιοπιστία των ελληνικών τραπεζών, από παράγοντες εντός και εκτός της χώρας (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2016β).
2. Ο περιορισμός στη ρευστότητα των καταναλωτών έχει επηρεάσει βαθύτατα όχι μόνο το λιαν εμπόριο, αλλά και τον όγκο παραγωγής προϊόντων, καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν εκ νέου τον τραπεζικό κλάδο, αφού δεν τον ανατροφοδοτούν με καταθέσεις, αλλά ούτε και αναζητούν κεφάλαια για νέες επενδύσεις. Σύμφωνα με στοιχεία του IOBE για τον Σεπτέμβριο 2016, ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα αντίστοιχα της Ευρωζώνης, αν και οι προσδοκίες για τη βιομηχανία και το λιαν εμπόριο φαίνεται να τείνουν θετικές (ΣΕΒ, 2016).
3. Ακόμη, ένα «αγκάθι» για τις ελληνικές τράπεζες είναι το θέμα των κόκκινων δανείων που προς το παρόν οι ενέργειες για τη διαχείρισή τους δεν φαίνεται

- να έχουν προχωρήσει αισθητά. Πρόσφατα, ο Υπουργός Οικονομίας δήλωσε πως οι ελληνικές τράπεζες, κατόπιν νέας συνεννόησης με τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM), συμφώνησαν να μειώσουν το 40% των κόκκινων δανείων τους έως το 2019. Άρα, το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν φαίνεται προς λύση σε βραχυχρόνιο ορίζοντα. (Newsroom, CNN Greece, 2016).
4. Επίσης, ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας είναι και η συνέχιση της εξάρτησης από τον Μηχανισμό Έκτακτης Ρευστότητας (ELA) και την ΕΚΤ. Σύμφωνα με πρόσφατα δημοσιεύματα, η ρευστότητα που ζητήθηκε από το Ευρωσύστημα στο τέλος Σεπτεμβρίου 2016 ήταν μειωμένη κατά 3,2 δις ευρώ, ωστόσο φαίνεται ότι το εγχώριο τραπεζικό σύστημα θα αργήσει να στηριχθεί σε ίδια μέσα (Ιωαννίδης, 2016).
 5. Προβληματισμό προκαλεί και το ενδεχόμενο για πιθανή ανάγκη νέας ανακεφαλαιοποίησης εντός του 2016. Πέρυσι ολοκληρώθηκαν οι ανακεφαλαιοποιήσεις και για τις τέσσερις τράπεζες και προς το παρόν, δεν υπάρχει κάτι νεότερο σχετικά. Ωστόσο, και το 2014 που είχε ολοκληρωθεί η δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση το κλίμα στην αγορά ήταν πολύ αισιόδοξο, όμως λόγω της πολιτικής αστάθειας, το τραπεζικό σύστημα αναγκάστηκε να προχωρήσει και σε τρίτη ανακεφαλαιοποίηση εντός του 2015.
 6. Ακόμη, οι συστημικές τράπεζες, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στο παρόν, υποχρεούνται να παρέχουν σε εγχώριους και διεθνείς φορείς αρκετή πληροφόρηση, καθώς ελέγχονται ή ακόμη και ενισχύονται οικονομικά από αυτούς. Έτσι, προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις υποχρεώσεις, πλέον έχουν δημιουργηθεί ειδικά τμήματα στα οργανογράμματα των τραπεζών ή έχει γίνει ανάθεση σε εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων για τη σύνταξη των απαιτούμενων εκθέσεων ή καταστάσεων. Συνεπώς, αντιλαμβάνεται κανείς ότι προκύπτει ένα επιπλέον κόστος ανά τραπεζικό οργανισμό, είτε αυτό είναι πληρωμή εταιρίας είτε απασχόληση επιπλέον μόνιμου προσωπικού.
 7. Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθούμε και στους αυξανόμενους φόρους και στο Δημόσιο Χρέος που επιβαρύνουν τις ελληνικές τράπεζες άμεσα και έμμεσα. Είναι προφανές ότι οι καταθέσεις των Ελλήνων φορολογούμενων συρρικνώνονται όλο και περισσότερο, καθώς οι φόροι που καλούνται να καταβάλλουν είναι συνεχώς μεγαλύτεροι, είτε αυτοί επιβάλλονται άμεσα, είτε με τη μορφή κρατήσεων ή διάφορων έμμεσων φόρων. Αντίθετα, τα εισοδήματα δεν φαίνεται να αυξάνονται σημαντικά, ενώ ούτε και το δημόσιο χρέος μειώνεται δραστικά, όπως αποδεικνύουν και τα στοιχεία του

Οργανισμού Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους (Οργανισμός Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους, 2016). Συνεπώς, όσο το χρέος της χώρας παραμένει σε υψηλά επίπεδα, η φορολογία δεν αναμένεται να μειωθεί και άρα οι καταθέσεις θα χρησιμοποιηθούν για τη πληρωμή φόρων.

Opportunities: Ευκαιρίες

Ακόμη και σε αυτό το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, οι ελληνικές τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν ευκαιρίες και να επενδύσουν σε αυτές, με σκοπό τη βιωσιμότητά τους και την ανάπτυξή τους μακροπρόθεσμα.

1. Η ιδιαίτερη κατάσταση της επιβολής περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων στην οποία βρίσκεται η εθνική οικονομία από το καλοκαίρι του 2015 έχει επιφέρει και μία θετική εξέλιξη για τον ανταγωνισμό του κλάδου: με τα σημερινά δεδομένα, το άνοιγμα νέων λογαριασμών επιτρέπεται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Άρα, ο ανταγωνισμός είναι δεδομένος, καθώς είναι δύσκολη η είσοδος νέου παίκτη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, λόγω αυτού του περιορισμού. Έτσι, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες που κινούν κατά κύριο λόγο τον τραπεζικό κλάδο, μπορούν να θεωρούν δεδομένους τους ανταγωνιστές τους.
2. Επιπλέον, οι τράπεζες ήδη από το 2010 ξεκίνησαν να δομούν νέες, σαφείς και διαφανείς εγκριτικές διαδικασίες για τα προϊόντα τους και ταυτόχρονα προωθούν όλο και περισσότερο προηγμένες εφαρμογές της τεχνολογίας στο πελατειακό κοινό. Σκοπός τους είναι να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταθετών ώστε να επιστρέψουν τα ρευστά διαθέσιμα στα ταμεία τους και να διευρυνθεί η χρήση του πλαστικού χρήματος και των ηλεκτρονικών πληρωμών. Εξάλλου, σύμφωνα με πρόσφατα δημοσιεύματα, η κυβέρνηση ενισχύει αυτές τις στρατηγικές επιλογές των τραπεζών, καθώς προωθείται περαιτέρω η πραγματοποίηση συναλλαγών με τη χρήση καρτών αντί με χρήμα (Χατζηνικολάου, 2016).
3. Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να λάβουν υπόψη, είναι και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας, μεγάλο ποσοστό του οποίου βρίσκεται σε κατάσταση ανεργίας. Όπως δείχνουν τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το 2015, το 35% του πληθυσμού των ανέργων είναι κάτοχοι πτυχίων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Ελληνική Στατιστική Αρχή,

- 2016). Δηλαδή, υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά εργασίας για να καλύψει τις εν δυνάμει ανάγκες των τραπεζών σε εξειδικευμένο προσωπικό.
4. Επίσης, αν και, όπως ήδη αναφέρθηκε, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος έχει κάνει τεράστια βήματα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, φαίνεται ότι δεν πρέπει να καθυστερήσει. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από την διεθνούς φήμης εταιρία Accenture, το 85% ερωτηθέντων υψηλόβαθμων τραπεζικών στελεχών πιστεύουν ότι η τεχνολογία θα χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο, με ρυθμό που είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Μάλιστα, στην ίδια έρευνα προβλέπεται ότι, μεταξύ άλλων, η τεχνολογία θα μεταβάλλει τον τρόπο που συναλλάσσονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους, καθώς και τη μορφή απασχόλησης του ανθρωπίνου δυναμικού (Accenture, 2016). Συνεπώς, η συνέχιση των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες είναι η ευκαιρία που δίνεται στις ελληνικές τράπεζες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες στα διεθνή χρηματοοικονομικά πράγματα.
 5. Ακόμη, χρειάζεται οι ελληνικές τράπεζες να προβούν σε κινήσεις ώστε να βελτιωθούν οι τιμές των μετοχών που διαπραγματεύονται στο ΧΑΑ. Όπως είναι γνωστό, τα τελευταία χρόνια όχι μόνο δεν έχουν μοιραστεί μερίσματα στους μετόχους των τραπεζών, αλλά επίσης οι τιμές έχουν μειωθεί δραματικά, λόγω των ανακεφαλαιοποιήσεων και των ζημιών που εμφανίζονται ετησίως στους ισολογισμούς τους. Άρα, οι τράπεζες θα πρέπει να τονώσουν τις τιμές των μετοχών τους, ώστε να προσελκύσουν και νέες επενδύσεις και με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίσουν νέες πηγές ρευστότητας.
 6. Τέλος, ο κλάδος δύναται να εστιάσει στην προσέλκυση νέων καταθέσεων από το εξωτερικό και ειδικότερα από ομογενείς Έλληνες, αλλά και από επιχειρήσεις που δρουν στον κλάδο της ναυτιλίας. Αναλυτικότερα, οι δύο αυτές κατηγορίες πιθανόν να ήθελαν να καταθέσουν τα πλεονασματικά τους διαθέσιμα σε κάποια ελληνική τράπεζα, ωστόσο θα πρέπει να σχεδιαστούν ειδικές ενέργειες για να τονιστεί η ασφάλεια των καταθέσεων αλλά και η δυνατότητα της πρόσβασης των δικαιούχων στα διαθέσιμά τους ανά πάσα στιγμή.

Threats: Κίνδυνοι

1. Ο σημαντικότερος κίνδυνος που ακόμη διατρέχουν οι ελληνικές τράπεζες, είναι αναμφίβολα μία ενδεχόμενη έξοδος από το Ευρωσύστημα. Σε περίπτωση που αυτό το σενάριο πραγματοποιηθεί, θα αποτελέσει ισχυρότατο

- χτύπημα για τον κλάδο, ο οποίος έχει δομήσει όλες τις εργασίες του βάσει των ευρωπαϊκών οδηγιών. Αν και η πλειοψηφία των δηλώσεων των ευρωπαίων αξιωματούχων αποτρέπουν αυτό το ενδεχόμενο, ωστόσο συχνά ακούγονται και λιγότερο αισιόδοξες απόψεις που προβληματίζουν και υπενθυμίζουν την δύσκολη οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εθνική μας οικονομία.
2. Επίσης, προβληματισμό δημιουργεί και η πολιτική κατάσταση της χώρας. Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι οι κυβερνητικές επιλογές χειροτερεύουν την οικονομική κατάσταση, ενώ ταυτόχρονα το σύνολο των εκλεγμένων βουλευτών δεν φαίνεται να πείθει τους πολίτες για τη πολιτική του συνεισφορά. Αυτό απεικονίζεται και στη πρόσφατη έρευνα της εταιρίας Prograta, στην οποία φαίνεται ότι η κυβέρνηση δεν έχει την πλειονότητα στην πρόθεση ψήφου, ενώ το 25% των ερωτηθέντων δήλωσαν «αδιευκρίνιστη ψήφο» (naftemporiki.gr, (2016).
 3. Όμως και διεθνώς οι πολιτικές εξελίξεις είναι καταγιστικές και δυσχεραίνουν αναμφίβολα τις οικονομικές δραστηριότητες τόσο εντός της Ευρώπης (άρα και της χώρας μας) όσο και εκτός: Η έξοδος της Μεγάλης Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τα κύματα προσφύγων από τη Συρία και την Αφρική προς την Ευρώπη, η ενδυνάμωση του ISIS, οι εκλογές στις ΗΠΑ είναι μόνο μερικά από τα θέματα που απασχολούν καθημερινά τα ειδησεογραφικά πρακτορεία και την επικαιρότητα.
 4. Επιπλέον, ένας κίνδυνος που δεν φαίνεται να έχει εξαλείψει, είναι και η πιθανότητα να αυξηθούν τα «κόκκινα» δάνεια. Όπως αναφέρει και η ΤΤΕ στην «Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος», το διαθέσιμο εισόδημα των οφειλετών των δανείων έχει περιοριστεί σημαντικά. Έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να μην μπορούν να καταβάλλουν τις προβλεπόμενες δόσεις και τα δάνειά τους να τεθούν σε οριστική καθυστέρηση. Ακολούθως, θα μειωθούν περαιτέρω τα διαθέσιμα με τα οποία μπορούν οι τράπεζες να δανειοδοτήσουν τις ανταγωνιστικές ή και κερδοφόρες επιχειρήσεις, κάτι που αναμφίβολα θα επηρεάσει τόσο τον Τραπεζικό κλάδο, όσο και το σύνολο της αγοράς (Τράπεζα της Ελλάδος, 2016).
 5. Τέλος, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος για νέες συγχωνεύσεις μεταξύ των ελληνικών τραπεζών, εφόσον θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου δεν είναι βιώσιμες για τις δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας. Εξάλλου, και το καλοκαίρι του 2015, μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών, οι φήμες για συνένωση της Alpha Bank με τη Eurobank ήταν

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

πολύ έντονες, αν και, τελικά, δεν επιβεβαιώθηκαν. Σε κάθε περίπτωση, μία σχετική ανακοίνωση για εξαγορά, θα αποσταθεροποιούσε τις ισορροπίες εντός του κλάδου, που έχει ήδη συρρικνωθεί σημαντικά.

2.3 Η σύνθεση του απασχολούμενου προσωπικού στον τραπεζικό κλάδο

Καθώς οι υπηρεσίες που προσφέρει ο τραπεζικός κλάδος βασίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, η καλή σύνθεση του απασχολούμενου προσωπικού μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε σύγχρονου τραπεζικού οργανισμού. Στη παρούσα ενότητα, θα παρουσιάσουμε τη σύνθεση του απασχολούμενου προσωπικού σε κάθε μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της κάθε μίας. Σημειώνεται ότι ενώ η Alpha Bank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank έχουν αναρτήσει στις ιστοσελίδες τους στοιχεία για το προσωπικό τους έως το τέλος του 2015, η Εθνική Τράπεζα παρέχει αντίστοιχα στοιχεία για το τέλος του 2014.

Στατιστικά στοιχεία πληθυσμού εργαζομένων της Εθνικής Τράπεζας (2014)

(Εθνική Τράπεζα, 2015, σελ. 106-165)

Στοιχεία Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα							
Ανθρώπινο Δυναμικό	2014	2014 Ποσοστό % του συνόλου	2013	2012	2011	2010	2009
Άνδρες	5.299	53,27%	6.845	6.007	6.289	6.648	6.853
Γυναίκες	4.648	46,73%	5.430	5.223	5.351	5.569	5.681
Συνολικό προσωπικό	9.947	100,00%	12.275	11.230	11.640	12.217	12.534

Σχεδιάγραμμα 2.5: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, στις 31.12.2014 στην ΕΤΕ απασχολούνταν 9.947 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι περισσότεροι άνδρες, αλλά χωρίς η διαφορά να είναι ιδιαίτερα σημαντική.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Γεωγραφική Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας κατά Ηλικία και Φύλο (2014)													
Ηλικία Γεωγραφική Ενότητα	18-25		26-40		41-50		51+		Σύνολο		%		Γενικό Σύνολο
	A	Γ	A	Γ	A	Γ	A	Γ	A	Γ	A	Γ	
Αττική	16	21	949	1.099	982	1173	1325	597	3.272	53,1%	2.890	46,9%	6.162
Υπόλοιπη Ελλάδα	12	10	656	848	496	574	863	326	2.027	53,6%	1.758	46,4%	3.785
Σύνολο	28	31	1.605	1.947	1.478	1.747	2.188	923	5.299	53,3%	4.648	46,7%	9.947
%	0,5%	0,7%	30,3%	41,9%	27,9%	37,6%	41,3%	19,9%					

Σχεδιάγραμμα 2.6: Εθνική Τράπεζα-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων κατά ηλικία και φύλο

Παρατηρούμε ότι το ποσοστό των υπαλλήλων της ΕΤΕ που απασχολούνται εκτός του Νομού Αττικής προσεγγίζει το 38%, ενώ το ποσοστό για τους απασχολούμενους εκτός Αττικής και έως 40 ετών είναι μόλις 15% του συνόλου των εργαζομένων.

Κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας κατά φύλο και ηλικιακή ομάδα (2014)						
Ηλικία	Άνδρες	Ποσοστό		Σύνολο	Ποσοστό	
		% του συνόλου των ανδρών	% του συνόλου των γυναικών			% του συνόλου των εργαζομένων
Έως 30	184	50,00%	184	50,00%	368	3,70%
31 - 40	1.449	44,68%	1.794	55,32%	3.243	32,60%
41 - 50	1.478	45,83%	1.747	54,17%	3.225	32,42%
51+	2.188	70,33%	923	29,67%	3.111	31,28%
Γενικό Σύνολο	5.299		4.648		9.947	100,00%

Σχεδιάγραμμα 2.7: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά ηλικία και φύλο

Σε αυτό τον πίνακα φαίνεται ότι ενώ ο κύριος όγκος των εργαζομένων έχει ηλικία από 31 έως και 50 ετών σε ποσοστό 65,02%, οι απασχολούμενοι με ηλικία μικρότερη των 40 ετών είναι μόλις το 36,3%.

Κατανομή Επιπέδου Σπουδών Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας ανά φύλο (2014)			
Επίπεδο	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Βασική εκπαίδευση	426	294	720
Μέση εκπαίδευση	1.974	1.553	3.527
Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση	1.909	1.775	3.684
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση	990	1.026	2.016
Σύνολο	5.299	4.648	9.947
Γενικό σύνολο		9.947	

Σχεδιάγραμμα 2.8: Εθνική Τράπεζα-Πλήθος απασχολούμενων κατά μορφωτικό επίπεδο και φύλο

ATHENS MBA

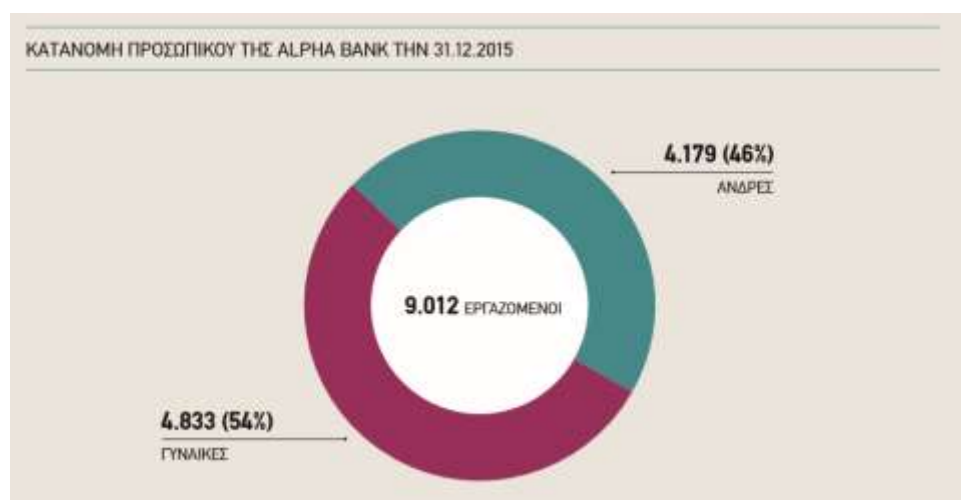
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Τα παραπάνω στοιχεία μας δείχνουν ότι το 57% των εργαζομένων της ΕΤΕ είναι απόφοιτοι τουλάχιστον ανώτερης σχολής.

Βάσει των στοιχείων της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών που φαίνονται και στον Πίνακα 2.3 του παρόντος, το συνολικό απασχολούμενο προσωπικό της συγκεκριμένης επιχείρησης στις 31.12.2015 ήταν 10.939, δηλαδή το προσωπικό αυξήθηκε κατά περίπου 10%. Άρα, είναι πολύ πιθανόν τα παραπάνω ποσοστά να διαφοροποιούνται αρκετά για το έτος 2015.

Στατιστικά στοιχεία πληθυσμού εργαζομένων της **Alpha Bank**

(Alpha Bank, 2016β, σελ. 65-80)

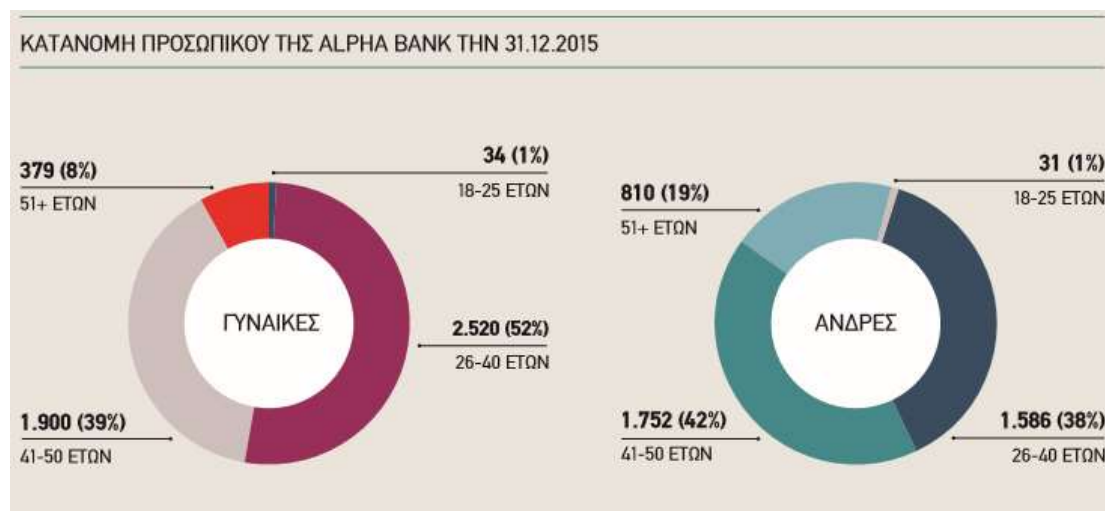


Σχεδιάγραμμα 2.9: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο

Οι εργαζόμενοι της εν λόγω τράπεζας στις 31.12.2015 ήταν 9.012, εκ των οποίων περισσότερες ήταν οι γυναίκες, με ποσοστό 54%.

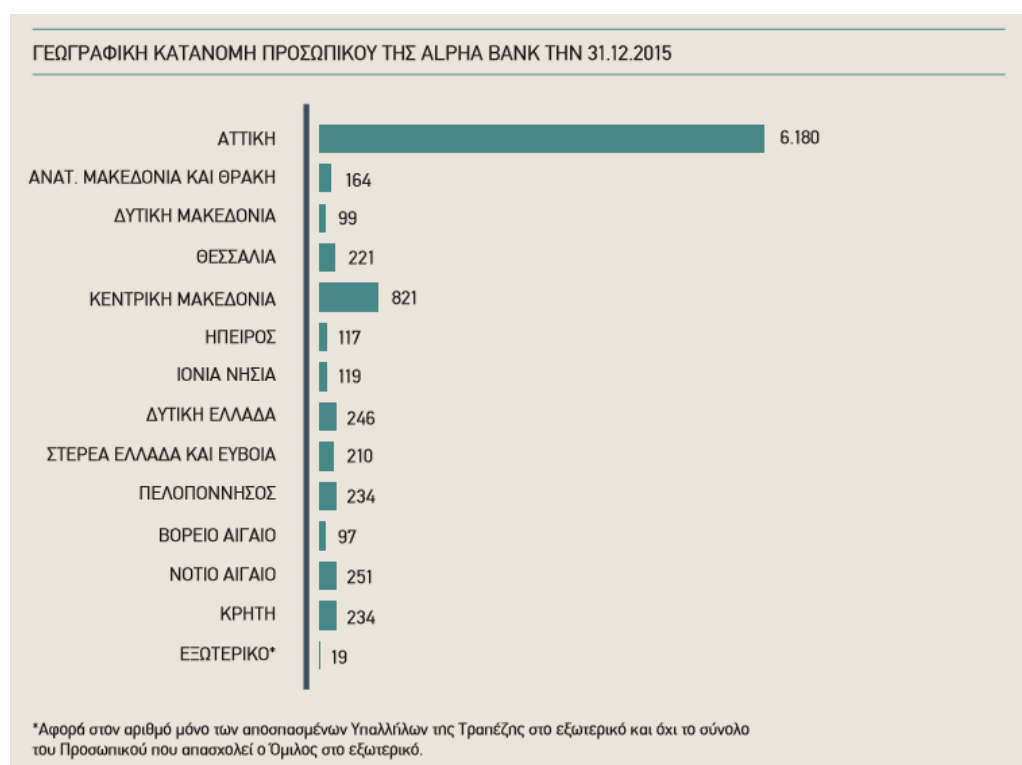
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Σχεδιάγραμμα 2.10: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο και ηλικία

Σύμφωνα με τους ανωτέρω πληθυσμούς, οι γυναίκες με ηλικία έως 40 ετών είναι το 28% του συνολικού πληθυσμού απασχολούμενων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες είναι 18%. Αθροιστικά όμως, το ποσοστό απασχόλησης εργαζομένων με ηλικία μικρότερη των 40 ετών, ανεξαρτήτως φύλου, ανεβαίνει στο 46%.



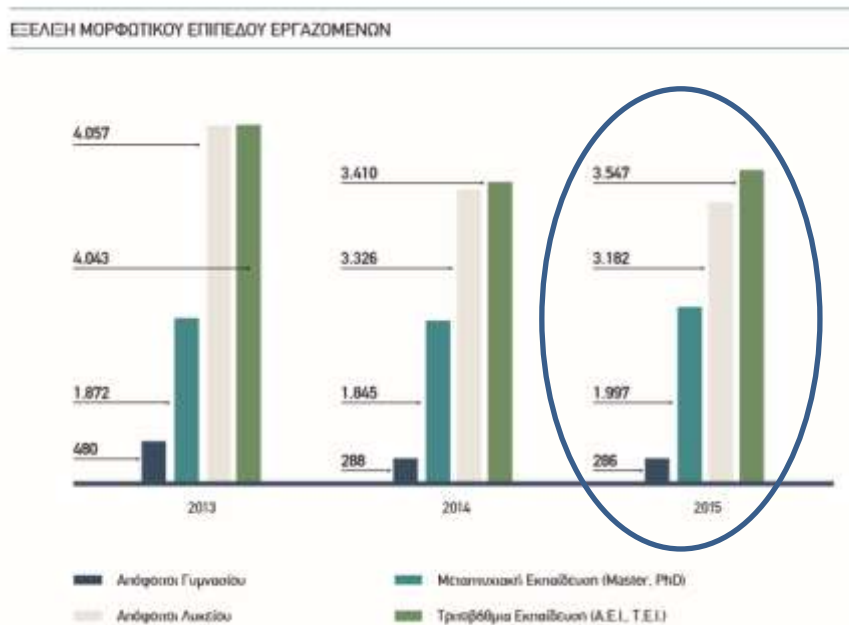
Σχεδιάγραμμα 2.11: Alpha Bank-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων

Όπως φαίνεται και γραφικά στο σχεδιάγραμμα 2.11, το 68,6% των εργαζομένων στην Alpha Bank απασχολείται στον Νομό Αττικής. Αν σε αυτό το ποσοστό

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

προσθέσουμε και όσους εργάζονται στη Κεντρική Μακεδονία, δηλαδή εντός ή εκτός της Θεσσαλονίκης, εξάγεται το συμπέρασμα ότι μόνο 22,3% του προσωπικού εργάζεται εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων της χώρας.



Σχεδιάγραμμα 2.12: Alpha Bank-Πλήθος απασχολούμενων κατά μορφωτικό επίπεδο

Για το έτος 2015, παρατηρούμε ότι 5.544 εργαζόμενοι ή το 61,5% του προσωπικού ήταν απόφοιτοι τουλάχιστον ανώτερης σχολής, ενώ το ποσοστό των κατόχων τίτλων σπουδών επιπέδου Master ήταν πάνω από το 22%.

Στατιστικά στοιχεία πληθυσμού εργαζομένων της Τράπεζας Πειραιώς

(Τράπεζα Πειραιώς, 2016β, σελ. 85-120)

	Αριθμός εργαζομένων*		
	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Τράπεζα Πειραιώς ΑΕ	6.144	8.110	14.254
Όμιλος Ελλάδας (Τράπεζα και θυγατρικές)	6.775	8.831	15.606
Θυγατρικές Εξωτερικού	1.051	2.641	3.692
Σύνολο Ομίλου για συνεχιζόμενες δραστηριότητες	7.826	11.472	19.298

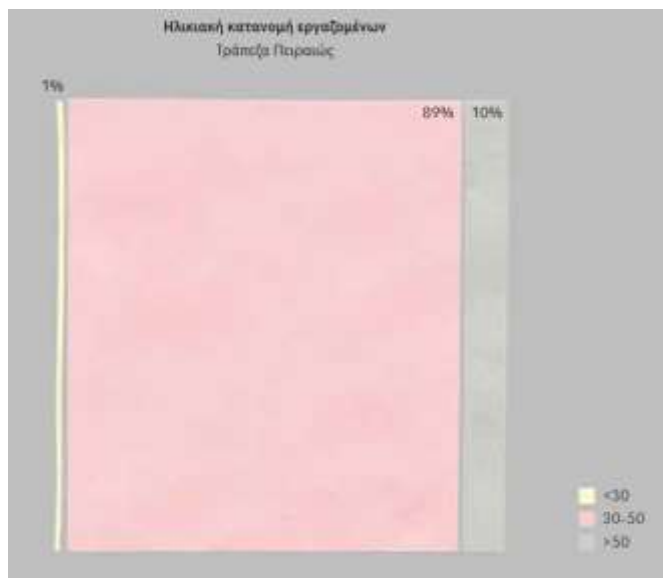
* Υπολογισμός σε πλήθος (head count), χωρίς το προσωπικό από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες ΑΤΕ Ασφαλιστική, ΑΤΕ Insurance Romania και Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου. Επίσης δεν περιλαμβάνεται το προσωπικό της Ημιθέα ΑΕ.

Σχεδιάγραμμα 2.13: Τράπεζα Πειραιώς-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο

ATHENS MBA

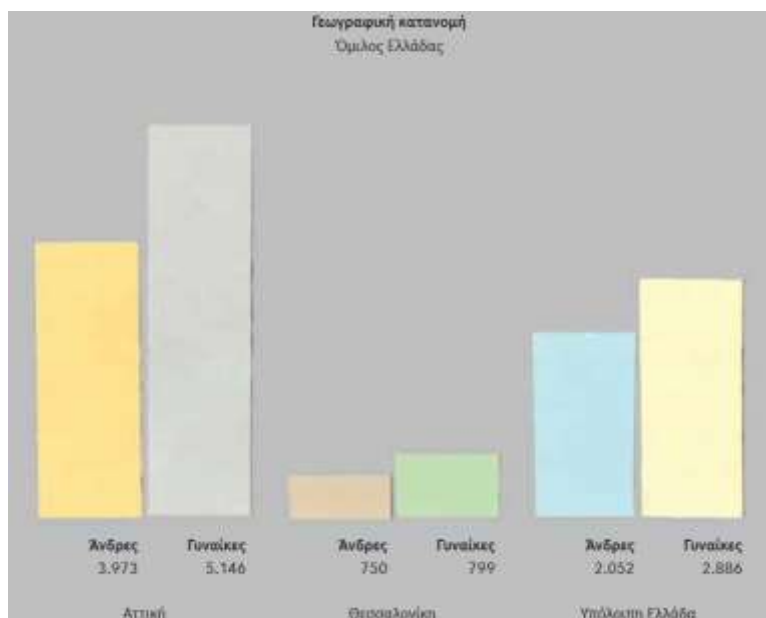
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στην Τράπεζα Πειραιώς οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 56,9% του συνολικού πληθυσμού των απασχολούμενων, έναντι του 43,1% των ανδρών. Ο συνολικός πληθυσμός του προσωπικού για το 2015 ήταν 14.254 άτομα.



Σχεδιάγραμμα 2.14: Τράπεζα Πειραιώς-Πλήθος απασχολούμενων κατά ηλικία

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, το 90% του προσωπικού έχει ηλικία έως 50 ετών. Όμως, μόνο το 1% είναι νεότερο από την ηλικία των 30.



Σχεδιάγραμμα 2.15: Τράπεζα Πειραιώς-Γεωγραφική κατανομή απασχολούμενων κατά φύλο

ATHENS MBA

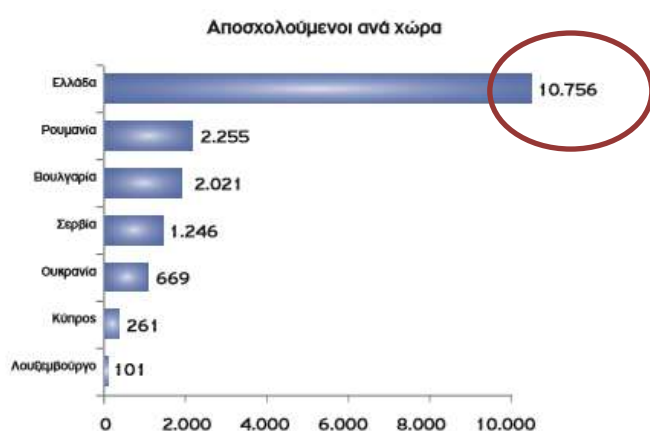
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στο Νομό Αττικής απασχολείται περίπου το 64% του προσωπικού της Τράπεζας, ενώ αν σε αυτό προσθέσουμε και όσους εργάζονται στη Θεσσαλονίκη, τότε το ποσοστό ανεβαίνει στο 74,8%.

Δεν παρέχονται στοιχεία για την σύνθεση του μορφωτικού επιπέδου του προσωπικού της Τράπεζας Πειραιώς.

Στατιστικά στοιχεία πληθυσμού εργαζομένων της **Eurobank** (ΕΚΕ 2014)

(Eurobank, 2016, σελ. 100-107)

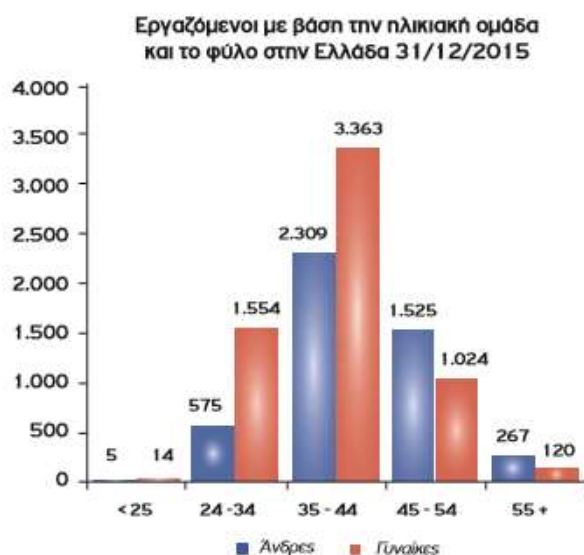


Σχεδιάγραμμα 2.16: Eurobank-Πλήθος απασχιολούμενων

Στον πληθυσμό του απασχιολούμενου προσωπικού της Eurobank (10.756 άτομα) παρατηρούμε μία αναντιστοιχία με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, όπου ο πληθυσμός αναφέρεται να είναι 8.672 άτομα. Η διαφορά προκύπτει επειδή έχει συμπεριληφθεί και το απασχιολούμενο προσωπικό της Eurolife ERB, σύμφωνα με τον Ετήσιο Απολογισμό της συγκεκριμένης τράπεζας (σελ. 101).

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Σχεδιάγραμμα 2.17: Eurobank-Πλήθος απασχολούμενων κατά φύλο και ηλικία

Οι εργαζόμενοι της Eurobank με ηλικία μικρότερη των 34 ετών είναι το 20% του συνολικού προσωπικού της Τράπεζας, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων έως 44 ετών ανεβαίνει στο 72,7%. Επίσης, το ποσοστό απασχόλησης γυναικών είναι περίπου 56%.

Ωστόσο, στην συγκεκριμένη έκθεση δεν δίνονται στοιχεία για τον τρόπο απασχόλησης των εργαζομένων, ούτε και για το μορφωτικό τους επίπεδο. Όμως, αναφέρεται ότι από τις προσλήψεις που έγιναν εντός του 2015, το 89% ήταν απόφοιτοι τουλάχιστον Ανώτερης σχολής.

Άρα, παρατηρώντας συνολικά τα ανωτέρω, μπορούμε να πούμε συμπερασματικά ότι και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες απασχολούν εργαζομένους και από τα δύο φύλα σε αναλογίες κοντά στο 50%, ενώ μόνο η ΕΤΕ απασχολεί περισσότερους άνδρες απ' ότι γυναίκες. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι η πλειοψηφία του πληθυσμού των απασχολούμενων του κλάδου φαίνεται να είναι αρκετά μικρός σε ηλικία, σύμφωνα και με τα ποσοστά που αναφέρθηκαν ανά Τράπεζα. Ακόμη, σημειώνεται ότι είναι λίγοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης. Τέλος, από τα στοιχεία που διαθέτουμε αντιλαμβανόμαστε ότι πλέον το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων του κλάδου είναι υψηλό, καθώς η πλειοψηφία τους είναι κάτοχοι Ανώτερων και Ανώτατων Σχολών, ενώ δεν είναι αμελητέο και το ποσοστό αυτών που είναι κάτοχοι τίτλων επιπέδου Master.

Κεφάλαιο 3: Η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης και οι υφιστάμενες πολιτικές αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας

3.1 Η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης («Employee Recognition»)

Σε συνέχεια των όσων παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφορικά με την τρέχουσα, δυσμενή οικονομική κατάσταση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, αντιλαμβανόμαστε άμεσα τη χειροτέρευση των εργασιακών σχέσεων και φυσικά των μισθολογικών ζητημάτων για τους εργαζομένους των συστημικών τραπεζών. Έτσι, είναι αναμενόμενο ότι πλέον οι επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν καινοτόμες προτάσεις και ιδέες, ώστε να αποδεικνύουν άμεσα και έμπρακτα την ικανοποίησή τους από την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων τους, χωρίς όμως να δεσμεύονται μακροπρόθεσμα όπως συνέβαινε στο παρελθόν, για παράδειγμα χορηγώντας αυξήσεις στις μηνιαίες αποδοχές, προαγωγές σε διοικητικά ανώτερες θέσεις ή μεγάλα χρηματικά ποσά ως «bonus».

Μία λύση στο συγκεκριμένο ζήτημα δίνει η θεωρία του «employee recognition» ή της «εργασιακής αναγνώρισης», όπως αυτή αναπτύσσεται κυρίως σε ξένα επιστημονικά άρθρα και πλέον εφαρμόζεται ευρέως σε αρκετές επιχειρήσεις των δυτικών οικονομιών. Η βασική έννοια αυτής της θεωρίας αφορά στην αναγνώριση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, ενώ ο αποδέκτης μπορεί να είναι είτε ένας μεμονωμένος εργαζόμενος είτε μία ομάδα εργασίας. Δηλαδή, αναφερόμαστε στην επιβράβευση της εργασιακής αριστείας για τη συμβολή στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης ή ακόμη και στη καθοριστική συμβολή στην ανάπτυξη των εργασιών της (hrcouncil.ca (no date)).

Σύμφωνα με την ανάλυση των Gostick και Elton για την Carrot Culture, η αναγνώριση της αποδοτικής εργασίας δρα ως επιταχυντής για την επιχείρηση, όπως δηλαδή ένας καταλύτης σε μία χημική αντίδραση. Αναλυτικότερα, όταν η επιβράβευση γίνεται σωστά, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται άμεσα και ξεκάθαρα τι είναι προς όφελος της επιχείρησης, ποιες συμπεριφορές συμβαδίζουν με την εταιρική κουλτούρα και τελικά, τι προσδίδει στα μετρήσιμα αποτελέσματα. (Gostick and Elton, 2009)

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Πιο συγκεκριμένα, η επιβράβευση της εργασιακής αριστείας για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να βασίζεται σε τρεις πυλώνες: 1. ευκαιρίες για αναγνώριση, 2. επικοινωνία και 3. εμπιστοσύνη. Παρουσιάζοντας αναλυτικότερα τα τρία αυτά σημεία:

1. Αρχικά, ο κάθε προϊστάμενος καλείται να δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους που υπόκεινται στην αρμοδιότητά του, ώστε όλοι να μπορούν να δείξουν τον καλύτερό τους εαυτό. Άρα, δεν θα πρέπει να ανατίθενται εργασίες μόνο σε εργαζόμενους που ήδη παρουσιάζουν υψηλή απόδοση στην καθημερινή τους εργασία, αλλά σε όλα τα μέλη της ομάδας.
2. Κατόπιν, η ορθή επικοινωνία περιλαμβάνει την πλήρη επεξήγηση της διαδικασίας για την επιβράβευση, δηλαδή από τη διασαφήνιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων της εργασίας που ανατίθεται, του είδους των ενδεχόμενων βραβείων που πρόκειται να απονεμηθούν, αλλά και την ολοκληρωμένη αιτιολόγηση για την τελική επιλογή του εργαζόμενου που θα λάβει την επιβράβευση.
3. Τέλος, η δημιουργία θετικού κλίματος και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιβράβευσης: Ο κάθε υπάλληλος χρειάζεται να νιώθει σίγουρος ότι ο ανώτερός του θα του απονέμει το βραβείο του, εφόσον τα αποτελέσματα της εργασίας του είναι τουλάχιστον τα αναμενόμενα, ενώ ο προϊστάμενος αναμένει να είναι ο κάθε υφιστάμενος αντικειμενικός κριτής για την ποιότητα της εργασίας που παραδίδει (Tower Watson, 2010).

Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που προκύπτουν από την εφαρμογή της εργασιακής αναγνώρισης είναι ποικίλα:

1. Πρώτον, οι εργαζόμενοι ωθούνται να κάνουν καλύτερα την εργασία τους, όταν γνωρίζουν ότι αυτή τους η προσπάθεια εκτιμάται και θα αναγνωριστεί. Σημειώνεται ότι η βελτίωση της παραδιδόμενης εργασίας δεν αφορά μόνο στην ποσότητα ή στην ποιότητα της, αλλά και στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων και στην ικανότητα για συνεργασία με τα λοιπά μέλη της ομάδας.
2. Επίσης, φαίνεται να υπάρχει βελτίωση και στα μετρήσιμα επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως στην Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (Return On Equity), την Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (Return on Assets) και τον Δείκτη Περιθωρίου Λειτουργικού Κινδύνου (Operating Margin).

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

3. Κατόπιν, οι επιχειρήσεις που επιβραβεύουν την άριστη εργασία των υπαλλήλων τους διατηρούν για περισσότερο καιρό τα «ταλέντα» στο ανθρώπινο δυναμικό τους, δηλαδή τους εργαζόμενους που προσφέρουν εξαιρετικής ποιότητας εργασία και χαρακτηρίζονται από μείγμα ικανοτήτων που συνάδει με την κουλτούρα της επιχείρησης.
4. Ακόμη, δίνεται η ευκαιρία στα μεσαία στελέχη να αναπτύξουν περαιτέρω τις διοικητικές τους ικανότητες, καθώς πλέον η σχέση τους με τους υφισταμένους εμπειρέχει και την επιβράβευση, εκτός από την υπευθυνότητα, την επικοινωνία, την ειλικρίνεια και τον καθορισμό στόχων (Gostick and Elton, 2009).

Από την άλλη πλευρά, δεν είναι μόνο η επιχείρηση που ωφελείται από την θεσμοθέτηση της εργασιακής αναγνώρισης, αλλά και οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές μονάδες, ως κάτωθι:

1. Όταν ένας εργαζόμενος επιβραβευτεί για την εργασία του, νιώθει ικανοποίηση και αισθάνεται ότι κατέχει το αντικείμενο που του έχει ανατεθεί και ακολούθως θα προσπαθήσει να το βελτιώσει περαιτέρω.
2. Επιπλέον, αυξάνεται το αίσθημα ευθύνης για τα συνολικά αποτελέσματα και την πορεία της επιχείρησης, δηλαδή πλέον ο εργαζόμενος νιώθει ότι είναι μέρος της συνολικής προσπάθειας για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της. Δηλαδή, θα ευθυγραμμιστεί με την κουλτούρα της επιχείρησης και μειώνονται οι πιθανότητες να αναζητήσει εργασία σε άλλον οργανισμό.
3. Ακόμη, βελτιώνει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, μέσω της συνεργασίας και της συμμετοχής σε περισσότερες ομάδες εργασίας (hrcouncil.ca (no date)).

Ωστόσο, για να μπορέσει ένας οργανισμός να επωφεληθεί από την εργασιακή αναγνώριση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και ορισμένα άλλα στοιχεία.

1. Αρχικά, ο προϊστάμενος χρειάζεται να λέει τουλάχιστον «ευχαριστώ» στους υφιστάμενούς του κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα βήμα προς την επιθυμητή κατεύθυνση, δηλαδή άμεσα και χωρίς να περιμένει να παραδοθεί η εργασία ολοκληρωμένη. Έτσι, ο εργαζόμενος ξέρει ότι ήδη βαδίζει προς τη σωστή κατεύθυνση ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του είναι σημαντική για το συγκεκριμένο έργο.
2. Επίσης, πρέπει να είναι ξεκάθαρη η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια που επιβραβεύεται και με ποιόν τρόπο ήταν επωφελής για τον οργανισμό,

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ώστε να είναι σαφές τόσο στον ίδιο τον επιβραβευμένο αλλά και στους συναδέλφους του και να μπορούν να το επαναλάβουν.

3. Τέλος, η επιβράβευση από τον προϊστάμενο πρέπει να γίνεται συχνά, έγκαιρα και, σε κάθε περίπτωση, με τρόπους που να εκτιμώνται από τους υφισταμένους (Andres, 2016).

Ένα ιδιαίτερα λεπτό σημείο που θα πρέπει να διευκρινιστεί, χρειάζεται να είναι ξεκάθαρο τόσο στον προϊστάμενο όσο και στους εργαζόμενους αν η επιβράβευση θα αφορά εργασία που είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας ή ατομικής προσπάθειας. Αν και στην δεύτερη περίπτωση τα πράγματα είναι σχετικά ξεκάθαρα, η επιβράβευση ομάδας είναι πιο περίπλοκη υπόθεση, καθώς αν επιβραβεύονται μόνο ομάδες πιθανόν να δυσαρεστηθούν τα «ταλέντα» της ομάδας, ενώ στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας. Η προτεινόμενη λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνεται σε δύο επίπεδα: πρώτον ο αρμόδιος προϊστάμενος να επιβραβεύει συνολικά την ομάδα τόσο για το αποτέλεσμα της εργασίας της όσο και για τις συμπεριφορές που την οδήγησαν σε αυτό και δεύτερον τα μέλη της ομάδας, παρουσία του προϊσταμένου, να επιβραβεύουν το μέλος της ομάδας που επέδειξε εργασιακή αριστεία κατά την διάρκεια του έργου (CEB Finance, 2010).

Έχοντας παρουσιάσει συνοπτικά τη θεωρία της αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας, τα βασικά χαρακτηριστικά της αλλά και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από την εφαρμογή της, είναι πιθανόν να προκύψουν αμφιβολίες για το αν όντως δεν εφαρμόζονται ήδη κάποιες τέτοιες τακτικές. Η αλήθεια είναι ότι δεν είναι απίθανο ένας εργαζόμενος να έχει δεχτεί κατά καιρούς επιβραβεύσεις και, έτσι, να παραμένει αφοσιωμένος στην εργασία του, στον προϊστάμενό ή στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Όμως αυτό δεν είναι ο κανόνας, καθώς συχνά τα ενδιάμεσα στελέχη αμελούν να ευχαριστήσουν τους υφισταμένους τους ή να τους εκφράσουν την εκτίμησή τους για την εργασία που προσφέρουν, λόγω της καθημερινής ρουτίνας, του άγχους, της συνήθειας ή των πολλαπλών αρμοδιοτήτων που καλούνται να διεκπεραιώσουν. Το καινοτόμο στοιχείο της εν λόγω θεωρίας είναι ότι ο προϊστάμενος καλείται να εντάξει την αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς ως στοιχείο της καθημερινότητάς του, να επικοινωνεί συχνά με τους εργαζόμενούς του και να είναι ειλικρινής μαζί τους. Δηλαδή, η αναγνώριση δεν χρειάζεται να συμβαίνει μόνο κατόπιν της ολοκλήρωσης ενός έργου, αλλά είναι απαραίτητο να γίνεται και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, ως συνηγορία για τα ενδιάμεσα μικρά βήματα που υλοποιούνται. Έτσι, θα κινητοποιηθούν οι λιγότερο

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

έμπειροι και οι νέοι υπάλληλοι, χωρίς να αγνοηθούν και οι πιο αποδοτικοί και τα «ταλέντα» (Gostick and Elton, 2009).

Ωστόσο, πολλοί είναι αυτοί που εναντιώνονται στην ανωτέρω θεωρία, ισχυριζόμενοι ότι μία αύξηση μισθού θα είχε τα ίδια αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε αυτό το επιχείρημα, οι Gostick και Elton απαντούν πως μία μικρή αύξηση μισθού γρήγορα λησμονείται από τους εργαζόμενους, άρα και τα ενδεχόμενα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, ομοίως, θα εκπνεύσουν γρήγορα. Έπειτα, όλες οι επιχειρήσεις καθορίζουν το ύψος των αποδοχών κάθε υπαλλήλου βάσει πολλών παραγόντων, όπως τα τυπικά του προσόντα, τη θέση ευθύνης που κατέχει, την προϋπηρεσία του κ.α. Επιπλέον, σημειώνεται ότι σε όσες επιχειρήσεις χορηγούνται bonuses βάσει της ετήσιας αξιολόγησης των εργαζομένων τους, αυτό δεν αφορά το σύνολο του προσωπικού τους αλλά εφαρμόζεται μόνο μέχρι κάποιο επίπεδο ενδιάμεσων στελεχών. Μάλιστα, αναφέρεται ότι το 79% των εργαζομένων που παραιτούνται, δηλώνουν ότι ο βασικότερος παράγοντας που τους ώθησε σε αυτό ήταν η έλλειψη της αναγνώρισης της εργασιακής τους συμβολής (Gostick and Elton, 2009).

3.2 Ενδεχόμενα Βραβεία

Τα έπαθλα που προτείνονται ως επιβράβευση για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι ποικίλα ως προς το είδος και το κόστος που προκύπτει για την επιχείρηση. Όπως προαναφέρθηκε, το μεγάλο πλεονέκτημα της πολιτικής την οποία παρουσιάζουμε είναι ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την εργασιακή αναγνώριση δεν χρειάζεται να προϋπολογίσουν μεγάλα ποσά, καθώς στόχος είναι η ενέργεια της επιβράβευσης και όχι τόσο το ίδιο το βραβείο. Βασικό, όμως, είναι να γνωρίζει κάθε επικεφαλής ομάδας τι προϋπολογισμό διαθέτει ώστε να προγραμματίσει τα βραβεία που πρόκειται να απονέμει. Επίσης, τα βραβεία που προσφέρονται πρέπει να έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά: πρώτον να συνάδουν με την κουλτούρα της επιχείρησης και δεύτερον οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να τα θεωρούν αξιολογικά έπαθλα, δηλαδή να τα διεκδικούν.

Γενικά, μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τα ενδεχόμενα βραβεία σε δύο μεγάλες κατηγορίες, βάσει του κόστους που προκύπτει για την επιχείρηση:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

1. Αρχικά, προτείνονται βραβεία για την άμεση αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς του εργαζομένου, που ταυτόχρονα ενέχουν μηδενικό ή ελάχιστο κόστος για την επιχείρηση. Ένα ευχαριστήριο σημείωμα ή email από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενό του, μία κούπα ή ένα μπλουζάκι με το λογότυπο της επιχείρησης, η παραχώρηση θέσης παρκινγκ για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η μεταφορά θετικών σχολίων που έγιναν από πελάτες ή από άλλους εμπλεκόμενους εν γένει, η ευχαριστία μέσω σχετικού άρθρου σε έντυπο εσωτερικής εταιρικής επικοινωνίας, η καθιέρωση ημέρας με ελεύθερο ντύσιμο, η αναφορά μίας επιτυχίας στη διάρκεια συνάντησης με υψηλόβαθμο στελέχη, η εκπροσώπηση της εταιρίας (ή της Διεύθυνσης) από τον βραβευόμενο υπάλληλο σε τρίτους, ακόμη και ένα προφορικό «ευχαριστώ» σε τακτικά χρονικά διαστήματα, είναι ενέργειες που δημιουργούν ευχάριστο κλίμα στον εργασιακό χώρο, ενώ οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η δουλειά τους και ο κόπος τους εκτιμάται και είναι αξιόλογη.
2. Κατόπιν, οι εναλλακτικές προτάσεις για ανταμοιβές που σημαίνουν και κόστος που πρέπει να είναι προγραμματισμένο, είναι ακόμη περισσότερες. Τέτοιες μπορούν να είναι η αντικατάσταση της κλασικής καφετιέρας με μηχανήμα για διάφορα είδη ροφημάτων, ένα δείπνο σε καλό εστιατόριο με όλη την ομάδα ή κουπόνια για γεύμα δύο ατόμων, πρωινό στο γραφείο κερασμένο από την εταιρία, επιπλέον ημέρες ρεπό, η παροχή υπηρεσιών μέσω κουπονιών όπως μασάζ, περιποίηση σώματος, συνεδρίαση με ψυχολόγο, εισιτήρια θεάτρου ή κινηματογράφου είτε για τον εργαζόμενο είτε για όλη την οικογένειά του κ.λπ., η πληρωμή ετήσιας συνδρομής για ένα περιοδικό της επιλογής του, η αγορά νέου εξοπλισμού γραφείου, η οργάνωση ημερήσιας εκδρομής σε χώρους με πολιτιστικό και πολιτισμικό ενδιαφέρον, αλλά και η πληρωμή του κόστους για την συμμετοχή σε επιμορφώσεις της επιλογής των εργαζομένων.

Στη συνέχεια παρατίθεται ακόμη ένας διαχωρισμός των βραβείων αυτή τη φορά σε τέσσερις κατηγορίες, βάσει του είδους του βραβείου, σύμφωνα με αναλύσεις που έχουν δημοσιευθεί από τον οργανισμό Corporate Executive Board (CEB). Η εν λόγω επιχείρηση προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις σε θέματα χρηματοοικονομικά, εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορικής, διαχείρισης κινδύνων, προώθησης πωλήσεων κ.α.. Με επιχειρηματική δραστηριότητα τα τελευταία 30 χρόνια και πελατολόγιο με πάνω από 10.000 επιχειρήσεις σε 110 χώρες, η φήμη και το κύρος που την συνοδεύουν, δικαιολογούνται πλήρως (CEB, 2016):

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά την επιβράβευση μέσω δημοσιοποίησης, δηλαδή όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει προφορική επιβράβευση κατά τη διάρκεια μίας συνάντησης με μέλη της Διεύθυνσης ή γίνεται αναφορά της εξαιρετικής εργασιακής του απόδοσης στο εσωτερικό έντυπο της επιχείρησης.
2. Έπειτα, έχουμε την επιβράβευση που γίνεται με την επίδοση ενός συμβολικού αντικειμένου, για παράδειγμα ενός συγχαρητήριου σημειώματος ή email από τον προϊστάμενο ή τον Διευθυντή, ή ενός «κυπέλου» ή μίας πλακέτας για τον «καλύτερο εργαζόμενο του μήνα» ή ακόμη και μία κούπα με το λογότυπο της εταιρίας.
3. Κατόπιν, υπάρχει η επιβράβευση που λαμβάνει τη μορφή της περαιτέρω ανάπτυξης του εργαζόμενου, όπως η συμμετοχή του σε κάποιο εξειδικευμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης, ή η εκπροσώπηση της εταιρίας σε πελάτη.
4. Τέλος, προτείνεται και η χορήγηση βραβείων μικρού κόστους, ως ακόμη μία κατηγορία βραβείων. Σε αυτή τη τελευταία κατηγορία εμπίπτουν τα διάφορα κουπόνια για παροχή υπηρεσιών, η χορήγηση θέσης παρκινγκ, τα γεύματα με στελέχη της επιχείρησης αλλά και πολλά ακόμα από τα παραπάνω.

Με αυτή την ταξινόμηση των ενδεχόμενων βραβείων και με δεδομένες τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης, οι προϊστάμενοι μπορούν αποτελεσματικότερα να αντιστοιχίσουν τα κατάλληλα βραβεία για την κάθε ενέργεια που χρήζει επιβράβευσης (CEB-Manager Guide, 2011).

Φυσικά, τα ανωτέρω είναι μόνο ορισμένες προτάσεις και κάθε οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει τα δικά του βραβεία, ανάλογα με τις δυνατότητές του αλλά και τις επιθυμίες των εργαζομένων του, που σε κάθε περίπτωση είναι και οι τελικοί αποδέκτες (hrcouncil.ca (no date)).

Σε αυτό το σημείο, προκύπτει το ερώτημα αν η επιχείρηση χρειάζεται να τηρεί μία ευρεία γκάμα βραβείων όπως αυτά παρουσιάστηκαν προηγουμένως, ή αν είναι προτιμότερο να διατηρεί μόνο ορισμένες επιλογές. Η κυρίαρχη άποψη επί του θέματος είναι ότι δεν θα πρέπει να περιορίζονται οι επιλογές των βραβείων, για δύο κυρίως λόγους. Αρχικά, η ηλικία των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας για τον καθορισμό του επιθυμητού βραβείου από τον κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι έως 35 ετών αναζητούν νέες εμπειρίες, όπως γεύμα σε ένα καλό εστιατόριο, ενώ αντίθετα οι υπάλληλοι που βρίσκονται κοντά σε ηλικία σύνταξης αναζητούν περισσότερο τη δημόσια αναγνώριση. Επίσης, όταν ένας υπάλληλος τηρεί

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

και φιλικές σχέσεις με τον προϊστάμενό του, τότε φαίνεται να αναμένει και ένα πιο προσωπικό βραβείο. Άρα, εάν η επιχείρηση θέλει οι υπάλληλοι να αναζητούν τις θεσμοθετημένες βραβεύσεις και άρα να έχει επιτυχία η πολιτική της εργασιακής αναγνώρισης, θα πρέπει να λάβει υπόψη τα παραπάνω, ώστε να προσφέρει επιβράβευση όσο το δυνατόν πιο εξατομικευμένη (Gurchiek, 2016).

Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας να γίνεται συνεχής ανανέωση των βραβείων, ώστε να παραμένουν δελεαστικά για τους υπαλλήλους που τα διεκδικούν. Αναλυτικότερα, ο αρμόδιος να καθορίζει το είδος των βραβείων θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι αυτά συνάδουν με τη κουλτούρα και τις ισχύουσες πολιτικές της επιχείρησης, είναι επίκαιρα και όχι παρωχημένα ή απαξιωμένα και ότι είναι βραβεία που η πλειοψηφία των εργαζομένων της τρέχουσας περιόδου θα επιθυμούσαν να τα αποκτήσουν. Επίσης, χρειάζεται η εργασιακή αναγνώριση στην εφαρμογή της να μην αυξάνει σημαντικά τα κόστη της επιχείρησης αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθούνται έως την απονομή του βραβείου να παραμένουν φιλικές προς τους χρήστες, δηλαδή προς τα άτομα που αποδίδουν την επιβράβευση. Εάν κάτι από τα παραπάνω παύει να ισχύει, αυτό θα πρέπει να κινητοποιήσει τους αρμόδιους ώστε να γίνουν αλλαγές στα βραβεία του προσωπικού (Sheffield, 2016).

3.3 Εφαρμογές της εργασιακής αναγνώρισης

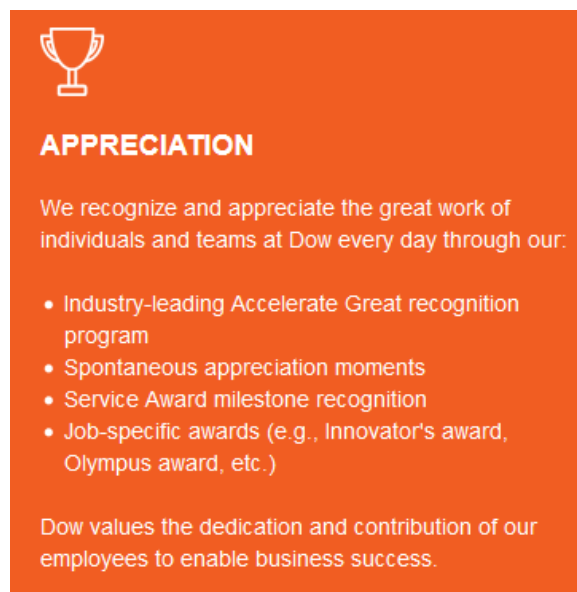
Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε εφαρμογές της θεωρίας για την αναγνώριση της αριστείας στον εργασιακό χώρο, μέσω της θεσμοθέτησης συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών. Αν και οι επιχειρήσεις που πλέον εφαρμόζουν τέτοιες πολιτικές είναι πάρα πολλές, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τρεις περιπτώσεις. Το κριτήριο επιλογής τους ήταν να διαφοροποιείται το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, το πλήθος των εργαζομένων τους και το εύρος των εργασιών τους.

1. Η πρώτη επιχείρηση με την οποία θα ασχοληθούμε είναι η χημική βιομηχανία DOW, η οποία απασχολεί περίπου 50.000 εργαζομένους σε 180 χώρες παγκοσμίως και πωλήσεις που έφτασαν τα 49 δις δολάρια για το 2015. Η επιχείρηση αναφέρει ότι τα δυνατά της σημεία είναι η καινοτομία, η ομαδικότητα και η διαφορετικότητα των εργαζομένων, στοιχεία που καθορίζουν και την κουλτούρα της. Η DOW είχε από παλαιότερα δημιουργήσει μία ηλεκτρονική ενδοεπιχειρησιακή πλατφόρμα, ως εργαλείο για

την αναγνώριση της εργασιακής αριστείας των εργαζομένων της διεθνώς, αλλά έως το 2014 δεν υπήρχε μεγάλη ανταπόκριση, καθώς μόνο το 60% των εργαζομένων είχαν εγγραφεί. Ωστόσο, το 2015 παρουσιάστηκε η νέα πολιτική εργασιακής αναγνώρισης, σύμφωνα με την οποία επιβραβεύεται η εξαιρετική δουλειά, οι σημαντικοί υπάλληλοι και τα σπουδαία επιτεύγματα. Βασικός άξονας αυτής της πολιτικής είναι η στοχευμένη επιβράβευση, γιατί τα στελέχη της επιχείρησης δηλώνουν πως αυτό είναι που θα συμβάλλει ώστε η DOW να παραμείνει ηγέτης σε θέματα επιχειρησιακής κουλτούρας. Πλέον, η αναγνώριση δεν είναι μόνο κουπόνια, αλλά και κάρτες, σημειώματα, βραβεία ως κύπελλα ή πιστοποιητικά ή μετάλλια ή αναμνηστικά γλυπτά, ενώ όλα ενημερώνονται και στην ανανεωμένη πλατφόρμα «Accelerate Great», ώστε η πληροφορία να φτάνει στη Διοίκηση. Οι υπάλληλοι παγκοσμίως φαίνεται να αγάγιασαν αυτή την αλλαγή, καθώς το 2015 οι εγγεγραμμένοι στην πλατφόρμα αυξήθηκαν στο 84% και, βάσει δημοσιευμένων στατιστικών, έλαβαν χώρα 165.500 στιγμές εργασιακής αναγνώρισης, δηλαδή κατά μέσο όρο μία αναγνώριση κάθε 3 λεπτά. Σύμφωνα με δηλώσεις υψηλόβαθμων στελεχών της επιχείρησης, το καινοτόμο στοιχείο της συγκεκριμένης πολιτικής είναι ότι αν και αφορά στρατηγική παγκόσμιας εμβέλειας, η εφαρμογή γίνεται με κύριο άξονα τη κουλτούρα κάθε τόπου. Τελικά, τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει πλέον η επιχείρηση είναι η προσέλκυση νέων ταλαντούχων υποψηφίων για πρόσληψη αλλά και η διατήρηση των ήδη εργαζομένων, ενώ μέσω της πλατφόρμας εντοπίζεται τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν ως βραβεία και προχωρούν στις αντίστοιχες προσαρμογές και βελτιώσεις, ώστε να μην απαξιωθεί η τρέχουσα πολιτική. (Whale, 2016)

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Εικόνα 3.1: «Appreciation» στην επιχείρηση Dow (The Dow Chemical Company, 2016)

2. Αν και πολλές αμερικάνικες τράπεζες έχουν θεσμοθετήσει αξιόλογα προγράμματα εργασιακής αναγνώρισης, επιλέξαμε να αναφερθούμε στο σχετικό πρόγραμμα που σχεδίασε και εφαρμόζει από το 2012 η US Bank, αμερικάνικος τραπεζικός οργανισμός με 67.000 εργαζομένους που επιχειρεί σε έντεκα χώρες. Αναλυτικότερα για την US Bank, η κουλτούρα της επιχείρησης προέβλεπε να δίνονται τα εύσημα σε όσους υπαλλήλους προσέφεραν εξαιρετικές υπηρεσίες, κάτι που συνέβαινε, αλλά όχι με οργανωμένο τρόπο και τα διαθέσιμα βραβεία ήταν πολύ περιορισμένα. Όμως, το 2010 ξεκίνησαν προσπάθειες για να δημιουργηθούν πιο συγκεκριμένες διαδικασίες επιβράβευσης. Οι υπεύθυνοι σχεδίασαν ένα πρόγραμμα που ήταν συνεπές με την κουλτούρα της τράπεζας, έδινε διεθνείς δυνατότητες διάκρισης, περιελάμβανε όλες τις θέσεις εργασίας, ενώ το βασικό εργαλείο ήταν και σε αυτή την περίπτωση μία ηλεκτρονική πλατφόρμα που ήταν απλή και διασκεδαστική στη χρήση, με δυνατότητες ελέγχου, δημιουργίας εκθέσεων και προβλέψεων σε επίπεδο επιχείρησης συνολικά. Στην περίοδο που έγινε το λανσάρισμα των ανωτέρω, οργανώθηκαν πολλές σχετικές εκπαιδεύσεις, η ενημέρωση των εργαζομένων γινόταν μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης και, επιπλέον, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να σχεδιάσουν μικροαντικείμενα ως βραβεία, κάποια από τα οποία επιλέχθηκαν, παράχθηκαν και ακόμη και σήμερα συμπεριλαμβάνονται στις επιλογές επιβράβευσης. Ωστόσο τον σημαντικότερο ρόλο για την υιοθέτηση και την

διατήρηση αυτής της πολιτικής έως σήμερα φαίνεται ότι έχει ο Διευθυντής, Πρόεδρος και CEO της Τράπεζας, Richard Davis, ο οποίος από δηλώσεις του φαίνεται να είναι θερμός υποστηρικτής των πλεονεκτημάτων της αναγνώρισης στον εργασιακό χώρο. Σήμερα, έχουν μοιραστεί μέσω της εφαρμογής πάνω από δύο εκατομμύρια επιβραβεύσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν επιβραβεύσεις που έχουν γίνει από πελάτες σε εργαζόμενους, από προϊσταμένους σε άτομα ή ομάδες, ακόμη και από υπαλλήλους ίδιας θέσης, καθώς και αριστεία σε επίπεδο επιχείρησης. Σύμφωνα με τους αρμόδιους Διευθυντές, τα θετικά αποτελέσματα είναι αναμφισβήτητα και αφορούν τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, τον περιορισμό των παραιτήσεων και την άμεση απόδοση της επιβράβευσης μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής. (O.C. Tanner (no date)).

3. Η τρίτη περίπτωση που παρατίθεται αφορά την εταιρία παραγωγής αρωματικών κεριών «Yankee Candle», με έδρα στη Μασαχουσέτη των ΗΠΑ. Η επιχείρηση απασχολεί περίπου 19.000 εργαζόμενους στο εργοστάσιο και στα 500 καταστήματα λιανικής και κάνει εξαγωγές σε 24 χώρες διεθνώς. Όσον αφορά το πρόγραμμα επιβραβεύσεων που εφαρμόζεται σήμερα, αυτό είναι εξέλιξη παλαιότερου προγράμματος, σύμφωνα με το οποίο προσφέρονταν ορισμένα επετειακά βραβεία, ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα της εταιρίας για αυτή την περίπτωση, που ήταν ιδιαίτερα αγαπητά από τους υπαλλήλους και επιπλέον υπήρχαν κάποιες εικονικές επιβραβεύσεις για τους υπαλλήλους των καταστημάτων που πετύχαιναν τους στόχους τους. Ωστόσο, η Διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβάνονταν την ανάγκη για αναβάθμιση αυτού του προγράμματος, ώστε να έχουν τις ίδιες δυνατότητες επιβράβευσης όλοι οι εργαζόμενοι και ειδικά οι πωλητές που βρίσκονταν μακριά από το εργοστάσιο, αλλά ταυτόχρονα να γνωρίζει επακριβώς και τα επιτεύγματα τους. Έτσι, έγιναν πολλές βελτιώσεις, όπως ο εμπλουτισμός των βραβείων και με προϊόντα άλλων εταιριών, η θεσμοθέτηση ειδικής ημέρας κατά την οποία παρουσιάζονται σε διαδικτυακή παρουσίαση τα βραβεία της επόμενης χρονιάς, εγκαταστάθηκε ειδικό λογισμικό για την υποστήριξη του προγράμματος. Ακόμη, οι υπάλληλοι που πρόκειται να επιβραβευθούν μπορούν να διαλέξουν οι ίδιοι το βραβείο τους, ενώ στους προϊσταμένους διατίθενται εκπαιδευτικά σεμινάρια και διάφορα εργαλεία που τους υποστηρίζουν στην αρμοδιότητά τους να επιβραβεύουν. Αποτελεσματικά, οι υπάλληλοι δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το εκσυγχρονισμένο πρόγραμμα, οι επικεφαλής επιβραβεύουν πιο συχνά και στοχευμένα τους

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

άριστους υπαλλήλους τους οργανώνοντας μικρές γιορτές στον χώρο εργασίας τους, ενώ οι αρμόδιοι υπάλληλοι της Διοίκησης παρακολουθούν από το σύστημά τους την πορεία των επιβραβεύσεων και σχεδιάζουν περαιτέρω μελλοντικές βελτιώσεις. (Celebrate Success – Michael C.Fina (no date)).

Φυσικά, οι τρεις περιπτώσεις που παρουσιάστηκαν σε αυτή την ενότητα είναι μόνο ένα μικρό δείγμα των επιχειρήσεων που έχουν σχεδιάσει και εφαρμόζουν πολιτικές εργασιακής αναγνώρισης. Πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί, εταιρίες τηλεπικοινωνιών, φαρμακοβιομηχανίες, νοσοκομεία αλλά και άλλες εταιρίες από όλους τους κλάδους παραγωγής προϊόντων και προσφοράς υπηρεσιών έχουν να επιδείξουν εξαιρετικές πολιτικές εργασιακής αναγνώρισης, που άπτονται των ιδιαίτερων αναγκών κάθε μίας.

3.4 Οι υφιστάμενες πολιτικές αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιάσουμε τις πολιτικές που εφαρμόζει κάθε μία από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, προκειμένου να επιβραβεύει τους εργαζομένους της για την εργασιακή τους απόδοση ή για την καθοριστική συμβολή τους σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Εξάλλου, οι Τράπεζες προσφέρουν υπηρεσίες και, συνεπώς, η διατήρηση των πωλήσεων σε υψηλά επίπεδα εξαρτάται άμεσα από την διαπροσωπική σχέσεων του κάθε υπαλλήλου με τους πελάτες, δηλαδή από την ανάμιξη του με το προϊόν και την αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη. Έτσι, ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του, ώστε να αξιοποιεί στο μέγιστο τις ικανότητές του, προσφέροντας ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες και τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Ξεκινώντας από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, από τη μελέτη της «Έκθεσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2014» προκύπτει ότι η συγκεκριμένη Τράπεζα εντός του 2014 οργάνωσε για πρώτη χρονιά τον διαγωνισμό «i-δέα», στον οποίο είχαν δικαίωμα συμμετοχής όλοι οι εργαζόμενοι. Στόχος του προγράμματος ήταν να συγκεντρωθούν ιδέες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελατειακού κοινού, τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και τη συγκρότηση απλούστερων διαδικασιών εσωτερικά της Τράπεζας. Όσοι εκ των συμμετεχόντων συμπεριλήφθηκαν στη τελική φάση του διαγωνισμού, είχαν την ευκαιρία να παρουσιάσουν οι ίδιοι τις ιδέες τους σε

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

επιτροπή όπου συμμετείχαν υψηλόβαθμα στελέχη της Τράπεζας και επιπλέον έλαβαν τιμητικό έπαινο. Κατόπιν, πέντε από τις παραπάνω ιδέες επιλέχθηκαν ως οι καλύτερες προκειμένου να υλοποιηθούν, ενώ οι υπάλληλοι που τις υπέβαλλαν έλαβαν ως βραβείο από ένα ταξίδι και θα συμμετάσχουν στην ομάδα έργου που θα υλοποιήσει την ιδέα τους. Με την ολοκλήρωση του διαγωνισμού, η ΕΤΕ αποφάσισε να θεσμοθετήσει τον διαγωνισμό σε ετήσια βάση (Εθνική Τράπεζα, 2015).

Αναφορικά με την Alpha Bank, αυτή δεν φαίνεται να εφαρμόζει κάποια πολιτική για την επιβράβευση της επαγγελματικής αριστείας, μέσα από κάποια επίσημη διαδικασία. Όμως, η Τράπεζα εδώ και πολλά χρόνια εφαρμόζει ποικίλες τακτικές για να ανταποδίδει την προσφορά του προσωπικού της, με συμβολικό τρόπο. Για παράδειγμα, μέσα στο 2015 δένειμε δωρεάν σε όλους τους εν ενεργεία υπαλλήλους της το βιβλίο «με λογισμό και μ' όνειρο» των εκδόσεών της. Ακόμη, ετησίως απονέμονται σε ειδική εκδήλωση επάργυρες καρφίτσες με το λογότυπο της επιχείρησης για όσους υπαλλήλους κλείνουν 25 χρόνια εργασίας στην Τράπεζα και αντίστοιχα επίχρυσες για όσους εργάζονται επί 35-ετίας. Επιπλέον, πρόσφατα ανακοινώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που είναι συνεπείς εθελοντές αιμοδότες, θα λάβουν ειδική διάκριση για τη κοινωνική προσφορά τους στην τράπεζα αίματος του οργανισμού.

Στη συνέχεια, η Τράπεζα Πειραιώς είναι η πρώτη ελληνική τράπεζα που θεσπίζει ειδική πολιτική επιβράβευσης για την «επιπλέον προσπάθεια κάθε εργαζομένου», όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015 (Τράπεζα Πειραιώς, 2016β, σελ. 97). Αναλυτικότερα, αυτή η πολιτική επιβράβευσης φαίνεται να συνδέεται με το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού, ενώ τονίζεται ότι θα επικροτούνται τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές προσπάθειες. Διευκρινίζεται ότι εκτός από την αποδοτικότητα των εργαζομένων, θα εκτιμάται η καινοτομία, το ήθος, η κοινωνική υπευθυνότητα και ο επαγγελματισμός των υπαλλήλων. Ωστόσο, τα βραβεία δεν αναφέρονται επακριβώς, παρά μόνο ότι θα είναι «βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας» (Τράπεζα Πειραιώς, 2016β, σελ. 97).

Τέλος, ούτε και η Eurobank φαίνεται να εφαρμόζει κάποια δομημένη πολιτική επιβράβευσης. Όμως, σύμφωνα με τον Ετήσιο Απολογισμό έτους 2015, η υψηλή εργασιακή προσφορά των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται για μακροχρόνιο διάστημα επιβραβεύεται στα πλαίσια του Προγράμματος της Εσωτερικής Επικοινωνίας του Ομίλου (Eurobank, 2016).

3.5 Σκοπιμότητα επένδυσης των ελληνικών συστημικών τραπεζών στην εργασιακή αναγνώριση

Έχοντας ολοκληρώσει με την παρουσίαση των βασικότερων στοιχείων της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης και κατόπιν της μελέτης εφαρμοσμένων παραδειγμάτων, εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα όσον αφορά τον ενδεχόμενο σχεδιασμό και εφαρμογή μίας ανάλογης πολιτικής σε μία από τις τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες.

Οι οικονομικές δυνατότητες της χώρας μας είναι πλέον αρκετά περιορισμένες και αντίστοιχες είναι και οι βελτιώσεις σε μισθολογικά ζητήματα. Όμως, κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει ευχαριστημένους υπαλλήλους, ώστε να παραμένουν στην επιχείρηση και να προσφέρουν την εργασία τους, ειδικά όταν αναφερόμαστε στα ταλέντα της, δηλαδή τους υπαλλήλους που διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες. Η ανάγκη της ικανοποίησης των εργαζομένων γίνεται ακόμη πιο επιτακτική όταν αναφερόμαστε σε τραπεζικούς οργανισμούς, όπου προσφέρονται υπηρεσίες και ειδικότερα όταν αναφερόμαστε στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο που τα τελευταία χρόνια έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές, επεμβάσεις και κριτικές. Έτσι, η ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν οι υπάλληλοι όχι μόνο στα Καταστήματα αλλά και στις Διοικητικές και Υποστηρικτικές Υπηρεσίες, είναι ζωτικής σημασίας για τα οικονομικά αποτελέσματα της κάθε τράπεζας, αλλά και του κλάδου εν γένει.

Επίσης, πολλοί νέοι επιστήμονες και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, νέοι που εκπαιδεύτηκαν στα μεγαλύτερα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας και απέκτησαν εργασιακή εμπειρία εντός ελληνικών επιχειρήσεων, μεταναστεύουν στο εξωτερικό προκειμένου να διεκδικήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας. Ιδιαίτερα στην περίπτωση του τραπεζικού κλάδου, οι ελληνικές τράπεζες έχουν ανάγκη από νέους υπαλλήλους με δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες που ταυτόχρονα να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο απαιτητικό διεθνές περιβάλλον. Άρα, αν εφαρμοστούν πολιτικές εργασιακής αναγνώρισης εντός των εγχώριων τραπεζών, είναι αναμενόμενο ότι θα μειωθούν και οι αποχωρήσεις των ταλέντων, όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασιακής αναγνώρισης και όπως συνέβη και στις περιπτώσεις που περιγράφηκαν αναλυτικότερα στην ενότητα 3.3.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εφαρμογή πολιτικών εργασιακής αναγνώρισης δεν συνεπάγεται απαραίτητα και μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να τις εφαρμόσουν. Άρα, αν οι ελληνικές τράπεζες δεν αντέχουν να δώσουν αυξήσεις στους μισθούς των υπαλλήλων τους και δεν προβλέπεται να τους αναβαθμίσουν σύντομα, μπορούν όμως να εξετάσουν το ενδεχόμενο να τους προσφέρουν μικρά βραβεία ή παροχές, σε ένδειξη ευγνωμοσύνης για την αδιάλειπτη εργασιακή προσφορά τους. Εξάλλου, όπως φαίνεται από τις Εκθέσεις Εταιρικής Ευθύνης, μόνο η Τράπεζα Πειραιώς φαίνεται ότι ξεκινά να δομεί μία πιο οργανωμένη διαδικασία για την αναγνώριση της εργασιακής αριστείας, ενώ ταυτόχρονα είναι η τράπεζα με τις μεγαλύτερες κεφαλαιακές ανάγκες, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2.

Κεφάλαιο 4: Έρευνα για την εργασιακή αναγνώριση στις ελληνικές συστημικές τράπεζες και για τον προσδιορισμό των πλέον επιθυμητών βραβείων

4.1 Ορισμός των στόχων της έρευνας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε αναλυτικά η έννοια της επιβράβευσης της εργασιακής αριστείας, καθώς και τα οφέλη που τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ελληνικές συστημικές τράπεζες μπορούν να αποκομίσουν από την ενδεχόμενη εφαρμογή μίας σχετικής πολιτικής. Όμως, όπως έχει ήδη επισημανθεί, για να στεφθεί με επιτυχία μία τέτοια απόφαση θα πρέπει τα βραβεία που δίνονται να είναι επιθυμητά από τους τελικούς αποδέκτες, δηλαδή τους εργαζομένους, κάτι που θα πρέπει να ερευνηθεί σε βάθος κατά τον σχεδιασμό της πολιτικής. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει όχι μόνο ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος όπως αυτή παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 του παρόντος, αλλά και οι υπάλληλοι της κάθε τράπεζας, ως πολίτες της χώρας. Έτσι, στο τρέχον κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα που σχετίζονται με αυτά τα δύο θέματα, σχεδιάζοντας και διεξάγοντας μία έρευνα μέσω ερωτηματολογίου.

Παρουσιάζοντας αναλυτικότερα το εργαλείο μας, αρχικά θα ερευνήσουμε αν οι εργαζόμενοι των τεσσάρων συστημικών τραπεζών ήδη λαμβάνουν κάποια μορφή επιβράβευσης για την εργασία τους, δεδομένου ότι στις Εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας ή Κοινωνικής Ευθύνης των τραπεζών (οι οποίες μελετήθηκαν στην ενότητα 3.4) δεν φαίνεται να υφίστανται συγκεκριμένες πολιτικές αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας. Εφόσον μέσω της έρευνάς μας εντοπίσουμε ότι οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από το επίπεδο της επιβράβευσης που λαμβάνουν, αυτό θα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ενδεχόμενη εφαρμογή μίας πιο δομημένης διαδικασίας επιβραβεύσεων. Διότι, αν σε μία επιχείρηση οι προϊστάμενοι επιβραβεύουν με οποιοδήποτε τρόπο και συχνότητα την εξαιρετική εργασιακή απόδοση ή προσφορά, τότε οι υπάλληλοι θα είναι πιο εξοικειωμένοι να λαμβάνουν σχόλια για την ποιότητα της εργασίας τους και την συνεισφορά τους. Συνεπώς, η προσαρμογή σε ένα δομημένο σύστημα επιβράβευσης θα είναι πιο εύκολη, τόσο

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

στην αποδοχή του όσο και στην εφαρμογή του. Άρα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εντοπίσουμε αν στις τέσσερις συστημικές τράπεζες υπάρχουν ήδη στοιχεία κουλτούρας που θα προσδώσουν στην ομαλή εφαρμογή νέων πολιτικών εργασιακής αναγνώρισης.

Στην δεύτερη ενότητα θα προσδιορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια το είδος των επιβραβεύσεων που επιθυμούν να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι των τραπεζών. Ο κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του προτιμήσεις, όπως αυτές καθορίζονται από ποικίλους παράγοντες, όπως η ηλικία, η μόρφωση, η οικογενειακή κατάσταση, η οικονομική επιφάνεια κ.α.. Άρα, μέσω της έρευνάς μας, θα πρέπει να εντοπίσουμε τα πλέον επιθυμητά βραβεία που θα κινητοποιούσαν τους εργαζομένους του τραπεζικού κλάδου να εργάζονται προσφέροντας ποιοτικότερες υπηρεσίες. Δηλαδή, μιλάμε για μία έρευνα που αφορά στις επιθυμίες του «καταναλωτικού κοινού» ή της «αγοράς», που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι υπάλληλοι του κλάδου, ενώ τα «προϊόντα» που διακυβεύονται είναι τα βραβεία. Έτσι, θα δημιουργήσουμε μία λίστα με διάφορα είδη βραβείων, υλικών και άυλων, τα οποία οι ερωτώμενοι θα κληθούν να αξιολογήσουν βάσει της προσωπικής τους προτίμησης. Επεκτείνοντας τα παραπάνω, κάνουμε την υπόθεση ότι άνθρωποι που έχουν παρόμοιο μορφωτικό επίπεδο, αντικείμενο εργασίας ή ηλικία, είναι εξαιρετικά πιθανό να εκφράζουν τις ίδιες προτιμήσεις. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη και δημογραφικά στοιχεία που θα ζητούνται στην τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου μας, θα προσεγγίσουμε και στα συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά κάθε ομάδας υπαλλήλων που επιθυμούν τα ίδια βραβεία.

Κατόπιν των ανωτέρω, συνεπάγεται ότι ο σκοπός της έρευνάς μας είναι διττός: Από τη μία θα ελέγξουμε αν οι εργαζόμενοι των ελληνικών συστημικών τραπεζών είναι ικανοποιημένοι από την επιβράβευση που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους τους και από την άλλη θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τα βραβεία που προτιμούν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν, σε συνάρτηση με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Ειδικότερα για τον δεύτερο σκοπό, είναι αρκετά ενδιαφέρον να προσπαθήσουμε να εξάγουμε και ορισμένα συμπεράσματα για το κατά πόσον η εγχώρια οικονομική κρίση επηρεάζει τις ανωτέρω επιλογές των υπαλλήλων, καθώς (όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2) έχουν περιοριστεί τα χρηματικά διαθέσιμα των πολιτών, αφενός λόγω της συνεχούς αύξησης της φορολογίας και αφετέρου λόγω του αρνητικού κλίματος για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας. Δηλαδή, αναμένουμε ότι από τις τέσσερις κατηγορίες των επιβραβεύσεων, όπως αυτές θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου, θα προτιμηθούν

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

οι «παροχές χαμηλού κόστους», καθώς μέσω αυτών οι εργαζόμενοι μπορούν να καταναλώσουν ένα προϊόν, για παράδειγμα ένα γεύμα σε εστιατόριο, ή να κάνουν χρήση μίας υπηρεσίας, όπως η χρήση πάρκινγκ, χωρίς να απαιτείται να δαπανήσουν από τα δικά τους χρηματικά διαθέσιμα.

Σημειώνεται ότι εφόσον κάποια Τράπεζα, αλλά και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, αποφασίσει να δημιουργήσει και εφαρμόσει συγκεκριμένη πολιτική για την επιβράβευση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων της, είναι αναγκαίο να οργανώσει τόσο έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και μία πιο εξειδικευμένη έρευνα όσον αφορά τα ενδεχόμενα βραβεία που θα προσφέρει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Δηλαδή, οι υπάλληλοι να καλούνται να επιλέξουν τα πλέον επιθυμητά βραβεία από ένα σύνολο προτάσεων που θα έχουν καθοριστεί από αρμόδια ομάδα έργου, βάσει της κουλτούρας, των οικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης αλλά και των εργασιακών στόχων. Επίσης, ακόμη και όταν μία τέτοια πολιτική ήδη εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση, είναι σκόπιμο να οργανώνονται ανά διαστήματα αντίστοιχες έρευνες, ώστε να αποφευχθεί η περίπτωση όπου τα βραβεία θα απαξιωθούν και δεν θα κινητοποιούν πλέον το ενδιαφέρον των υπαλλήλων.

4.2 Επιλογή Ποσοτικής Μεθόδου για τη διεξαγωγή της έρευνας

Όπως ήδη αναφέρθηκε, με το ερωτηματολόγιό μας στοχεύουμε στη συλλογή των εξής στοιχείων: πρώτον στην μέτρηση της έντασης γνώμης για το αν και πόσο συχνά επιβραβεύονται οι ερωτώμενοι για την εργασιακή τους συνεισφορά και δεύτερον τις προτιμήσεις των υπαλλήλων όσον αφορά στα ενδεχόμενα βραβεία. Άρα, αναφερόμαστε στη συλλογή ποιοτικών στοιχείων, καθώς και στις δύο ανωτέρω κατηγορίες οι απαντήσεις θα δίνονται μέσω κλίμακας ιεράρχησης, δηλαδή μίας κλίμακας βάσει της οποίας θα γίνεται αξιολόγηση των επιλογών είτε με αύξουσα είτε με φθίνουσα σειρά (Χαλικιάς, 2010).

Ωστόσο, η έρευνα μας χαρακτηρίζεται ως Ποσοτική, καθώς μέσω του ερωτηματολογίου θα συλλέξουμε τις αξιολογικές κρίσεις και τις προτιμήσεις των εξεταζομένων και όχι τους λόγους ή τα βαθύτερα συναισθήματα που τους οδηγούν σε αυτές τις επιλογές τους. Η συλλογή αυτών των πληροφοριών θα γίνει με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας, ώστε να μετατρέψουμε σε μαθηματικούς όρους τα ποιοτικά

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

δεδομένα που θα προκύψουν, ώστε να είναι συγκρίσιμα και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα (Μαντζούκας, 2007).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να διεξαχθεί μία ποσοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής κατά περίπτωση μπορεί να επιλέξει μεταξύ προσωπικών συνεντεύξεων, τηλεφωνικών συνεντεύξεων, έρευνας με αποστολή ερωτηματολογίου μέσω ταχυδρομείου ή μέσω του Internet. Ακολουθως, ο ερευνητής καθορίζει και τη μορφή του ερωτηματολογίου, δηλαδή αν θα είναι διαμορφωμένο ώστε να διανέμεται στους ερωτώμενους και να συμπληρώνεται από τους ίδιους ή αν θα είναι σε μορφή κατάλληλη ώστε να συμπληρώνεται από τον συνεντευξιαστή κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής (Computer Aided Telephone Interviewing - CATI) ή της διαπροσωπικής έρευνας (Computer Aided Personal Interviewing - CAPI) (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2009).

Για την έρευνα που σχεδιάζουμε στην παρούσα περίπτωση, θα αποστείλουμε ενημερωτικά emails, στα οποία θα εμπεριέχεται και σχετικός σύνδεσμος (link) με το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να συμπληρώνεται απευθείας από τους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιό μας θα έχει προηγουμένως αναρτηθεί σε εξειδικευμένο site που διαθέτει πλατφόρμα διαχείρισης και επεξεργασίας δεδομένων, τα οποία συλλέγονται από τα συμπληρωμένα και υποβληθέντα ερωτηματολόγια. Για την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η πλατφόρμα «Google Forms» που παρέχει ο διεθνώς γνωστός οργανισμός Google, καθώς προσφέρει πολύπλευρα πλεονεκτήματα τόσο για τους ερωτώμενους, όσο και για τον ερευνητή. Από την μία, οι ερωτώμενοι θα μπορούν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο οποιαδήποτε ώρα της ημέρας τους εξυπηρετεί, η υποβολή γίνεται άμεσα μέσω του site, ενώ είναι πολύ πιθανόν να απαντήσουν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια απ' ότι αν έπρεπε να απαντήσουν άμεσα και προφορικά σε κάποιον συνεντευξιαστή. Από την άλλη, και ο ερευνητής επωφελείται γιατί το κόστος της έρευνας δεν θα αυξηθεί αφού η υποδομή για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου διατίθεται δωρεάν μέσω του Internet, η αποστολή των σχετικών ενημερωτικών emails δεν επιβαρύνει το κόστος, ενώ επίσης εξαλείφεται πλήρως το κόστος του χρόνου καταχώρισης των απαντημένων ερωτηματολογίων σε κάποιο φύλλο επεξεργασίας δεδομένων, όπως excel, αφού η google forms δίνει τη δυνατότητα να μεταφερθούν άμεσα τα δεδομένα σε ξεχωριστό υπολογιστικό φύλλο («spreadsheet»). Επιπλέον, η πλατφόρμα παρέχει εξαιρετικές δυνατότητες για τον σχεδιασμό της ηλεκτρονικής μορφής του ερωτηματολογίου και το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα φιλικό προς τον χρήστη. Τέλος, δίνονται πολλές επιλογές για την ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου προς τον πληθυσμό στόχο του

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ερευνητή και παρέχονται διαγράμματα συχνοτήτων (πίτες και ραβδοδιαγράμματα) τα οποία ανανεώνονται με κάθε νέα υποβολή απαντημένων ερωτηματολογίων και βοηθούν στην άμεση διαχείριση και μελέτη των πρωτογενών δεδομένων.

4.3 Η επιλογή του δείγματος

Στην παρούσα έρευνα εξετάζουμε το τι ισχύει αναφορικά με την αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς στις τέσσερις συστημικές ελληνικές τράπεζες και όχι σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που δρουν εντός του ελλαδικού χώρου. Άρα, ο πληθυσμός-στόχος μας είναι το σύνολο των εν ενεργεία εργαζομένων των τεσσάρων αυτών τραπεζών, δηλαδή το 96% του συνολικού ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος που παρουσιάστηκαν και στον πίνακα 2.3 του Κεφαλαίου 2, ο πληθυσμός αυτός αριθμεί 42.877 άτομα, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία στις 31.12.2015. Όμως, όπως συμβαίνει σε όλες τις έρευνες, είναι αδύνατον να αντλήσουμε πληροφορίες από το σύνολο του πληθυσμού, συνεπώς χρειάζεται να προσδιορίσουμε ένα δείγμα του ανωτέρω πληθυσμού που όμως να είναι αντιπροσωπευτικό, ώστε να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα για τις προτιμήσεις του συνόλου.

Έτσι, επιλέγουμε να καθορίσουμε το δείγμα μας βάσει *αναλογικά στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας*. Αναλυτικότερα, θεωρούμε ως «στρώματα» τις τέσσερις τράπεζες και λέμε ότι η δειγματοληψία μας θα είναι «τυχαία» γιατί από κάθε στρώμα θα επιλέξουμε ένα τυχαίο δείγμα. Ακόμη, το μέγεθος του κάθε τυχαίου δείγματος ανά στρώμα θα το καθορίσουμε ώστε να είναι ανάλογο του ποσοστού που καταλαμβάνει ο πληθυσμός του εργατικού δυναμικού κάθε συστημικής τράπεζας στο συνολικό πληθυσμό των τεσσάρων τραπεζών. (Χαλικιάς, 2010). Έτσι, τα ποσοστά που θα συνθέσουν το δείγμα μας υπολογίζονται ως εξής:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Τράπεζες	Πλήθος εργαζομένων στις Συστημικές Τράπεζες		Πλήθος Δείγματος ανά στρώμα
	Ανά Τράπεζα (στοιχεία 31.12.2015 -ΤτΕ)	Ποσοστό	
Εθνική Τράπεζα	10.939	26%	26
Τράπεζα Πειραιώς	14.254	33%	33
Alpha Bank	9.012	21%	21
Eurobank	8.672	20%	20
Σύνολο	42.877	100%	100

Πίνακας 4.1: Ποσοστό του απασχολούμενου προσωπικού ανά συστημική τράπεζα, ως προς το συνολικό απασχολούμενο προσωπικό

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, θα αναζητήσουμε να λάβουμε απαντήσεις συνολικά από 100 άτομα. Σύμφωνα με τα ποσοστά του παραπάνω πίνακα, στην τελευταία στήλη έχουν υπολογιστεί το πλήθος των υπαλλήλων ανά στρώμα, δηλαδή ανά συστημική τράπεζα, που πρέπει να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μας. Με αυτό το δείγμα, αναμένουμε να έχουμε ποσοστό αξιοπιστίας στο 95%.

Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειώσουμε ότι τα τυχαία δείγματα ανά στρώμα είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, καθώς οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό δύο τραπεζών ταυτόχρονα. Ακόμη, αναφέρουμε ότι η αμεροληψία του τυχαίου δείγματός μας δεν θα επηρεαστεί από τον τρόπο που επιλέξαμε να συλλέξουμε τα δεδομένα μας, δηλαδή μέσω του Internet, επειδή για την μεγάλη πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων η καθημερινή χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι επιβεβλημένη.

4.4 Δομή του ερωτηματολογίου

Στο παρόν κεφάλαιο, έχουμε ήδη προσδιορίσει τους στόχους της έρευνάς μας, την μέθοδο με την οποία θα ερευνήσουμε το θέμα μας καθώς και το δείγμα από τον συνολικό πληθυσμό που σκοπεύουμε να προσεγγίσουμε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μας. Έτσι, σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με την δημιουργία του βασικού εργαλείου της έρευνάς μας, δηλαδή του ερωτηματολογίου.

Σύμφωνα και με τους στόχους που θέσαμε στην ενότητα. 4.1, το ερωτηματολόγιό μας θα χωρίζεται σε τρεις ενότητες:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

1. Πρώτα, ο ερωτώμενος θα καλείται να απαντήσει σε μία ομάδα ερωτήσεων σχετικά με το τι ισχύει ήδη στην τράπεζα που εργάζεται σχετικά με το επίπεδο εργασιακής αναγνώρισης που λαμβάνει και την επικοινωνία που έχει με τον προϊστάμενό του.
2. Στην δεύτερη ενότητα, θα παραθέσουμε ορισμένες από τις επιβραβεύσεις που εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία, όπως παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 3. Θα αναζητήσουμε τις πιο επιθυμητές από τους εργαζομένους των ελληνικών τραπεζών, ζητώντας από όσους θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιό μας να αξιολογήσουν τα βραβεία, βάσει των προτιμήσεών τους.
3. Η τελευταία ενότητα αφορά τα απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία κάθε έρευνας, ώστε να μελετήσουμε και να εντοπίσουμε τυχόν κοινές προτιμήσεις, ανάλογα με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση κ.α..

Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε αναλυτικότερα στοιχεία ως προς την κατασκευή της κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου μας.

Ενότητα 1:

Περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις, οι οποίες στοχεύουν στην έρευνα των τριών πυλώνων της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης, όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 1 του Κεφαλαίου 3. Υπενθυμίζουμε ότι βάσει της δημοσίευσης της Tower Watson (2010), οι πυλώνες αυτοί είναι:

1. οι ευκαιρίες για αναγνώριση,
2. η επικοινωνία και
3. η εμπιστοσύνη.

Άρα, δημιουργήθηκαν οι ερωτήσεις 1 και 6 για να ερευνήσουμε αν δίνονται ευκαιρίες στους εργαζομένους της κάθε μία από τις τέσσερις τράπεζες ώστε να προσφέρουν άριστο επίπεδο εργασίας και να διεκδικήσουν μία επιβράβευση, οι ερωτήσεις 2 και 3 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι των τραπεζών επικοινωνούν συχνά και αποδοτικά με τους προϊσταμένους τους και, τέλος, οι ερωτήσεις 4 και 5 που θα μας δώσουν ενδείξεις για το αν πιστεύουν ότι θα αναγνωριστεί η προσφορά τους στην παραγωγική διαδικασία, από τους προϊσταμένους τους αλλά και τον οργανισμό εν γένει.

Ειδικά για την ερώτηση 6 υπάρχει και ένα υποερώτημα στο οποίο οι ερωτώμενοι καλούνται να προσδιορίσουν με ακέραιο αριθμό την συχνότητα με την οποία

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

επιβραβεύτηκαν εντός του τελευταίου ημερολογιακού έτους. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να μπορέσουμε να οριοθετήσουμε καλύτερα πως προσδιορίζονται οι ανωτέρω βαθμίδες για τους ερωτώμενους, δηλαδή τι σημαίνουν οι χρονικοί προσδιορισμοί «πολύ συχνά», «συχνά» ή «σπάνια» για το δείγμα μας και κατ' επέκταση για τον πληθυσμό μας. Φυσικά, αν ο ερωτώμενος επιλέξει την επιλογή «ποτέ», δεν υπάρχει ανάγκη να απαντήσει στο εν λόγω υποερώτημα, καθώς υπονοείται η μηδενική συχνότητα του γεγονότος της επιβράβευσης.

Όσον αφορά την κλίμακα στην οποία οι ερωτώμενοι θα κληθούν να απαντήσουν, θα χρησιμοποιηθεί η δημοφιλής κλίμακα Likert με πέντε βαθμίδες, ως εξής: Συμφωνώ Απόλυτα – Συμφωνώ – Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ – Διαφωνώ – Διαφωνώ Απόλυτα. Έτσι, υπάρχει και η δυνατότητα της μεσαίας επιλογής, κάτι που γενικά διευκολύνει τους ερωτώμενους όταν δεν έχουν ξεκάθαρη προτίμηση σε ένα θέμα. Αυτή η κλίμακα θα χρησιμοποιηθεί στις ερωτήσεις 1 έως και 5. Στην έκτη ερώτηση, διαφοροποιούμε την κλίμακά μας σε τετραβάθμια και η οποία είναι η εξής: Πολύ Συχνά – Συχνά – Σπάνια – Ποτέ. Αυτό γίνεται για δύο λόγους: πρώτον, για να συνάδουν νοηματικά τα λεκτικά των προσφερόμενων απαντήσεων στην ερώτησή μας και, δεύτερον, γιατί σε αυτή την ερώτηση θέλουμε να λάβουμε απάντηση που να υποδεικνύει σαφώς αν η συχνότητα είναι υψηλή ή όχι, δηλαδή δεν θέλουμε να λάβουμε ενδιάμεση απάντηση, όπως στις προηγούμενες ερωτήσεις.

Ενότητα 2:

Σε αυτή την ενότητα γίνεται η αξιολόγηση των προτεινόμενων βραβείων. Για την οργάνωση της συγκεκριμένης ερώτησης και λόγω του όγκου των επιλογών, η κατηγοριοποίηση των βραβείων έγινε σύμφωνα με τις μελέτες του CEB, όπως περιγράφηκε και στην ενότητα 3.2. Άρα, αρχικά ορίσαμε τέσσερις κατηγορίες επιβραβεύσεων (Δημόσια Αναγνώριση, Αντικείμενο για Επισφράγιση της Επιβράβευσης, Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης και Παροχές Χαμηλού Κόστους). Έπειτα, επιλέχθηκαν δεκαεπτά (17) βραβεία που είτε χρησιμοποιούνται συχνά για την επιβράβευση υπαλλήλων σε άλλες εταιρίες, είτε φαίνεται να ταιριάζουν στην ελληνική πραγματικότητα και, κατόπιν, εντάχθηκαν σε κάθε μία από τις ανωτέρω τέσσερις ενότητες. Επίσης, σημειώνεται ότι και σε αυτή την ενότητα, η κλίμακα βάσει της οποίας θα γίνει η αξιολόγηση των επιλογών είναι πενταβάθμια, με τις εξής βαθμίδες: 1-Αδιάφορο, 2-Σχετικά Αδιάφορο, 3-Ουδέτερο, 4-Επιθυμητό, 5-Εξαιρετικά Επιθυμητό. Η αντιστοίχιση των αριθμών με τα λεκτικά των αξιολογικών κρίσεων

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

έγινε με αυτό τον τρόπο, ώστε οι μεγαλύτεροι αριθμοί να αντιστοιχούν σε μεγαλύτερο επίπεδο επιθυμίας του βραβείου (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2009). Στο τέλος της παρούσας ενότητας προστέθηκε το πεδίο «Άλλες ιδέες δώρων για επιβράβευση εργαζομένων», ώστε οι ερωτώμενοι να προτείνουν ελεύθερα επιπλέον ιδέες για βραβεία. Τελικά, ο πίνακας των βραβείων που οι εξεταζόμενοι θα κληθούν να αξιολογήσουν βάσει των προτιμήσεών τους, έχει την εξής μορφή:

	1	2	3	4	5
<i>Δημόσια Αναγνώριση</i>					
Άρθρο σε εσωτερικό έντυπο της Τράπεζας (πχ: Μαζί, Πρώτοι Εμείς, Winners κ.α.)					
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια της τακτικής συνάντησης του Τμήματος					
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών					
Λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο σε κατ' ιδίαν συνάντηση					
Επικόλληση του ονόματος ή της φωτογραφίας σας σε κολάζ που θα αφορά τους επιβραβευμένους υπαλλήλους του χρόνου					
<i>Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης</i>					
Χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα από τον προϊστάμενο σας					
Ευχαριστήριο e-mail από τον προϊστάμενό σας					
Κούπα με το λογότυπο της Τράπεζας					
Αναμνηστικό αντικείμενο με την επιβράβευση πχ: «Ο Υπάλληλος του Μήνα»					
<i>Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης</i>					
Εκπροσώπηση του Τμήματος ή του Καταστήματος σε συνάντηση, αντί του προϊσταμένου					
Πληρωμή κόστους συμμετοχής σε σεμινάριο ή συνέδριο που επιλέγετε εσείς					
Συμμετοχή σας σε ομάδα εργασίας για εξειδικευμένο έργο					
<i>Παροχές χαμηλού κόστους</i>					

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Δωρεάν parking για ένα μήνα					
Δείπνο δύο ατόμων σε πολυτελές εστιατόριο					
Εισιτήρια εισόδου για όλη την οικογένεια σε θεάματα					
Εκπαιδευτικά κουπόνια για αγορές σε πολυκαταστήματα					
Επιπλέον ημέρα ρεπό					

Πίνακας 4.2: Πίνακας προτεινόμενων βραβείων προς αξιολόγηση

Ενότητα 3:

Ζητούνται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, ώστε να σκιαγραφήσουμε το προφίλ του δείγματός μας. Εκτός από το φύλο και την ηλικία, ο ερωτώμενος καλείται να προσδιορίσει την οικογενειακή του κατάσταση και το μορφωτικό του επίπεδο. Επιπλέον, χρειάζεται να απαντήσει και σε ορισμένες ερωτήσεις που προσδιορίζουν το εργασιακό του προφίλ, δηλαδή σε ποια από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες εργάζεται, τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας του, αν εργάζεται σε Κατάστημα της Τράπεζας ή σε Διοικητική Υπηρεσία και, τέλος, αν έχει υφισταμένους ή όχι. Σημειώνεται ότι η συλλογή των απαντήσεων στην ερώτηση για τον προσδιορισμό της τράπεζας θα μας βοηθήσουν να διατηρήσουμε και τις αναλογίες των στρωμάτων του δείγματός μας, όπως αυτά προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου. Ακόμη, αυτά τα στοιχεία και σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των δύο πρώτων ενοτήτων, θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε ποια δημογραφικά χαρακτηριστικά καθορίζουν ομάδες εργαζομένων που εκφράζουν τις ίδιες προτιμήσεις.

Παρατίθενται, στη συνέχεια, ορισμένα γενικότερα στοιχεία που λήφθηκαν υπόψη κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου:

1. Το ερωτηματολόγιο είναι σύντομο και σχετικά απλό, συνεπώς δεν χρειάζεται πολύς χρόνος για τη συμπλήρωσή του.
2. Δεν έχουν συμπεριληφθεί περιττές ερωτήσεις, ενώ αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που να αναζητούν πάνω από ένα ζητούμενο.
3. Υπήρξε μέριμνα ώστε ο ερωτώμενος να απαντήσει πρώτα ορισμένες ερωτήσεις γενικών απόψεων και κατόπιν να προχωρήσει στην πιο εξειδικευμένη ερώτηση της αξιολόγησης των ενδεχόμενων βραβείων.

4. Πριν την έναρξη των ερωτήσεων, υπάρχει ένα εισαγωγικό κείμενο, ενυπόγραφο από τον ερευνητή. Στόχος είναι να περιγραφεί στον ερωτώμενο ο λόγος για τον οποίο δημιουργήθηκε η έρευνα καθώς και το θέμα της, ενώ είναι σημαντικό να γνωρίζει ότι οι απαντήσεις του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2009).

Η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε στη πλατφόρμα «Google Forms» υπό τον τίτλο «Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες». Η συνολική δομή του είναι χωρισμένη σε τμήματα (ή «sections» όπως αναφέρονται στην πλατφόρμα), κατ' αντιστοιχία με τις ενότητες του ερωτηματολογίου, όπως αυτές ήδη παρουσιάστηκαν. Αυτό έγινε γιατί κρίθηκε ότι είναι πιο φιλικό για τον ερωτώμενο να μη δει μία ενιαία οθόνη με όλες τις ερωτήσεις, αλλά να αντιλαμβάνεται τη μετάβαση από την μία ενότητα στην άλλη. Επιπλέον, για να γνωρίζει πόσες οθόνες έχει ακόμη να διανύσει έως την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου, προστέθηκε και μία γραμμή προόδου ή «progress bar», δυνατότητα που προσφέρει η πλατφόρμα. Επίσης, προκειμένου να εξασφαλίσουμε ότι θα απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις, ορίστηκαν όλες ως υποχρεωτικές, δηλαδή το σύστημα δεν επιτρέπει στον ερωτώμενο να προχωρήσει σε επόμενη ενότητα, αν δεν έχει πρώτα συμπληρώσει πλήρως τις ερωτήσεις της τρέχουσας. Σχετικά με την ερώτηση 6 και το υποερώτημα, το τελευταίο υπενθυμίζουμε ότι έχει νόημα να απαντηθεί μόνο όταν η απάντηση της ερώτησης 6 είναι διαφορετική του «Ποτέ». Έτσι, δημιουργήθηκε ένα section ειδικά για το υποερώτημα και συνδέθηκε να εμφανίζεται μόνο όταν πληρείται η παραπάνω υπόθεση. Ακόμη, κάθε ερώτηση δέχεται μόνο μία απάντηση, καθώς ο τύπος απάντησης ορίστηκε ως «multiple choice» και όχι «checkboxes», ώστε να αποφευχθεί αυτό το ενδεχόμενο. Με την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου και την υποβολή του, στην οθόνη του ερωτώμενου εμφανίζεται το ευχαριστήριο μήνυμα: «Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνά μου!» και ταυτόχρονα ο ερευνητής λαμβάνει email, με το οποίο ενημερώνεται ότι υπεβλήθη ένα απαντημένο ερωτηματολόγιο.

Πριν την επίσημη αποστολή του ερωτηματολογίου, προηγήθηκε μία δοκιμή σε άτομα του πληθυσμού-στόχου αλλά και άτομα εκτός αυτού, προκειμένου να γίνουν σχόλια ή παρατηρήσεις για τις ερωτήσεις και τη δομή. Η ενέργεια αυτή ήταν καθοριστικής σημασίας, καθώς οι πληροφορίες που ελήφθησαν ήταν εξαιρετικά χρήσιμες στην αναδιατύπωση ορισμένων ερωτήσεων, αλλά και στην παράλειψη ορισμένων που

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

είχαν συμπεριληφθεί στην προηγούμενη εκδοχή του ερωτηματολογίου και χαρακτηρίστηκαν ως περιττές ή επικαλυπτόμενες από άλλες.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο σε μορφή Word καθώς και print screens της ηλεκτρονικής εφαρμογής παρατίθενται ως Παραρτήματα.

4.5 Περιγραφική – Στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων

Η έρευνα με τίτλο «Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες» μέσω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε με τη συγκέντρωση 103 απαντήσεων. Δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα ώστε να τηρηθούν τα επιθυμητά ποσοστά των ερωτηθέντων από κάθε ελληνική συστημική τράπεζα, σύμφωνα με το πλήθος που είχε υπολογιστεί στον Πίνακα 4.1.. Τελικά, η εικόνα των συμμετεχόντων έχει ως εξής:

Τράπεζα που εργάζεστε: (103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.3: Συμμετέχοντες στην έρευνα ανά συστημική τράπεζα

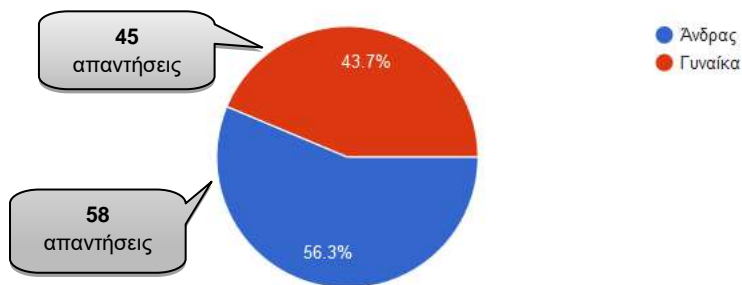
4.5.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια, σε γραφήματα-πίτες. Άρα, ξεκινώντας από το φύλο των ερωτηθέντων, απάντησαν περισσότεροι άντρες, ως ποσοστά:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

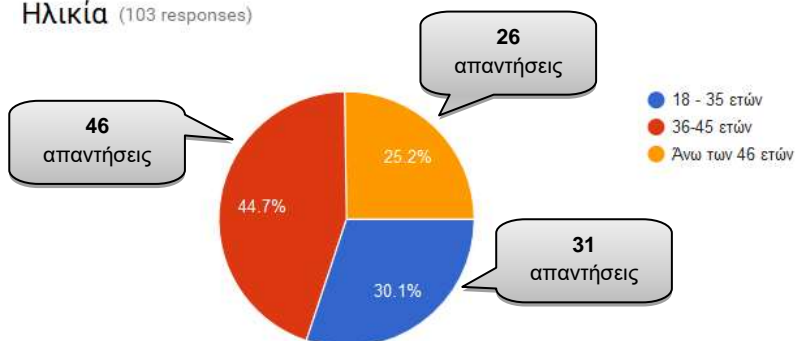
Φύλο (103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.4: Συμμετέχοντες ανά φύλο

Οι ερωτηθέντες που απάντησαν στην έρευνα φαίνεται να καλύπτουν όλο το εύρος των ηλικιών των εργαζομένων στις Τράπεζες:

Ηλικία (103 responses)



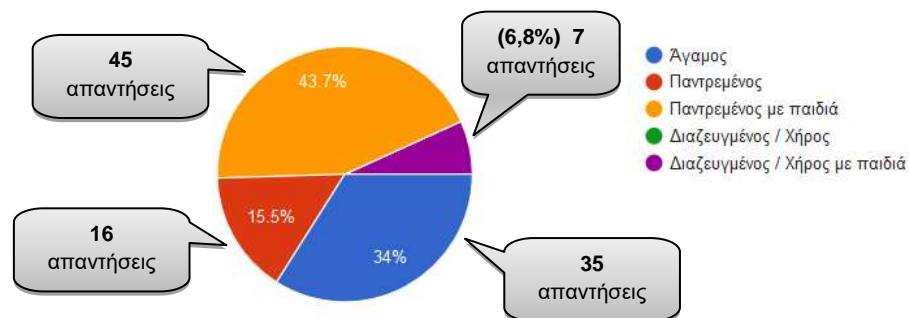
Σχεδιάγραμμα 4.5: Συμμετέχοντες ανά ηλικία

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το δείγμα μας φαίνεται ότι είναι σχεδόν κατά το ήμισυ έγγαμοι με παιδιά, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των άγαμων υπαλλήλων:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

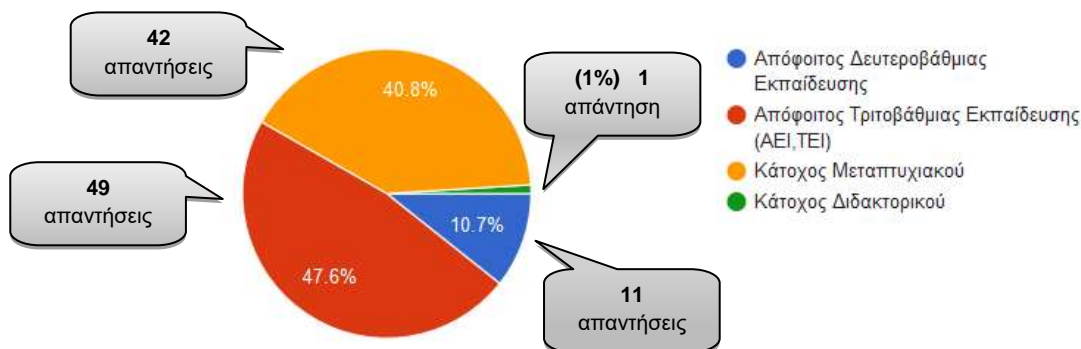
Οικογενειακή Κατάσταση (103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.6: Συμμετέχοντες ανά οικογενειακή κατάσταση

Το δείγμα μας ως προς τα διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης, προσεγγίζει τα ποσοστά που ισχύουν στις ελληνικές συστημικές τράπεζες, καθώς ποσοστό υψηλότερο του 80% του δείγματός μας αντιπροσωπεύει κατόχους πτυχίων ΤΕΙ, ΑΕΙ και Master:

Επίπεδο Εκπαίδευσης (103 responses)



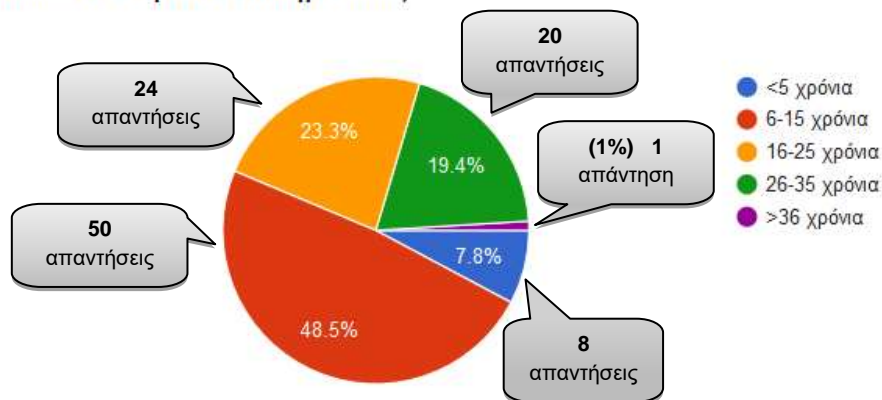
Σχεδιάγραμμα 4.7: Συμμετέχοντες ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Κατόπιν, προσφέρονται ορισμένα στατιστικά για το εργασιακό προφίλ του δείγματος. Αρχικά, παρουσιάζεται ένα σχεδιάγραμμα για τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, όπου παρατηρούμε ότι σχεδόν το 50% του δείγματός μας εργάζονται συνολικά από 6 έως και 15 χρόνια:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

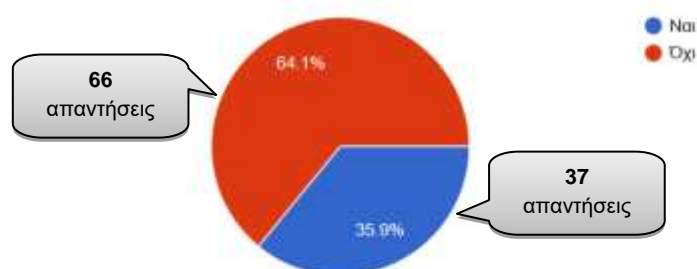
Συνολικά χρόνια υπηρεσίας: (103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.8: Συμμετέχοντες ανά χρόνια προϋπηρεσίας

Στο επόμενο διάγραμμα, βλέπουμε ότι περίπου το 1/3 των ερωτηθέντων έχουν την ευθύνη διοίκησης υφισταμένων, δηλαδή κατέχουν προϊστάμενες θέσεις:

Έχετε υφισταμένους; (103 responses)



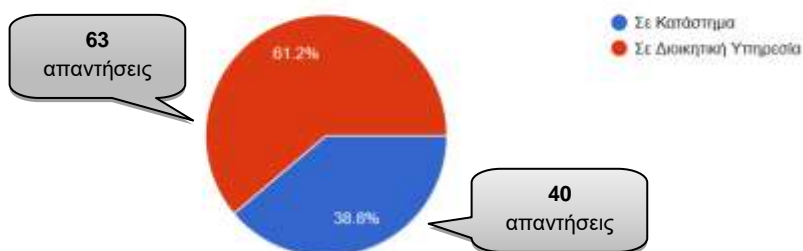
Σχεδιάγραμμα 4.9: Ποσοστό δείγματος σε θέση προϊσταμένου

Τέλος, παρατίθεται και ένα διάγραμμα που αφορά την απασχόληση σε Καταστήματα ή σε Διοικητικές Υπηρεσίες της Τράπεζας. Τα κάτωθι ποσοστά δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική εικόνα της σύνθεσης των τραπεζών, αφού ο κύριος όγκος των απασχολουμένων εργάζεται σε Καταστήματα και όχι στη Διοίκηση.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Εργάζεστε: (103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.10: Ποσοστό δείγματος που απασχολείται σε Καταστήματα

Άρα, συνολικά το δείγμα μας φαίνεται ότι περιέχει πληθυσμό με ποικίλα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εργασιακά προφίλ, αρκετά ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα για τα δύο θέματα που προσεγγίσαμε μέσω του ερωτηματολογίου.

4.5.2. Αποτελέσματα πρώτης ενότητας ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις που δόθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Αρχικά, θα ασχοληθούμε με την πρώτη ενότητα, όπου ερευνήθηκε αν οι εργαζόμενοι στις ελληνικές συστημικές τράπεζες λαμβάνουν ήδη επιβραβεύσεις, χωρίς την εφαρμογή συγκροτημένης σχετικής πολιτικής. Υπενθυμίζεται ότι η συγκεκριμένη ενότητα δομήθηκε βάσει των τριών πυλώνων της θεωρίας της εργασιακής επιβράβευσης της Tower Watson. Δηλαδή δημιουργήθηκαν συνολικά 6 ερωτήσεις που ανά δύο κάλυπταν κάθε έναν από τους ανωτέρω πυλώνες. Άρα, στη συνέχεια θα μελετήσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ακολουθώντας αυτή τη δομή ανάλυσης.

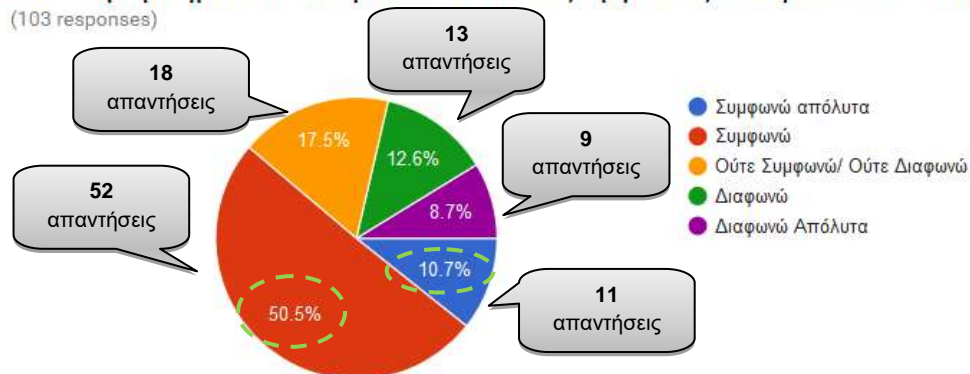
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

«Επικοινωνία» - Αποτελέσματα ερωτήσεων 2 και 3:

2. Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός για να συζητήσω μαζί του τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί:

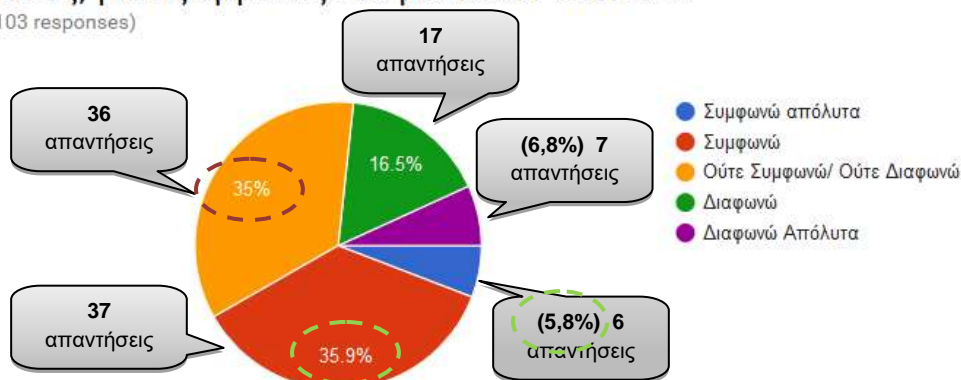
(103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.11: Αποτελέσματα «Ερώτησης 2» του ερωτηματολογίου

3. Ο άμεσος προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να εκφράζω νέες προτάσεις ή ιδέες, για τις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί:

(103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.12: Αποτελέσματα «Ερώτησης 3» του ερωτηματολογίου

Τα ανωτέρω διαγράμματα μας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 61,2% (50,5% + 10,7%) απάντησαν ότι οι προϊστάμενοί τους είναι διατεθειμένοι να μεσολαβήσουν για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, ενώ μόνο το 41,7% (35,9% + 5,8%) απάντησαν ότι παρακινούνται να παρουσιάζουν καινοτόμες ιδέες. Όμως, στην ερώτηση 3 είναι αξιοσημείωτο το ποσοστό 35% του δείγματος που έχει επιλέξει την απάντηση «Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ» που είναι σχεδόν ίσο με όσων επέλεξαν «Συμφωνώ». Θα μπορούσαμε να αιτιολογήσουμε αυτή την εικόνα υπενθυμίζοντας ότι οι τράπεζες ως οργανισμοί εφαρμόζουν εξαιρετικά αυστηρές

ATHENS MBA

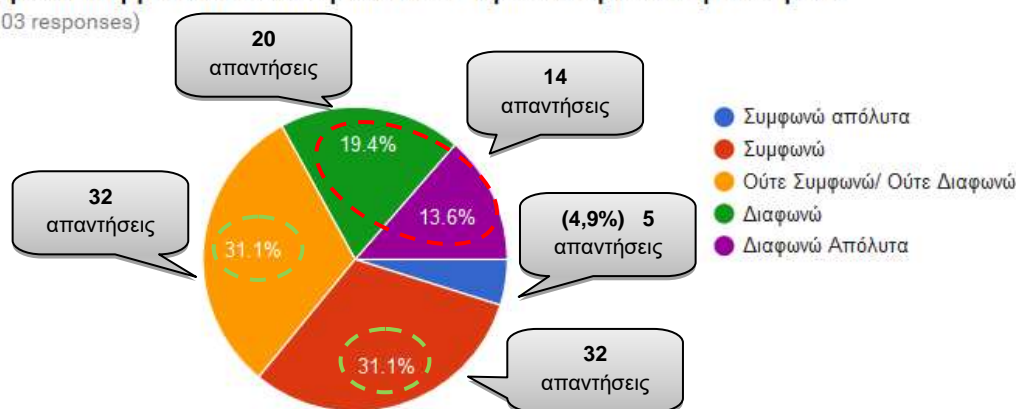
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

διαδικασίες στις περισσότερες από τις εργασίες που επιτελούνται. Ειδικά μετά την επιβολή των capital controls και λόγω της συνέχισης των ελέγχων από εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, τα περιθώρια για εφαρμογή νέων ιδεών έχουν περιοριστεί ακόμη περισσότερο, με αποτέλεσμα πολλές φορές να φαίνεται ότι η καινοτομία και η πρωτοβουλία δεν είναι επιθυμητές δεξιότητες. Τελικά, μελετώντας συνολικά τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι προϊστάμενοι και υφιστάμενοι τείνουν να έχουν καλή επικοινωνία μεταξύ τους.

«Εμπιστοσύνη» - Αποτελέσματα ερωτήσεων 4 και 5:

4. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από τον άμεσο προϊστάμενό μου:

(103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.13: Αποτελέσματα «Ερώτησης 4» του ερωτηματολογίου

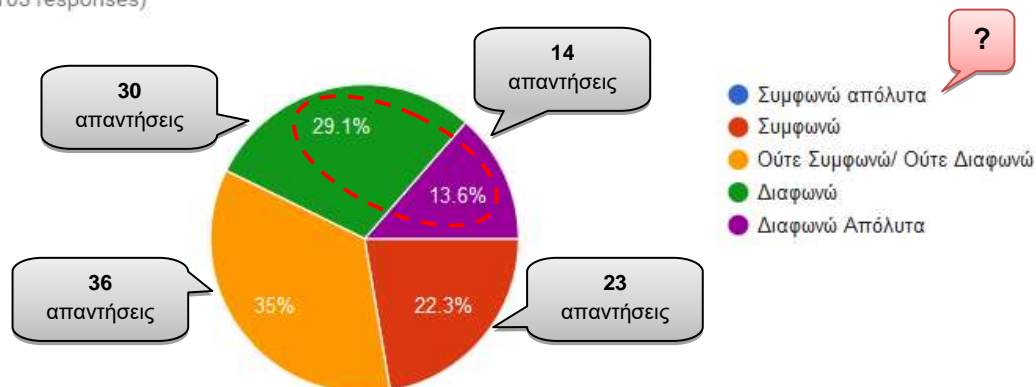
Στην ερώτηση για το αν οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν την εργασιακή συμβολή των ερωτηθέντων, παρατηρούμε ότι έχουμε λάβει ισάριθμες απαντήσεις για τις επιλογές «Συμφωνώ» και «Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ», ενώ παράλληλα παρατηρούμε ότι υπάρχει και ένα σημαντικό 33% (19,4% + 13,6%) που εξέφρασε την Διαφωνία του. Τα συγκεκριμένα ποσοστά δεν μας βοηθούν στην εξαγωγή ξεκάθαρων συμπερασμάτων για το συγκεκριμένο ερώτημα.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

5. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από την Τράπεζα όπου εργάζομαι:

(103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.14: Αποτελέσματα «Ερώτησης 5» του ερωτηματολογίου

Στο ερώτημα 5 είναι αξιοσημείωτο ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δεν επέλεξε το «Συμφωνώ απόλυτα». Μάλιστα, σύμφωνα με τα ανωτέρω αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι φαίνονται ακόμη λιγότερο ευχαριστημένοι από την αναγνώριση της εργασίας τους από την τράπεζα όπου εργάζονται, σε σύγκριση με την αναγνώριση του προϊστάμενου τους. Ενδεικτικό είναι το ποσοστό 42,7% (29,1% + 13,6%) των ερωτηθέντων που «Διαφωνούν» ή «Διαφωνούν Απόλυτα» με το λεκτικό της ερώτησης 5, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για την ερώτηση 4 ήταν 33%.

Άρα, συνολικά από την μελέτη των ανωτέρω δύο ερωτήσεων, συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες φαίνεται να αμφιβάλλουν ότι ο προϊστάμενός τους και η τράπεζα όπου εργάζονται θα αναγνωρίσουν την εργασιακή προσπάθεια και τη συμβολή τους στα αποτελέσματα του οργανισμού, δηλαδή δεν τους εμπιστεύονται.

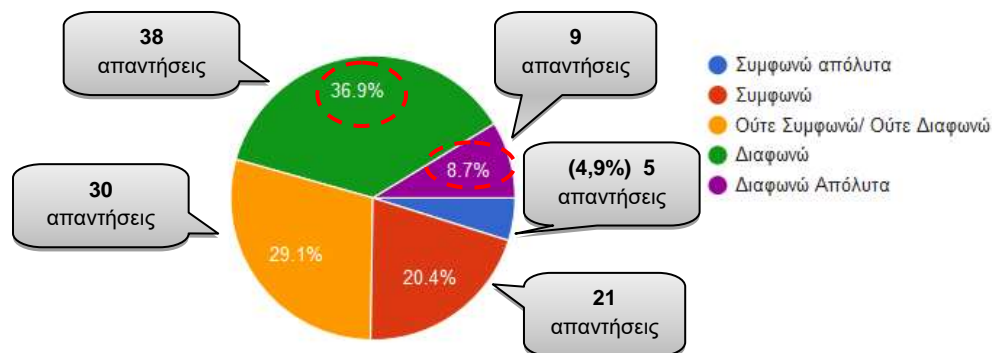
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

«Ευκαιρίες για Αναγνώριση» - Αποτελέσματα ερωτήσεων 1 και 6:

1. Στην τράπεζα που εργάζομαι, όλοι οι υπάλληλοι έχουν ίσες ευκαιρίες να επιβραβευτούν για την εργασία τους:

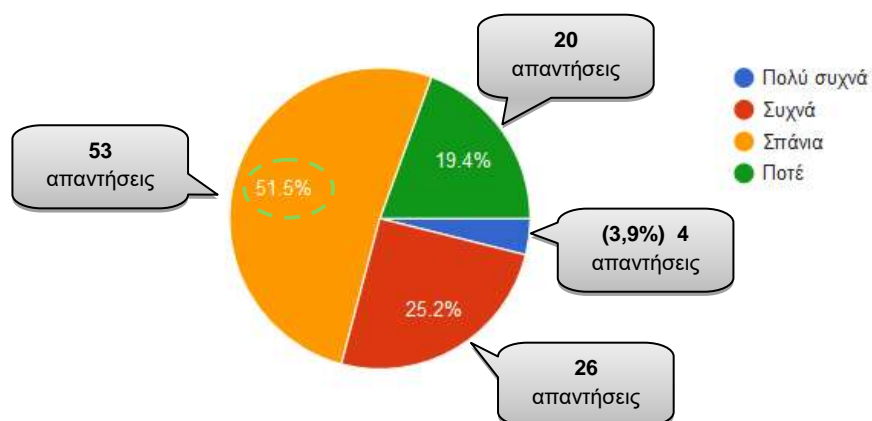
(103 responses)



Σχεδιάγραμμα 4.15: Αποτελέσματα «Ερώτησης 1» του ερωτηματολογίου

Οι ερωτηθέντες και σε αυτή την ερώτηση δείχνουν την δυσπιστία τους όσον αφορά την πρόσβαση σε ευκαιρίες αναγνώρισης και ανάδειξης τους, στις τράπεζες όπου εργάζονται. Μάλιστα, 47 ερωτηθέντες (ποσοστό 45,6% = 36,9% + 8,7%) δήλωσαν ότι διαφωνούν με την δήλωση της ερώτησης 1, ενώ συμφώνησαν μόνο 26 άτομα (ποσοστό 25,3% = 20,4% + 4,9%).

6. Επιβραβεύομαι για την εργασία μου: (103 responses)

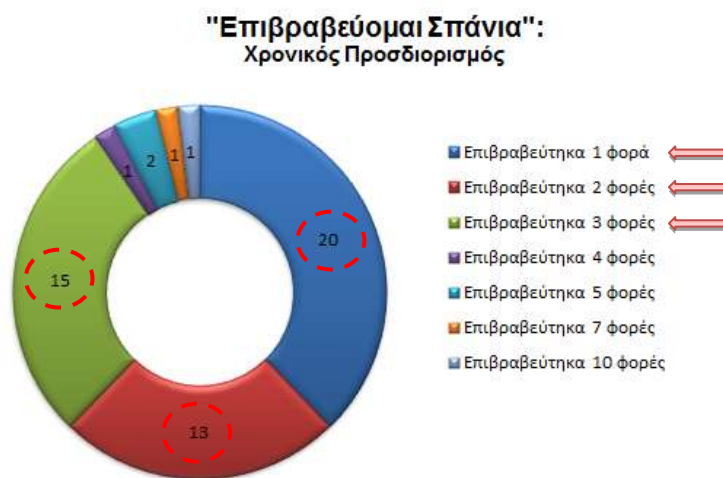


Σχεδιάγραμμα 4.16: Αποτελέσματα «Ερώτησης 6» του ερωτηματολογίου

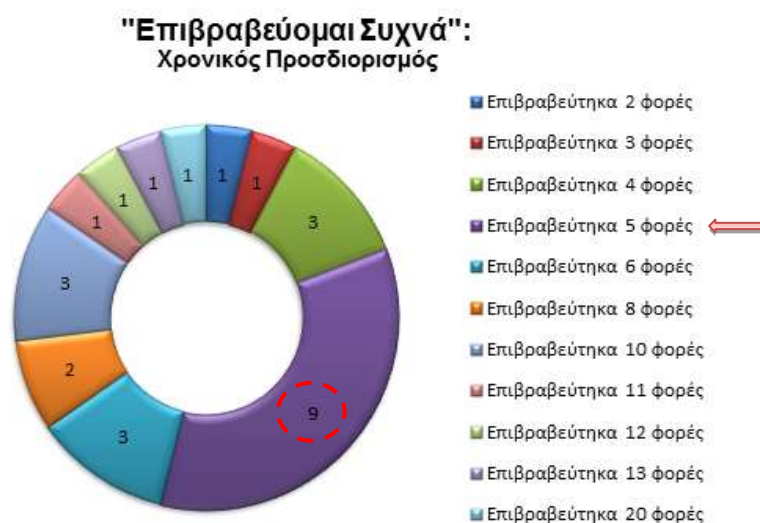
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στην ερώτηση 6, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να απαντήσουν πόσο συχνά επιβραβεύονται και κατόπιν τους ζητήθηκε να προσδιορίσουν με έναν ακέραιο αριθμό το πλήθος των επιβραβεύσεων που έχουν λάβει, ώστε να οριστούν σαφέστερα οι χρονικοί προσδιορισμοί. Το πιο σημαντικό στοιχείο του διαγράμματος που προέκυψε είναι το 51,5% των ερωτηθέντων που απάντησαν ότι επιβραβεύονται «Σπάνια». Αναλυτικότερα, από τον αριθμητικό προσδιορισμό του πλήθους των φορών που επιβραβεύτηκαν εντός του τελευταίου έτους, προέκυψαν τα ακόλουθα δύο διαγράμματα συχνότητας, για τους χρονικούς προσδιορισμούς «Σπάνια» και «Συχνά»:



Σχεδιάγραμμα 4.17: Διάγραμμα συχνότητας του χρονικού προσδιορισμού «Σπάνια»



Σχεδιάγραμμα 4.18: Διάγραμμα συχνότητας του χρονικού προσδιορισμού «Συχνά»

ATHENS MBA

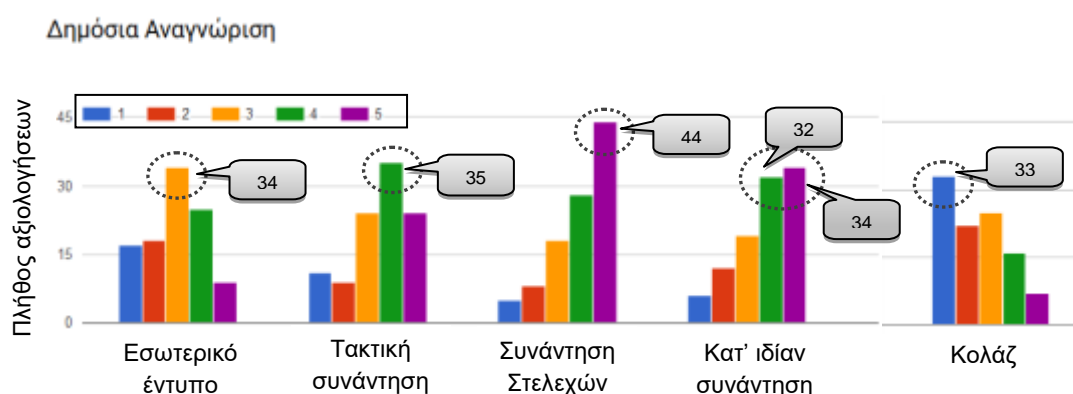
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Άρα, ο χρονικός προσδιορισμός «Σπάνια» φαίνεται να κυμαίνεται μεταξύ 1 έως και 3 επιβραβεύσεων εντός του τελευταίου ημερολογιακού έτους με συνολικά 48 απαντήσεις (20 + 15 + 13) και για τον προσδιορισμό «Συχνά» φαίνεται να υπερισχύει η συχνότητα των 5 επιβραβεύσεων ετησίως, με συνολικά 26 απαντήσεις.

Τελικά, ούτε και ο πυλώνας της ύπαρξης ευκαιριών αναγνώρισης και επιβράβευσης φαίνεται να είναι δομημένος σωστά: οι ερωτηθέντες διαφώνησαν ότι προσφέρονται ίσες ευκαιρίες για όλους και δήλωσαν ότι επιβραβεύονται σπάνια για την εργασιακή προσφορά τους.

4.5.3. Αποτελέσματα δεύτερης ενότητας ερωτηματολογίου

Έχοντας ολοκληρώσει την μελέτη των απαντήσεων της πρώτης ενότητας, συνεχίζουμε στη δεύτερη, που αφορούσε στην αξιολόγηση ενδεχόμενων βραβείων που προτάθηκαν στο δείγμα μας. Υπενθυμίζουμε ότι η δομή αυτής της δεύτερης ενότητας βασίστηκε στη θεωρία του διαχωρισμού των ενδεχόμενων βραβείων του CEB σε τέσσερις κατηγορίες. Στη συνέχεια, γίνεται παρουσίαση των προτιμητέων βραβείων ανά κατηγορία.



Σχεδιάγραμμα 4.19: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Δημόσια Αναγνώριση»

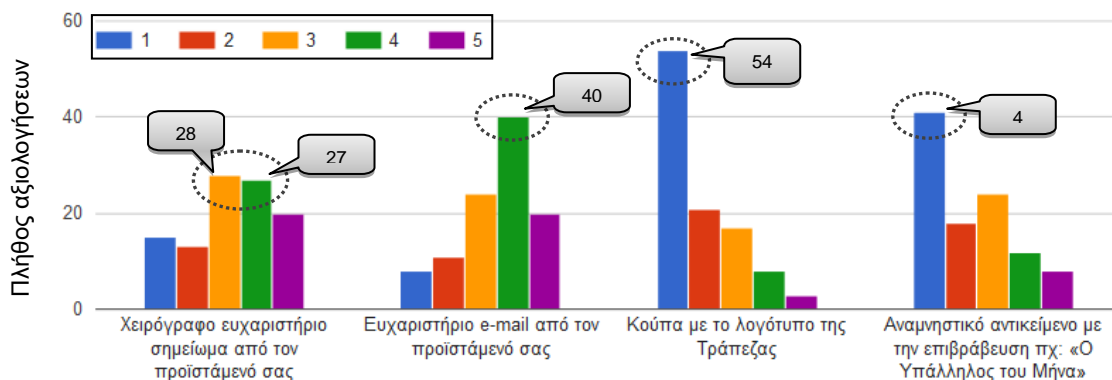
Η πλέον επιθυμητή επιβράβευση της κατηγορίας «Δημόσια Αναγνώριση» είναι η «Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών», καθώς όπως φαίνεται και στο διάγραμμα αξιολογήθηκε 44 φορές με τη βαθμολογία 5,

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

δηλαδή «Εξαιρετικά Επιθυμητό». Στη δεύτερη θέση έρχεται και η επιβράβευση «Λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο σε κατ' ιδίαν συνάντηση», η οποία έλαβε συνολικά 66 αξιολογήσεις με 4 και 5 («4»: 32, «5»: 34).

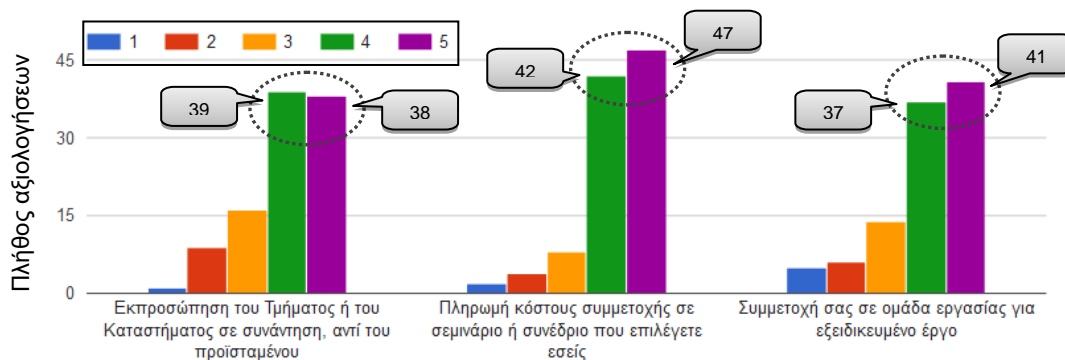
Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης



Σχεδιάγραμμα 4.20: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης»

Στη δεύτερη κατηγορία επιβραβεύσεων «Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης» δεν διακρίνεται κάποιο εξαιρετικά επιθυμητό βραβείο. Αντίθετα, τα δύο τελευταία βραβεία της κατηγορίας αξιολογήθηκαν ως «Αδιάφορα» από τους περισσότερους ερωτηθέντες, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα. Πάντως, το πιο επιθυμητό βραβείο της κατηγορίας φαίνεται να είναι το «Ευχαριστήριο e-mail από τον προϊστάμενό σας».

Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης



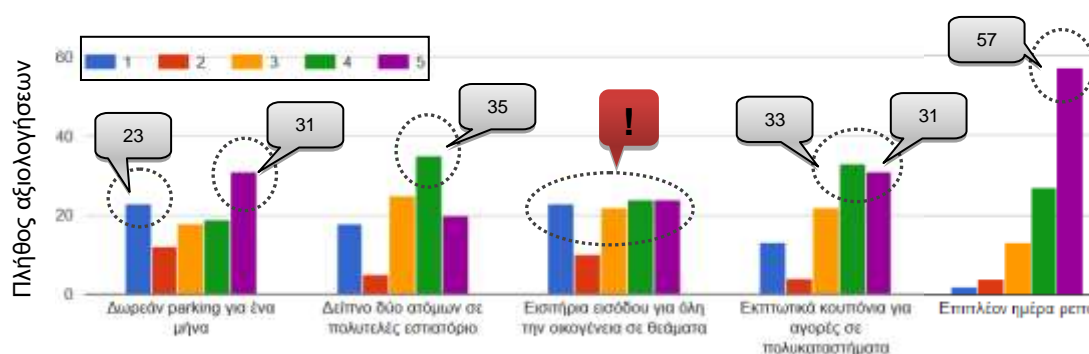
Σχεδιάγραμμα 4.21: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης»

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Οι επιβραβεύσεις στην κατηγορία «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης» φαίνεται ότι γενικά προτιμούνται περισσότερο, αφού και τα τρία ενδεχόμενα βραβεία του ερωτηματολογίου συγκέντρωσαν την πλειοψηφία των αξιολογήσεων για «Επιθυμητά» και «Εξαιρετικά Επιθυμητά» βραβεία. Ειδικά το δεύτερο προτεινόμενο βραβείο χαρακτηρίστηκε ως επιθυμητό από το 86,4% των ερωτηθέντων (42 + 47 άτομα).

Παροχές χαμηλού κόστους



Σχεδιάγραμμα 4.22: Αξιολογήσεις επιβραβεύσεων της κατηγορίας «Παροχές χαμηλού κόστους»

Στη τελευταία κατηγορία των «Παροχών χαμηλού κόστους», το πλέον επιθυμητό βραβείο προέκυψε να είναι η επιπλέον ημέρα ρεπό, που συγκέντρωσε τις περισσότερες αξιολογήσεις ως «Εξαιρετικά Επιθυμητό». Όμως, και τα εκπαιωτικά κουπόνια για αγορές από πολυκαταστήματα φαίνεται ότι προτιμώνται, καθώς 64 άτομα ή το 62,1% των ερωτηθέντων (33 + 31) αξιολόγησαν το συγκεκριμένο βραβείο με «4» και «5».

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα για το βραβείο των εισιτηρίων εισόδου σε θεάματα για όλη την οικογένεια, το οποίο έχει αξιολογηθεί με όλους τους βαθμούς από σχεδόν ισάριθμο πληθυσμό ερωτηθέντων. Επίσης, η επιλογή του δωρεάν parking έχει λάβει αρκετές αξιολογήσεις ως «Αδιάφορο βραβείο» αλλά ταυτόχρονα και ως «Εξαιρετικά Επιθυμητό». Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αρκετοί υπάλληλοι που εξυπηρετούνται από τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (MMM) για να μεταβούν στην εργασία τους ή εργάζονται κοντά στο σπίτι τους, δεν χρησιμοποιούν αυτοκίνητο για τη μετακίνησή τους. Αντίθετα, υπάρχουν και αρκετοί άλλοι που είναι αναγκασμένοι να το χρησιμοποιούν καθημερινά, λόγω της μεγάλης απόστασης του εργασιακού χώρου από το σπίτι τους ή επειδή τα MMM δεν τους εξυπηρετούν, συνεπώς η συγκεκριμένη παροχή αξιολογείται ως ιδιαίτερα επιθυμητή για αυτούς.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Έπειτα, ασχολούμαστε με τον εντοπισμό των πλέον επιθυμητών βραβείων, από το σύνολο των επιλογών του ερωτηματολογίου. Για να γίνει αυτό, θα χρειαστεί να υπολογίσουμε έναν «Δείκτη Προτίμησης», ώστε να είναι συγκρίσιμα τα αποτελέσματά μας. Έτσι, για κάθε βραβείο αθροίζουμε τους βαθμούς των αξιολογήσεων που έλαβε και στη συνέχεια διαιρούμε αυτό το άθροισμα με το γινόμενο που προκύπτει από την άριστη αξιολόγηση, δηλαδή το «5», επί του πλήθους των ερωτηθέντων. Έτσι, εξάγεται ένας μοναδικός δεκαδικός αριθμός μικρότερος της μονάδας που χαρακτηρίζει το κάθε βραβείο ως προς το πόσο δημοφιλές ήταν στις επιλογές των ερωτηθέντων. Δηλαδή, όσο πιο κοντά είναι αυτός ο αριθμός στην μονάδα, τόσο πιο επιθυμητό είναι το συγκεκριμένο βραβείο από το δείγμα μας. Για παράδειγμα, για να υπολογίσουμε τον Δείκτη Προτίμησης της επιπλέον ημέρας ρεπό αθροίζουμε τους 103 βαθμούς αξιολόγησης που έχει λάβει και μας δίνει αποτέλεσμα 442 μονάδες και έπειτα υπολογίζουμε τον λόγο: $442/(5*103)=0,85825 \approx 0,86$

Επίσης, για την διευκόλυνση της μελέτης των σχεδιαγραμμάτων που θα ακολουθήσουν, στον οριζόντιο άξονα έχουν χρησιμοποιηθεί κωδικοί που αντιστοιχούν στα λεκτικά των βραβείων, ως εξής:

Πίνακας αντιστοίχισης Λεκτικών
1a. Άρθρο σε εσωτερικό έντυπο της Τράπεζας (πχ: Μαζί, Πρώτοι Εμείς, Winners κ.α.)
1b. Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια της τακτικής συνάντησης του Τμήματος
1c. Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών
1d. Λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο σε κατ' ιδίαν συνάντηση
1e. Επικόλληση του ονόματος ή της φωτογραφίας σας σε κολάζ που θα αφορά τους επιβραβευμένους υπαλλήλους του χρόνου
2a. Χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα από τον προϊστάμενό σας
2b. Ευχαριστήριο e-mail από τον προϊστάμενό σας
2c. Κούπα με το λογότυπο της Τράπεζας
2d. Αναμνηστικό αντικείμενο με την επιβράβευση πχ: «Ο Υπάλληλος του Μήνα»
3a. Εκπροσώπηση του Τμήματος ή του Καταστήματος σε συνάντηση, αντί του προϊστάμενου
3b. Πληρωμή κόστους συμμετοχής σε σεμινάριο ή συνέδριο που επιλέγετε εσείς
3c. Συμμετοχή σας σε ομάδα εργασίας για εξειδικευμένο έργο
4a. Δωρεάν parking για ένα μήνα
4b. Δείπνο δύο ατόμων σε πολυτελές εστιατόριο
4c. Εισιτήρια εισόδου για όλη την οικογένεια σε θεάματα
4d. Εκπαιωτικά κουπόνια για αγορές σε πολυκαταστήματα
4e. Επιπλέον ημέρα ρεπό

Πίνακας 4.23: Αντιστοίχιση κωδικών με τα λεκτικά των βραβείων

Κατόπιν των ανωτέρω, προκύπτει το σχεδιάγραμμα 4.24, όπου παρατηρούμε ότι το πιο επιθυμητό βραβείο ήταν η επιπλέον ημέρα ρεπό, ενώ την δεύτερη έως και τέταρτη θέση έχουν καταλάβει τα τρία βραβεία της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης»

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

και Εξέλιξης». Από την άλλη πλευρά, το λιγότερο επιθυμητό βραβείο φαίνεται να είναι η κούπα με το λογότυπο της Τράπεζας:



Σχεδιάγραμμα 4.24: Τα πλέον επιθυμητά βραβεία, βάσει υπολογισμού Δείκτη Προτίμησης

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, υπήρχε χώρος για ελεύθερη συμπλήρωση επιπλέον προτάσεων για επιβραβεύσεις, όπου υποβλήθηκαν συνολικά 45 σχόλια. Αναλυτικότερα, τα 20 από αυτά πρότειναν την καταβολή χρηματικού Bonus για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, άλλα 11 σχόλια αφορούσαν στην πληρωμή κόστους για την πραγματοποίηση ταξιδιών εντός και εκτός της χώρας, είτε ως επιβράβευση μίας ομάδας εργασίας είτε ως προσωπική επιβράβευση, ενώ υποβλήθηκαν και νέες, ενδιαφέρουσες ιδέες, όπως αυτές παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Επιπλέον ιδέες επιβραβεύσεων
Bonus (x20)
Leasing
Αγορά καφετιέρας για το τμήμα
Αύξηση μισθού (x3)
Δώρο tablet
Εορταστικές εκδηλώσεις
Ευέλικτο ωράριο
Πληρωμή υπερωριών
Προγράμματα Team Building
Συμμετοχή σε project της Διεύθυνσης
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα/σεμινάρια
Συχνή λεκτική επιβράβευση
Ταξίδι (x11)
Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Πίνακας 4.25: Επιπλέον ιδέες ενδεχόμενων βραβείων

Από τις ανωτέρω προτάσεις, είναι ενδιαφέρον να συγκρατήσουμε ορισμένες, ως αρκετά ιδιαίτερες και εφικτές. Για παράδειγμα, η «αγορά καφετιέρας για το τμήμα» είναι μία ωραία ιδέα, καθώς η Τράπεζα θα μπορούσε να εγκρίνει το κόστος της αγοράς μίας τέτοιας ηλεκτρικής συσκευής, ώστε οι εργαζόμενοι μίας οργανωτικής μονάδας να απολαμβάνουν καθημερινά τον καφέ που προτιμούν στον χώρο εργασίας τους, ως επιβράβευση για μία εργασία που ολοκλήρωσαν με επιτυχία. Ενδιαφέρουσα είναι και η ιδέα της συμμετοχής της ομάδας σε προγράμματα Team Building, καθώς τα μέλη της θα συμμετείχαν σε θεματικά workshops χαλαρώνοντας από την καθημερινή πίεση και συσφίγγοντας ταυτόχρονα τις καλές σχέσεις τους.

4.5.4. Ανάλυση της προτίμησης των βραβείων σε πληθυσμιακές ομάδες

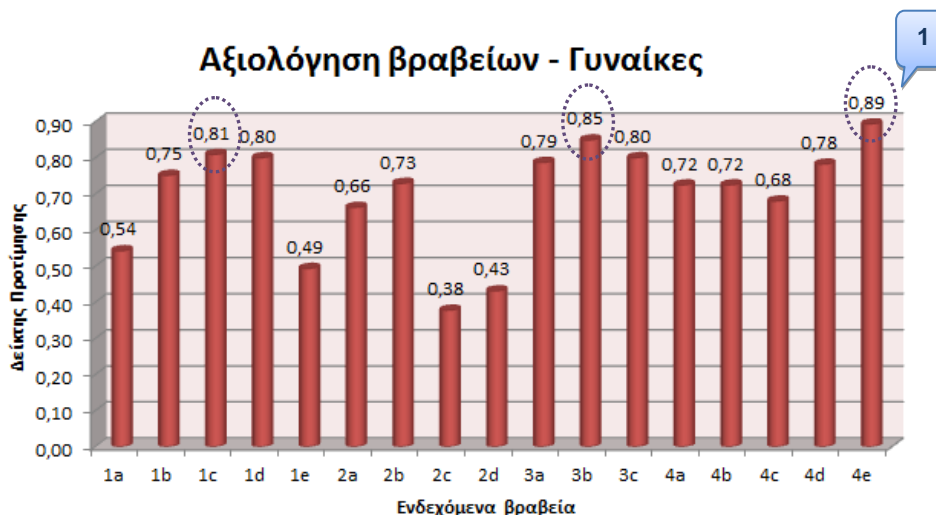
Επόμενο βήμα στη μελέτη των απαντήσεων του ερωτηματολογίου είναι η προσπάθειά μας να εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά των ατόμων που προτιμούν συγκεκριμένες επιβραβεύσεις. Με αυτή την ανάλυση, θα προσδιορίσουμε τι βραβεία θα επιθυμούσαν να λάβουν οι επιβραβευμένοι υπάλληλοι, δηλαδή τι βραβεία θα διεκδικούσαν. Για να γίνει η σύγκριση, πάλι θα υπολογίζουμε τον Δείκτη Προτίμησης, λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των ατόμων της περίπτωσης που μελετάμε. Για παράδειγμα, για να υπολογίσουμε τον Δείκτη Προτίμησης της επιπλέον ημέρας ρεπό στις γυναίκες, αθροίζουμε τους βαθμούς των 45 αξιολογήσεων που έγιναν για το

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

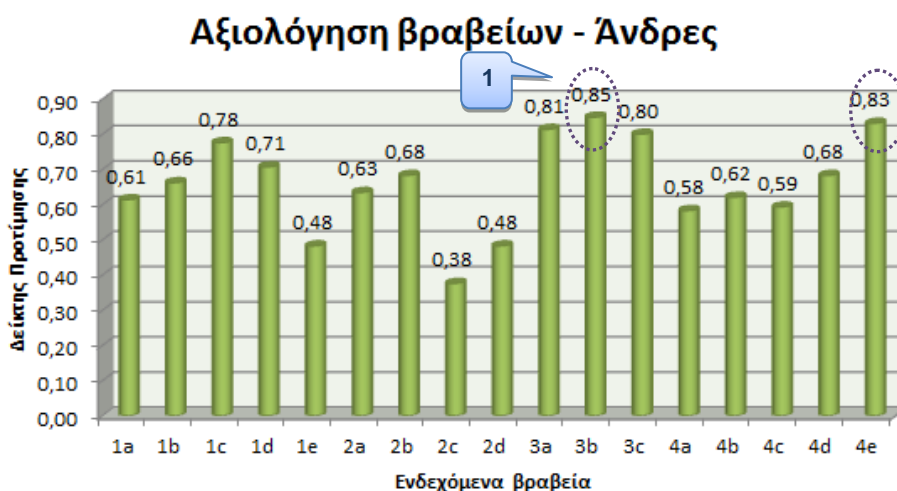
συγκεκριμένο βραβείο από τις γυναίκες του δείγματος και μας δίνει το άθροισμα 201, που το διαιρούμε ως εξής: $201/(5*45)=0,8933 \approx 0,89$

Φύλο:



Σχεδιάγραμμα 4.26: Αξιολόγηση βραβείων - Γυναίκες

Σύμφωνα με το σχεδιάγραμμα 4.26, οι γυναίκες που εργάζονται σε ελληνικές συστημικές τράπεζες προτιμούν να επιβραβεύονται λαμβάνοντας μία επιπλέον ημέρα ρεπό και δευτερευόντως με τη συμμετοχή σε επιμορφώσεις της επιλογής τους με κάλυψη κόστους από την τράπεζα ή με λεκτική επιβράβευση σε συναντήσεις υψηλόβαθμων στελεχών.



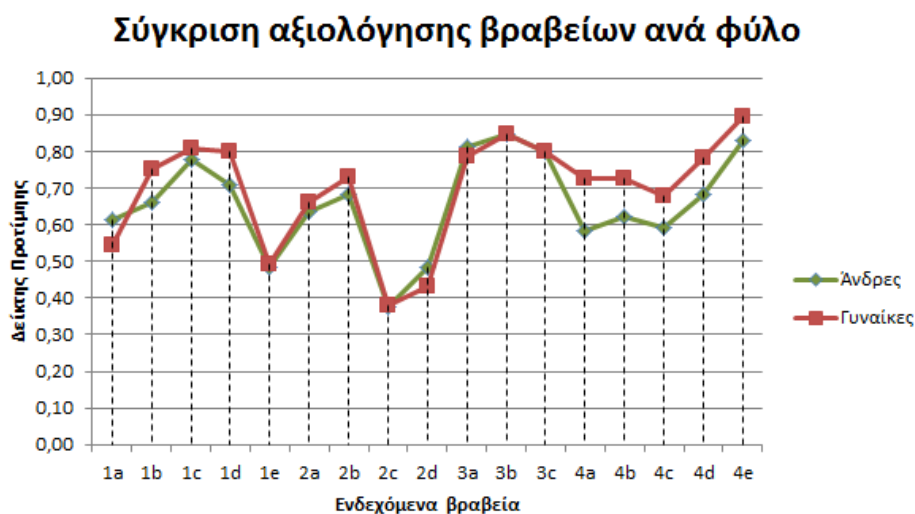
Σχεδιάγραμμα 4.27: Αξιολόγηση βραβείων - Άνδρες

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

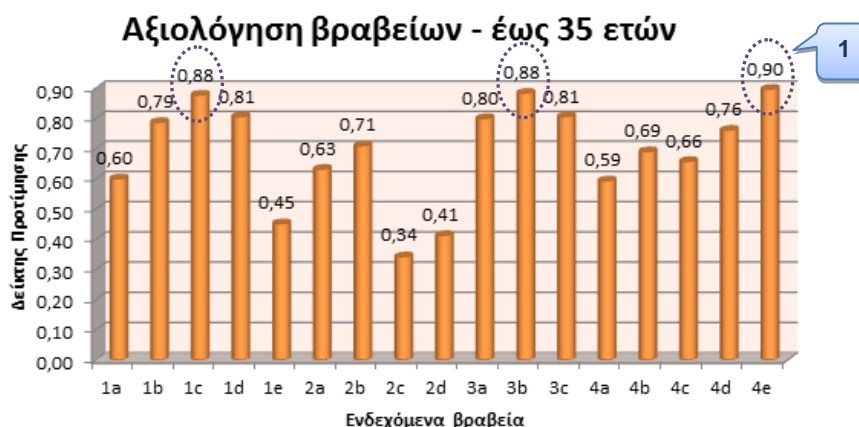
Αντίθετα, οι άνδρες - εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερο την κάλυψη κόστους για την παρακολούθηση σεμιναρίων της επιλογής τους, ως επιβράβευση για την άριστη εργασία τους, και ακολουθεί η επιπλέον ημέρα ρεπό.

Όμως, σε γενική ανάλυση και σύμφωνα με το επόμενο διάγραμμα, οι προτιμήσεις των βραβείων δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά βάσει του φύλου των εργαζομένων. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι γυναίκες αξιολόγησαν ως πιο επιθυμητές από τους άνδρες τα πέντε βραβεία της κατηγορίας «Παροχές χαμηλού κόστους»:



Σχεδιάγραμμα 4.28: Σύγκριση αξιολόγησης βραβείων ανά φύλο

Ηλικία:

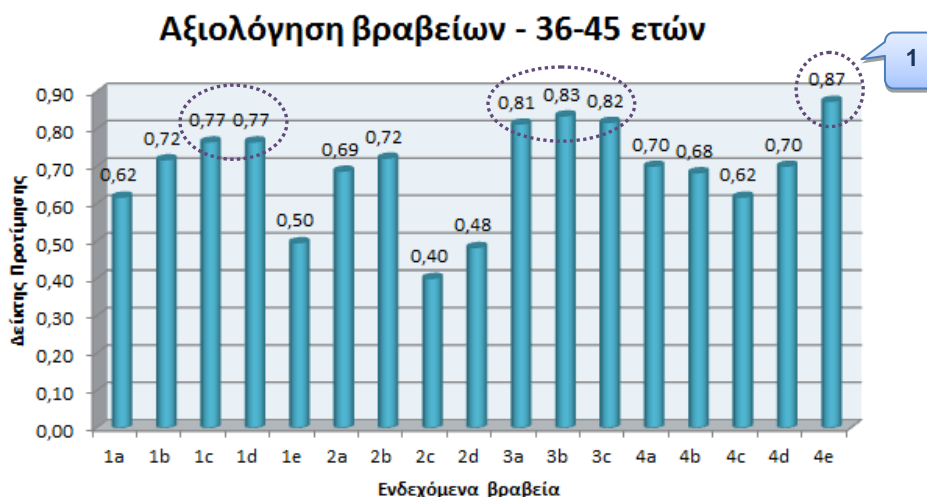


Σχεδιάγραμμα 4.29: Αξιολόγηση βραβείων – έως 35 ετών

ATHENS MBA

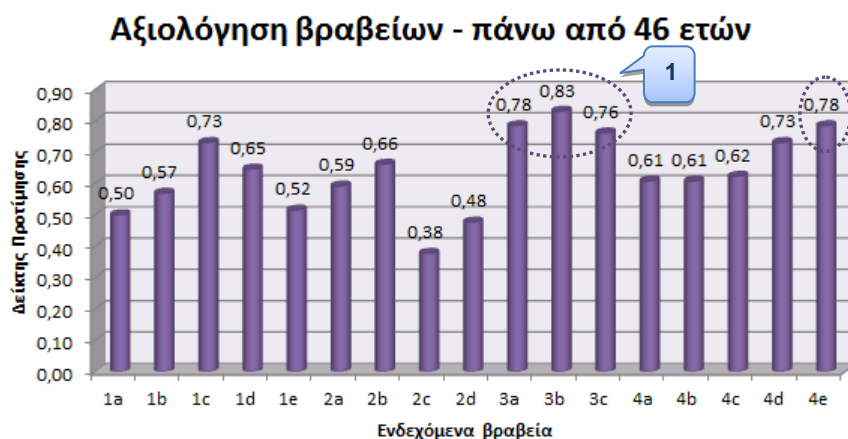
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Για την πρώτη ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου μας από 18 έως και 35 ετών, βλέπουμε ότι προτιμώνται κυρίως τρία βραβεία, με σχεδόν ισοβαθμία στα αθροίσματα των αξιολογήσεων: i)Επιπλέον ημέρα ρεπό, ii)Πληρωμή κόστους συμμετοχής σε σεμινάριο ή συνέδριο και iii)Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών.



Σχεδιάγραμμα 4.30: Αξιολόγηση βραβείων – από 36 έως και 45 ετών

Οι εργαζόμενοι που είναι από 36 έως και 45 ετών φαίνεται ότι και αυτοί προτιμούν πρωτίστως την επιπλέον ημέρα ρεπό και κατόπιν επιθυμούν σχεδόν εξίσου τις τρεις επιβραβεύσεις της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης». Ακόμη, με Δείκτη Προτίμησης 0,77 ακολουθούν οι λεκτικές επιβραβεύσεις από τον προϊστάμενο και τα υψηλόβαθμα στελέχη.

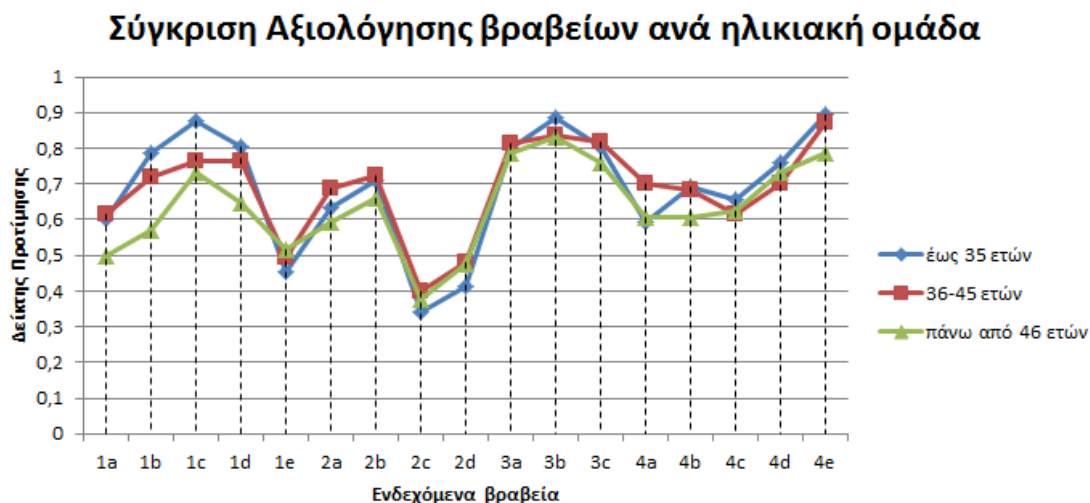


Σχεδιάγραμμα 4.31: Αξιολόγηση βραβείων – πάνω από 46 ετών

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Τέλος, οι υπάλληλοι που είναι μεγαλύτεροι των 46 ετών προτιμούν περισσότερο να επιβραβεύονται με την πληρωμή του κόστους συμμετοχής τους σε σεμινάρια και συνέδρια και ως δεύτερη προτίμησή τους είναι η ημέρα ρεπό. Ωστόσο, και σε αυτή τη κατηγορία φαίνεται ξεκάθαρη προτίμηση στην τρίτη κατηγορία επιβραβεύσεων του ερωτηματολογίου.



Σχεδιάγραμμα 4.32: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά ηλικιακή ομάδα

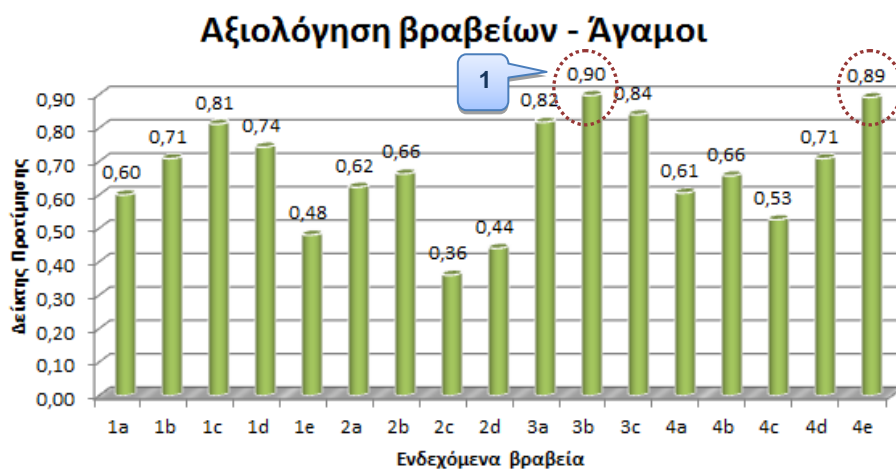
Συνολικά, λοιπόν, για την αξιολόγηση των βραβείων βάσει της ηλικίας του πληθυσμού μας, συμπεραίνουμε ότι όλοι έχουν ως πρώτη ή δεύτερη επιλογή την επιπλέον ημέρα ρεπό και ότι όλοι προτιμούν να έχουν ευκαιρίες για να αποδείξουν ότι μπορούν να ξελιχθούν, αντί των υπόλοιπων επιλογών. Όμως, σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.2, θα έπρεπε οι εργαζόμενοι έως 35 ετών να δείχνουν έντονη προτίμηση στα βραβεία της τέταρτης κατηγορίας που προσφέρουν νέες εμπειρίες και οι εργαζόμενοι άνω των 46 να αναζητούν περισσότερο τη δημόσια αναγνώριση εντός της Τράπεζας. Όμως, όπως αποδεικνύεται και με το διάγραμμα 4.32, οι εργαζόμενοι έως 35 ετών των ελληνικών τραπεζών, φαίνεται να αξιολογούν ως πιο σημαντική τη δημόσια αναγνώριση της προσφοράς τους, σε σχέση με τους μεγαλύτερους συναδέλφους τους. Άρα, ο ανωτέρω θεωρητικός ισχυρισμός δεν φαίνεται να ισχύει για την περίπτωση των ελληνικών συστημικών τραπεζών.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Οικογενειακή Κατάσταση:

Κατόπιν, θα μελετήσουμε τις περιπτώσεις των διαφορετικών μορφών οικογένειας και πώς αυτές επηρεάζουν τις προτιμήσεις των εργαζομένων στις τράπεζες. Σημειώνεται ότι για τις επιλογές «Διαζευγμένος/Χήρος» και «Διαζευγμένος/Χήρος με παιδιά» δεν θα γίνουν αναλύσεις, καθώς λίγοι ή καθόλου ερωτηθέντες δεν το επέλεξαν, συνεπώς το δείγμα μας είναι πολύ μικρό για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

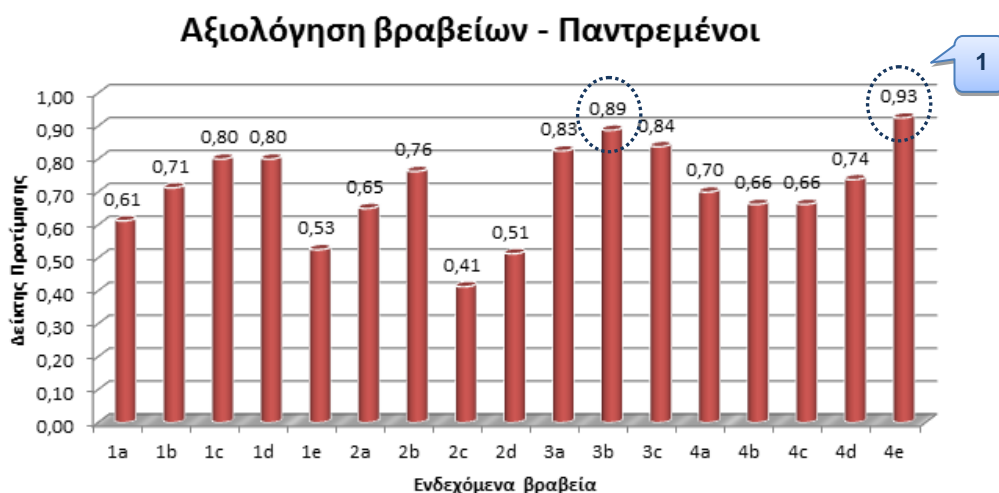


Σχεδιάγραμμα 4.33: Αξιολόγηση βραβείων - Άγαμοι

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.33, οι ερωτηθέντες που είναι άγαμοι θα προτιμούσαν να επιβραβεύονται με την κάλυψη του κόστους για τη συμμετοχή τους σε σεμινάριο ή συνέδριο της επιλογής τους. Ως δεύτερη επιλογή επιβράβευσης αλλά με πολύ μικρή διαφορά από την πρώτη, δηλώθηκε η επιπλέον ημέρα ρεπό, ενώ ακολουθούν και οι άλλες δύο επιβραβεύσεις της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης».

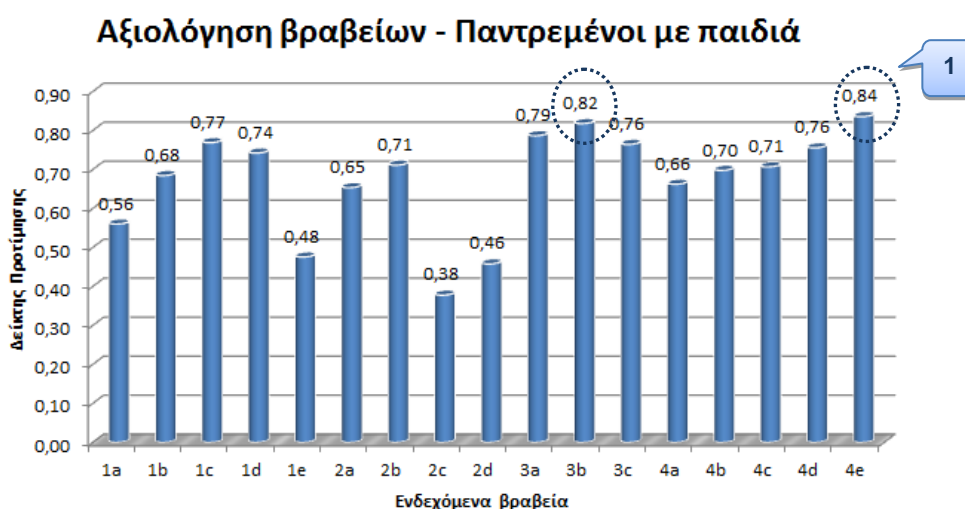
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Σχεδιάγραμμα 4.34: Αξιολόγηση βραβείων - Έγγαμοι

Στην περίπτωση των υπαλλήλων που είναι έγγαμοι, προτιμάται ως επιβράβευση η επιπλέον ημέρα ρεπό και ακολουθεί δεύτερη η επιβράβευση της κάλυψης κόστους για συμμετοχή σε επιμορφώσεις. Σε αυτή τη περίπτωση, είναι αξιοσημείωτη η τιμή 0,93 του Δείκτη Προτίμησης, δηλαδή προσεγγίζει αρκετά τη μονάδα. Άρα, ο πληθυσμός αυτής της περίπτωσης έχει εξαιρετικά ισχυρή προτίμηση για το συγκεκριμένο βραβείο. Επίσης, αίσθηση προκαλούν και οι χαμηλές τιμές του Δείκτη στις άλλες τέσσερις επιβραβεύσεις της κατηγορίας των Παροχών χαμηλού κόστους.



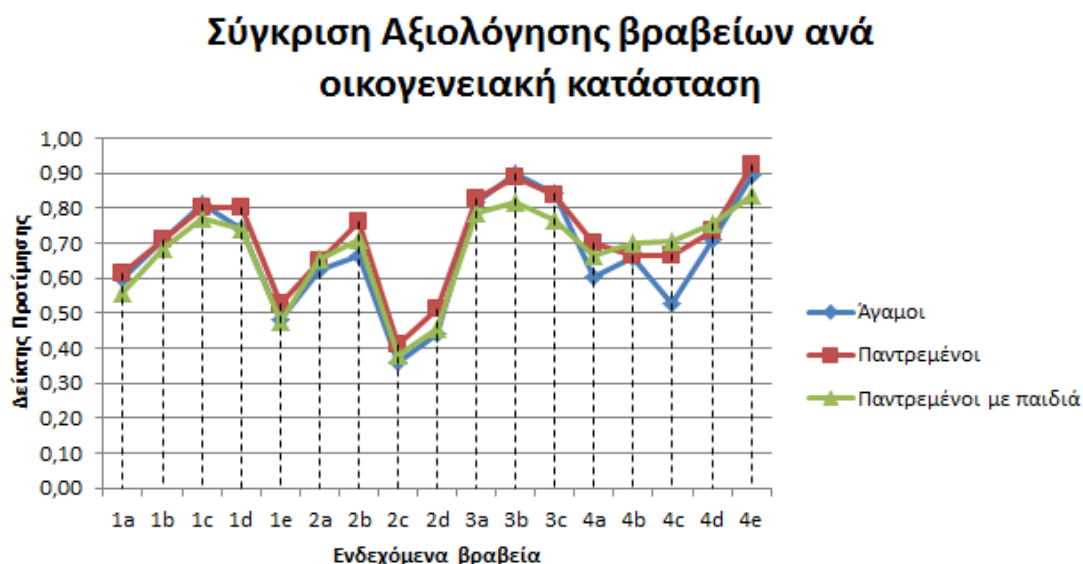
Σχεδιάγραμμα 4.35: Αξιολόγηση βραβείων – Έγγαμοι με παιδιά

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Ομοίως και για τους υπαλλήλους που έχουν δημιουργήσει τη δική τους οικογένεια, οι πρώτες δύο επιλογές δεν μεταβάλλονται. Όμως, παρατηρούμε μία άνοδο στην προτίμηση των βραβείων της κατηγορίας των Παροχών χαμηλού κόστους.

Τελικά, η συγκεντρωτική εικόνα των επιλογών των ερωτηθέντων βάσει της διαφορετικής οικογενειακής κατάστασής τους, διαμορφώνεται ως εξής:



Σχεδιάγραμμα 4.36: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά οικογενειακή κατάσταση

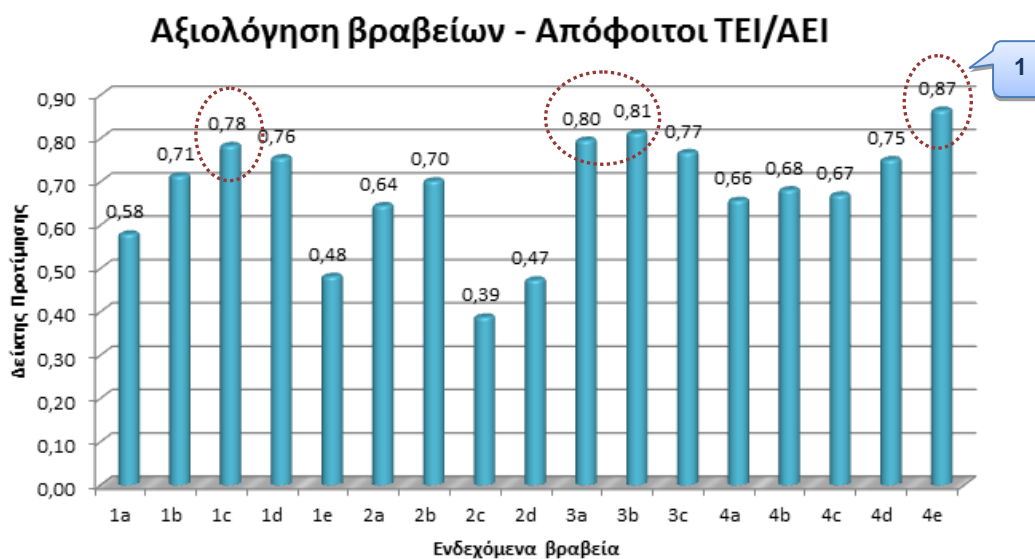
Άρα, παρατηρούμε αμέσως ότι οι άγαμοι προτιμούν λιγότερο τα βραβεία της τέταρτης κατηγορίας επιβραβεύσεων, ενώ όσοι είναι έγγαμοι με παιδιά προτιμούν λιγότερο τις επιβραβεύσεις για Ανάπτυξη και Εξέλιξη, από τις άλλες δύο ομάδες του δείγματός μας.

Επίπεδο Εκπαίδευσης:

Επόμενη κατηγοριοποίηση του πληθυσμού βάσει της οποίας θα μελετήσουμε την ύπαρξη διαφορετικών προτιμήσεων είναι το μορφωτικό επίπεδο του δείγματός μας. Και σε αυτή τη περίπτωση θα μελετήσουμε μόνο τις δύο από τις τέσσερις επιλογές, καθώς η περίπτωση «Κάτοχος Διδακτορικού επιλέχθηκε μόνο από ένα άτομο του δείγματος και ο «Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» μόνο από 11 άτομα.

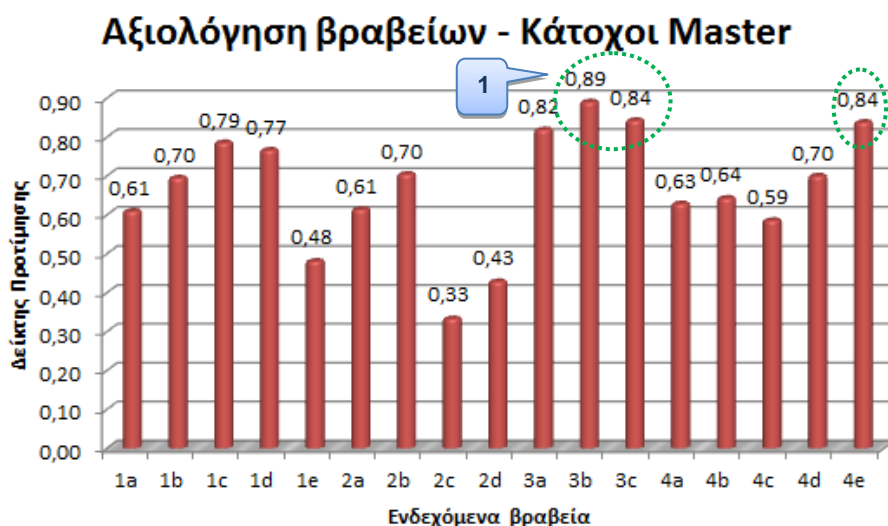
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Σχεδιάγραμμα 4.37: Αξιολόγηση βραβείων – Απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ

Σύμφωνα, λοιπόν, με το ανωτέρω διάγραμμα, για άλλη μία φορά η επιπλέον ημέρα ρεπό είναι το πλέον προτιμώμενο βραβείο και ακολουθεί η κάλυψη κόστους για επιμόρφωση. Σε αυτή τη περίπτωση, παρατηρούμε ότι και η λεκτική επιβράβευση σε συνάντηση υψηλόβαθμων στελεχών είναι ιδιαίτερα ψηλά στις προτιμήσεις της συγκεκριμένης ομάδας ερωτηθέντων.



Σχεδιάγραμμα 4.38: Αξιολόγηση βραβείων – Κάτοχοι Master

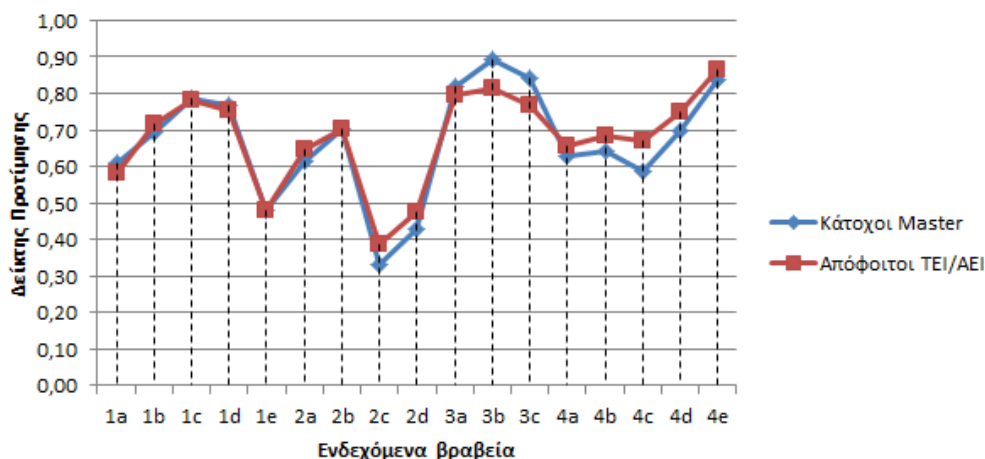
Οι ερωτηθέντες που έχουν ολοκληρώσει και μεταπτυχιακές σπουδές προτιμούν ως την καλύτερη επιβράβευση την κάλυψη εξόδων για τη παρακολούθηση σεμιναρίων ή

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

συνεδρίων και κατόπιν επιθυμούν ισάξια την επιπλέον ημέρα ρεπό και την συμμετοχή σε ομάδα εργασίας για υλοποίηση εξειδικευμένου έργου.

Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά μορφωτικό επίπεδο



Σχεδιάγραμμα 4.39: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων ανά μορφωτικό επίπεδο

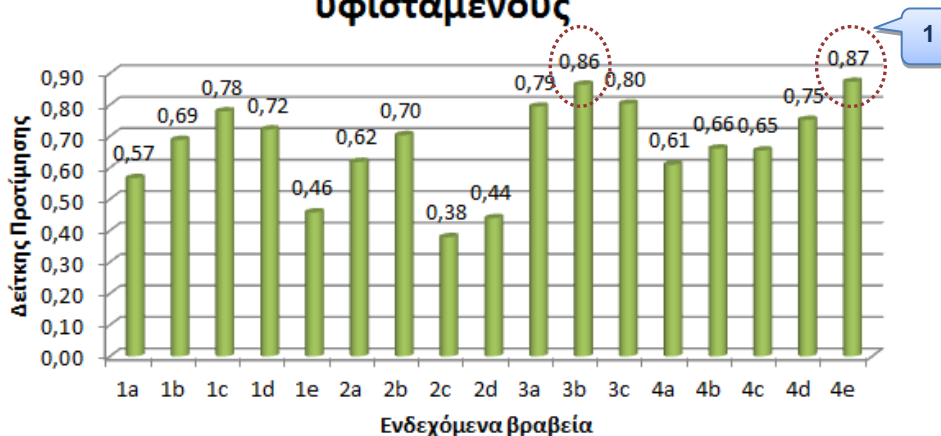
Βλέποντας συνολικά τις προτιμήσεις για τις δύο περιπτώσεις μορφωτικού επιπέδου που μελετήσαμε, παρατηρούμε ότι οι κάτοχοι Master προτιμούν περισσότερο από τους απόφοιτους τριτοβάθμιας τις επιβραβεύσεις της τρίτης κατηγορίας βραβείων, ενώ, αντίθετα, οι πτυχιούχοι δείχνουν συνολικά μεγαλύτερη προτίμηση στα βραβεία της τέταρτης κατηγορίας, σε σχέση με τους κατόχους Master.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Προϊστάμενοι ή Υφισταμένοι:

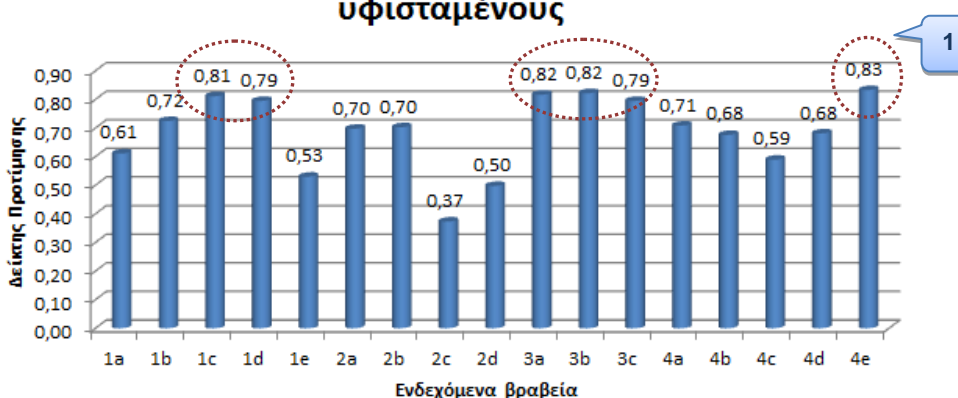
Αξιολόγηση βραβείων - Υπάλληλοι χωρίς υφισταμένους



Σχεδιάγραμμα 4.40: Αξιολόγηση βραβείων – Υπάλληλοι χωρίς υφισταμένους

Αναφορικά με τους υπαλλήλους που δεν έχουν την ευθύνη διοίκησης άλλου απασχολούμενου προσωπικού, αυτοί φαίνεται να προτιμούν ως επιβραβεύσεις για την άριστη εργασία τους την επιπλέον ημέρα ρεπό και την κάλυψη του κόστους παρακολούθησης επιμορφώσεων, καθώς η διαφορά στους Δείκτες Προτίμησης των βραβείων αυτών είναι μόλις 0,01.

Αξιολόγηση βραβείων - Υπάλληλοι με υφισταμένους



Σχεδιάγραμμα 4.41: Αξιολόγηση βραβείων – Υπάλληλοι με υφισταμένους

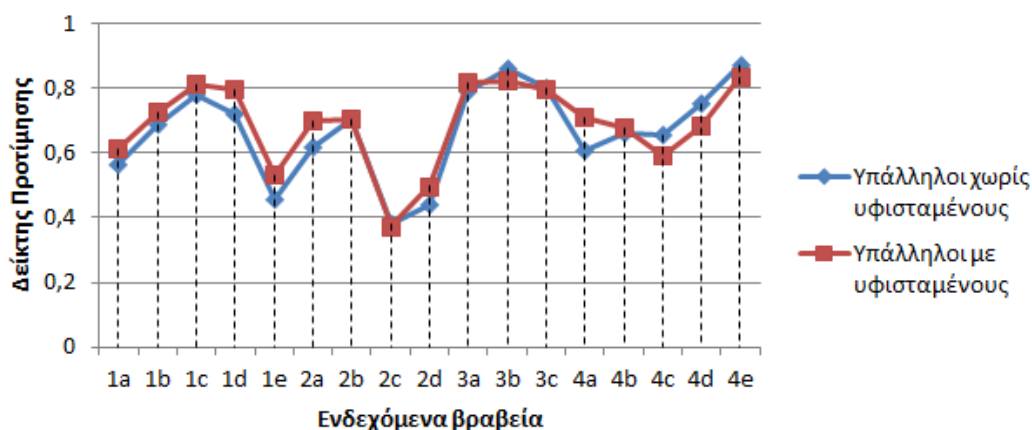
Για τους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων παρατηρούμε ότι έχουν προκύψει υψηλοί δείκτες προτίμησης σε αρκετά ενδεχόμενα βραβεία. Αναλυτικότερα, ως πρώτο βραβείο αξιολογήθηκε η επιπλέον ημέρα ρεπό με 0,83 και τη δεύτερη

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

καταλαμβάνουν η κάλυψη κόστους για συμμετοχή σε συνέδρια ή σεμινάρια και η εκπροσώπηση της οργανωτικής μονάδας αντί του προϊστάμενου τους με δείκτη 0,82. Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι ακολουθούν τα βραβεία της λεκτικής επιβράβευσης είτε σε συναντήσεις υψηλόβαθμων στελεχών είτε σε κατ' ιδίαν συνάντηση με τον προϊστάμενο καθώς και το βραβείο της συμμετοχής σε ομάδα εργασίας, με δείκτες προτίμησης από 0,79 έως και 0,81.

Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων για Προϊστάμενους και Υφισταμένους



Σχεδιάγραμμα 4.42: Σύγκριση Αξιολόγησης βραβείων για υπαλλήλους με και χωρίς υφισταμένους

Συγκριτικά, λοιπόν, για τις δύο κατηγορίες, συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι με υφισταμένους προτιμούν περισσότερο τις επιβραβεύσεις της πρώτης κατηγορίας επιβραβεύσεων, απ' ότι οι υπάλληλοι που δεν έχουν διοικητική ευθύνη. Αντίθετα, οι υπάλληλοι φαίνεται να επιθυμούν περισσότερο από τους προϊσταμένους τις επιβραβεύσεις της δωρεάν εισόδου σε θεάματα, των δωροεπιταγών και της ξεπληρόν ημέρας ρεπό.

4.5.5. Συμπεράσματα της μελέτης των αποτελεσμάτων της έρευνας

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στην ενότητα 4.5, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Αρχικά, οι εργαζόμενοι στις ελληνικές συστημικές τράπεζες δεν επιβραβεύονται αρκετά από τους προϊσταμένους τους και, μέσα από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 4.5.2, φαίνεται ότι θα επιθυμούσαν να αναγνωρίζεται πιο συχνά η προσφορά και η συμβολή τους στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές τράπεζες θα χρειαστεί να επενδύσουν αρκετά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων που έχουν την ευθύνη της διοίκησης υφισταμένων, καθώς οι τρεις πυλώνες της θεωρίας της εργασιακής αναγνώρισης εμφανίζονται αδύναμοι, ανέτοιμοι να στηρίξουν την ενδεχόμενη εφαρμογή μίας νέας πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων στις ελληνικές συστημικές τράπεζες.

Αναφορικά με τον προσδιορισμό των πιο επιθυμητών βραβείων τόσο στην κάθε κατηγορία, αλλά και στο σύνολό τους, προέκυψε ότι το βραβείο που επιθυμούν περισσότερο οι απασχολούμενοι στις τέσσερις συστημικές τράπεζες είναι η επιπλέον ημέρα ρεπό, ενώ περισσότερο προτιμήθηκαν οι επιβραβεύσεις της κατηγορίας «Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης». Αυτό το αποτέλεσμα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όντως οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να εξελιχθούν περαιτέρω εντός των τραπεζών και να συμβάλλουν ακόμη περισσότερο στα αποτελέσματα, είτε συμμετέχοντας σε διάφορα έργα της τράπεζας είτε αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους σε επιμορφώσεις της επιλογής τους. Επιπλέον, αυτή η έντονη προτίμηση στις επιβραβεύσεις της συγκεκριμένης κατηγορίας, δείχνει ότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός εντός των εργασιακών χώρων της τράπεζας, αφού η πλειοψηφία δήλωσε ότι επιθυμεί να προσφέρει περισσότερο στην επιχείρηση, αντί να λάβει μία επιβράβευση που θα αφορούσε την προσωπική ζωή, εκτός αυτής. Εξάλλου, αυτό δεν είναι παράλογο να ισχύει, καθώς τα τελευταία τέσσερα χρόνια έχει μειωθεί σημαντικά ο πληθυσμός των απασχολούμενων του τραπεζικού κλάδου, όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2.

Στην ενότητα 4.5.4 μελετήσαμε τις αξιολογήσεις που έλαβαν οι ενδεχόμενες επιβραβεύσεις από κατηγορίες πληθυσμού με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από το σύνολο των αποτελεσμάτων, ορισμένα προκαλούν ιδιαίτερη σκέψη. Για παράδειγμα, οι γυναίκες φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο τις παροχές χαμηλού κόστους από τους άνδρες. Επίσης, οι νέοι εργαζόμενοι έως 35 ετών φαίνεται να αναζητούν περισσότερο από τις άλλες ηλικιακές ομάδες την δημόσια αναγνώριση, δηλαδή όσοι βγήκαν στην αγορά εργασίας με την έναρξη της οικονομικής κρίσης δεν έχουν λάβει αξιόλογη ηθική ικανοποίηση και δημόσια επιβράβευση για την συμβολή τους, κάτι που απεικονίστηκε στην έρευνά μας. Στη συνέχεια, εντύπωση προκαλεί η υψηλή τιμή του Δείκτη Προτίμησης 0,93 που έλαβε

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

το βραβείο της επιπλέον ημέρας ρεπό στην ομάδα των εργαζόμενων που είναι έγγαμοι. Ακόμη, στο διάγραμμα 4.39 παρατηρούμε ότι οι κάτοχοι Maser προτιμούν περισσότερο από όλους τις τρεις επιβραβεύσεις της τρίτης κατηγορίας βραβείων, συνεπώς έχουν τη διάθεση να προσφέρουν με τις εξειδικευμένες γνώσεις τους στα αποτελέσματα της τράπεζας που εργάζονται, περισσότερο από τους λοιπούς υπαλλήλους.

Συνεπώς, η διενέργεια αντίστοιχων ερευνών εντός της κάθε ελληνικής συστημικής τράπεζας θα έδινε αξιόλογα αποτελέσματα για τα παραπάνω θέματα στις ανώτερες διοικητικές ομάδες και τα υψηλόβαθμα στελέχη. Εξάλλου, η μελέτη των αποτελεσμάτων θα αποκτούσε ιδιαίτερη αξία εντός της κάθε επιχείρησης, δεδομένου της γνώσης της κουλτούρας, των εσωτερικών προβλημάτων και των διοικητικών κενών που αντιμετωπίζει.

Κεφάλαιο 5: Συγκρότηση πολιτικής για την εργασιακή αναγνώριση σε ελληνική συστημική τράπεζα.

5.1 Εισαγωγικά στοιχεία για τη συγκρότηση της πολιτικής

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλυθεί η περίπτωση που μία ελληνική συστημική τράπεζα αποφασίσει να δομήσει συγκεκριμένη πολιτική και διαδικασίες για να επιβραβεύει την εργασιακή αριστεία των υπαλλήλων της, βάσει του θεωρητικού υποβάθρου που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3. Αν και διεθνώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιριών που ήδη εφαρμόζουν ανάλογες πολιτικές, στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν γίνεται εξίσου συχνά, καθώς πρωτίστως έχουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της οικονομικής ύφεσης, στην οποία βρίσκεται η χώρα τα τελευταία χρόνια. Ειδικά στην περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών το πρόβλημα εντείνεται, καθώς όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2.1.2., οι τέσσερις τράπεζες υπόκεινται σε πληθώρα ελέγχων από εποπτικές αρχές, όχι μόνο εντός της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά ακόμη και από διεθνείς φορείς, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Σε προηγούμενη ενότητα έχουν παρουσιαστεί οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι διοικήσεις των τραπεζών δεν θα πρέπει να απορρίπτουν το ενδεχόμενο της συγκρότησης πολιτικής για την αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς και αριστείας. Στο τρέχον κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε ότι μέσω της εφαρμογής μίας τέτοιας πολιτικής, οι τράπεζες είναι δυνατό να αποκομίσουν άμεσα οφέλη από την αύξηση της συνεισφοράς των εργαζομένων στα επιχειρηματικά αποτελέσματά τους, ενώ θα εξασφαλίσουν και πιο μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα, από τις προκύπτουσες οικονομίες κλίμακας.

Η εν λόγω πολιτική είναι αναμενόμενο να δημιουργηθεί βάσει της ιδιαίτερης κουλτούρας και να προσπαθήσει να δώσει λύσεις σε μακροχρόνια προβλήματα ή ελλείψεις στη διοίκηση του προσωπικού της κάθε συστημικής τράπεζας. Όμως, οι εισρέουσες πληροφορίες, τα απαραίτητα έγγραφα και τα εργαλεία που θα δημιουργηθούν για τη συγκρότησή της, τείνουν να είναι κοινά και στις τέσσερις τράπεζες. Έτσι, υποθέτουμε ότι μία από τις ελληνικές συστημικές τράπεζες, η «Τράπεζα» εφεξής, αποφασίζει να συγκροτήσει μια ομάδα έργου και να

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

δημιουργήσει μία νέα πολιτική για την αναγνώριση της εργασιακής συνεισφοράς και αριστείας των εργαζομένων της.

Η συγκρότηση κάθε νέας πολιτικής ως διεργασία και η ανάπτυξη των διαδικασιών από τις οποίες αποτελείται, αντιμετωπίζεται ως ένα ξεχωριστό έργο σε κάθε επιχείρηση και άρα για την υλοποίησή του συνίσταται η δημιουργία ομάδας έργου, με στελέχωση από εξειδικευμένα μέλη σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του έργου. Τα μέλη της εν λόγω ομάδας καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα εμποδίων και προβλημάτων, να επικοινωνούν με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και να λύσουν ποικίλα θέματα που προκύπτουν, όπως υπερβάλλον κόστος ή χρονικές καθυστερήσεις. Για τη σύνθεση της ομάδας έργου καθώς και για όλα όσα συνοπτικά παρατέθηκαν, θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια του παρόντος.

Σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, η δόμηση μίας νέας πολιτικής ως αποτέλεσμα των εργασιών μίας ομάδας έργου, περιλαμβάνει τις εξής πέντε φάσεις:

1. τον εντοπισμό του προβλήματος,
2. τον σχεδιασμό του έργου της συγκρότησης της πολιτικής,
3. την ανάπτυξη των επιμέρους διαδικασιών της πολιτικής,
4. την εφαρμογή της πολιτικής,
5. την ανανέωσή της.

Άρα, οι πολιτικές και οι επιμέρους διαδικασίες τους είναι απαραίτητο όχι μόνο να δημιουργούνται, αλλά και να επικαιροποιούνται, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε επιχείρησης και τις επικρατούσες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντός της (Anderson, 2016a). Στη συνέχεια του κεφαλαίου, θα παρουσιάσουμε αναλυτικότερες πληροφορίες και προτάσεις για κάθε μία από τις ανωτέρω φάσεις, ειδικά για την περίπτωση της δημιουργίας νέας πολιτικής για την αναγνώριση της εργασιακής αριστείας σε ελληνική συστημική τράπεζα.

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί και ένα εγχειρίδιο διαδικασιών για την συγκεκριμένη πολιτική αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας, χρήσιμο έγγραφο για την πιστοποίηση με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 : 2015, δηλαδή του προτύπου που διασφαλίζει τον ορθό σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας

5.2 Οι στόχοι της πολιτικής

Πριν την έναρξη της συγκρότησης κάθε νέας πολιτικής, το πρώτο θέμα που πρέπει να διευκρινιστεί είναι το τι ακριβώς περιμένει η διοίκηση της επιχείρησης να επιτύχει από την εφαρμογή της. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση από αυτή την ενέργεια μπορεί να έχει ως στόχο:

1. να αποκομίσει μεγαλύτερα οφέλη ή κέρδη βραχυπρόθεσμα ή και σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου,
2. να δώσει λύσεις σε εσωτερικά της προβλήματα που πιθανόν να υπάρχουν από το παρελθόν,
3. να προετοιμαστεί ώστε να ξεπεράσει πιθανές προκλήσεις που διαφαίνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον της.

Κατά την κατάρτιση μίας πλήρους και ταυτόχρονα ορθολογικής στοχοθεσίας θα πρέπει να τεθούν συγκεκριμένα ζητήματα και στόχοι προς επίλυση και θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι η προτεινόμενη νέα διεργασία σχετίζεται με τους στόχους ή το πρόβλημα που καλείται να ικανοποιήσει. Η διοικητική ομάδα που θα προτείνει την έναρξη του έργου της συγκρότησης της συγκεκριμένης διεργασίας χρειάζεται να κάνει τα εξής:

1. Συναντήσεις με εργαζόμενους, με πελάτες ή με άλλους εμπλεκόμενους που αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο πρόβλημα, για να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του και τις επιπτώσεις που επιφέρει στις συσχετιζόμενες εργασίες.
2. Συλλογή ποσοτικών δεδομένων, ώστε να τεκμηριώνεται το μέγεθος και η έκταση του προβλήματος με ποσοτικά στοιχεία.
3. Μελέτη σκοπιμότητας σχετικά με την συγκεκριμένη πρόταση, δηλαδή ένα έγγραφο όπου θα αναγράφονται αναλυτικά το πρόβλημα, οι επιπτώσεις του στην επιχειρηματική λειτουργία, λύσεις που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για συναφή προβλήματα, παρουσίαση πιθανών λύσεων ή εναλλακτικών που προσφέρονται στην αγορά, τεκμηριωμένη επιλογή και παρουσίαση της προτεινόμενης λύσης. Ειδικά για το τελευταίο σημείο, χρειάζεται να περιλαμβάνονται και πιο λεπτομερή στοιχεία, όπως εκτίμηση κόστους και χρόνου, προτεινόμενη σύνθεση της ομάδας έργου, αλλά και δείκτες αποδοτικότητας της επένδυσης, όπως ROI (Return On

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Investment), IRR (Internal Rate of Return) ή EVA (Economic Value Added) ανάλογα με το έργο που προτείνεται.

Με τις ανωτέρω ενέργειες, τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης θα έχουν την πλήρη εικόνα της πρότασης, προκειμένου να αποφασίσουν την έναρξη του έργου της συγκρότησης της νέας πολιτικής, ως τεκμηριωμένη προτεινόμενη λύση για το συγκεκριμένο πρόβλημα της επιχείρησης (Anderson, 2016b).

Ειδικότερα για την περίπτωση της πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας, προσδιορίζουμε με περισσότερη λεπτομέρεια τα ανωτέρω.

1. Προσδιορισμός του προβλήματος:

Αρχικά, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τους τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ) της κάθε ελληνικής τράπεζας μπορεί να εντοπίσει σχετιζόμενα προβλήματα. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης είναι μία δυναμική, καινοτόμος λύση σε πολλά προβλήματα διοίκησης του ανθρώπινου συντελεστή παραγωγής και προσφέρει ποικίλα, άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως ότι επιμηκύνεται ο χρόνος που διαμένουν οι ταλαντούχοι υπάλληλοι στην επιχείρηση, αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και αυξάνεται το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επιχείρησης και την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της. Έτσι, αν η ΔΑΔ κάποιας ελληνικής συστημικής τράπεζας εντόπιζε ότι πολλοί υπάλληλοι με εξαιρετικά τυπικά ή και ουσιαστικά προσόντα τείνουν να αποχωρούν από τον οργανισμό, ή ότι γίνονται πολλά παράπονα για την αργή εξέλιξη των εργαζομένων, ή ότι ικανοί και αποδοτικοί υπάλληλοι του παρελθόντος πλέον δεν βαθμολογούνται το ίδιο καλά στις ετήσιες αξιολογήσεις τους ή ότι μία έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων απέφερε αποτελέσματα με ενδείξεις για έντονη δυσαρέσκεια του απασχολούμενου προσωπικού, τότε η εφαρμογή μίας πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων είναι πολύ πιθανόν να προσδώσει με σημαντικές λύσεις.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

2. Ανάλυση του προβλήματος:

Κατόπιν του εντοπισμού του προβλήματος, ακολουθεί η ανάλυσή του, ώστε να εντοπιστούν τα πραγματικά αίτια και οι συνιστώσες που το προσδιορίζουν. Οι ελληνικές τράπεζες στο παρελθόν συνήθιζαν να ερευνούν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, με ερωτηματολόγια που σχεδίαζαν εταιρίες συμβούλων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια λόγω των αλληπάλληλων συγχωνεύσεων μεταξύ τραπεζικών οργανισμών και των μεταβολών στο πολιτικό και οικονομικό γίγνεσθαι της χώρας, οι έρευνες αυτές έχουν σταματήσει. Παρόλα αυτά, συνίσταται η τακτική διενέργεια τέτοιων ερευνών, ως ένα καλό εργαλείο που προσφέρει σημαντικές ενδείξεις ακόμη και για κεκαλυμμένα διοικητικά προβλήματα, αλλά και άμεσα στατιστικά αποτελέσματα. Επιπλέον, θα μπορούσαν εξειδικευμένα στελέχη της ΔΑΔ να διενεργήσουν ποιοτική έρευνα με προσωπικές συνεντεύξεις προϊσταμένων και κατόπιν και υφισταμένων, ώστε να εντοπίσουν τα βαθύτερα αίτια της δυσαρέσκειας. Ακόμη, πολλές εταιρίες συμβούλων παρέχουν στους πελάτες τους συγκριτικά αποτελέσματα κλαδικών ερευνών πάνω σε μισθολογικά θέματα, παροχές, κοινωνική προσφορά, εξέλιξη προσωπικού κ.α., για περαιτέρω μελέτη, συγκρίσεις και προβληματισμό των αρμόδιων στελεχών των τραπεζών.

3. Συγκέντρωση δεδομένων:

Ακολούθως, χρειάζεται να γίνει η συγκέντρωση των σχετικών δεδομένων που θα καταδεικνύουν το μέγεθος του προβλήματος. Οι ελληνικές τράπεζες πλέον χρησιμοποιούν ευρέως προηγμένα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης για την ενημέρωση πληροφοριών για το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού τους (Big Data). Στα συστήματα αυτά διατηρούνται και επικαιροποιούνται σε καθημερινή βάση στοιχεία όπως προσωπικά, μισθολογικά, εργασιακά, πειθαρχικά ή ασφαλιστικά δεδομένα, αλλά και άλλα όπως τυπικά προσόντα, εκπαιδεύσεις και επαγγελματικές πιστοποιήσεις, αξιολογήσεις, παροχές θέσεων, υπηρεσιακή εξέλιξη (τοποθετήσεις), προαγωγές κ.α.. Για παράδειγμα, αν διαφαίνεται ότι όλο και περισσότερα «ταλέντα» της επιχείρησης παραιτούνται, θα αντληθεί μία κατάσταση με τους μοναδικούς αριθμούς μητρώων υπαλλήλων που έχουν αποχωρήσει, με τις ημερομηνίες αποχώρησής τους και τον μέσο όρο της ετήσιας αξιολόγησής τους για ορισμένο πλήθος ετών πριν την αποχώρησή τους. Η επεξεργασία που απαιτείται είναι να εντοπιστούν πόσοι υπάλληλοι από αυτούς που αποχώρησαν είχαν αξιολογηθεί πάνω από τον μέσο όρο της Τράπεζας για το συγκεκριμένο έτος. Αν το ποσοστό των

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

«άριστων» υπαλλήλων που αποχώρησαν προς τους συνολικά αποχωρήσαντες είναι σημαντικό, τότε έχουμε στη διάθεσή μας έναν ισχυρό δείκτη που σηματοδοτεί την αναμφισβήτητη ύπαρξη του προβλήματος. Συνεπώς, η εύρεση και η άντληση δεδομένων μπορεί να γίνει άμεσα, και υποχρεωτικά να ακολουθήσει η περιγραφική και στατιστική ανάλυσή τους, ώστε τα αποτελέσματα να προσφέρονται για μελέτη και εξαγωγή συμπερασμάτων.

4. Μελέτη Σκοπιμότητας:

Στη συνέχεια, γίνεται η συγγραφή της μελέτης σκοπιμότητας, η οποία θα αποτελέσει το πρώτο συγκροτημένο κείμενο επί της προτεινόμενης διεργασίας. Εδώ, περιγράφεται το συγκεκριμένο πρόβλημα διοίκησης προσωπικού που εντοπίστηκε, ο τρόπος με τον οποίο έγινε αντιληπτό, τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης βάσει των big data που αντλήθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα της ΔΑΔ, δηλαδή τα σημεία που έχουν ήδη παρουσιαστεί. Έπειτα, είναι αναγκαία η αναφορά σε λύσεις που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες επιχειρήσεις (και κυρίως σε Τράπεζες) για την υπέρβαση του ίδιου ή σχετικού προβλήματος και κατόπιν να παρουσιαστούν οι προτεινόμενες λύσεις που προσφέρονται στην αγορά, είτε από εταιρίες συμβούλων είτε από την απόκτηση και χρησιμοποίηση νέων λογισμικών. Επίσης, θα πρέπει να επιλεγεί μία λύση και να αιτιολογηθεί η επιλογή αυτής έναντι των υπολοίπων, με τον κατά προσέγγιση υπολογισμό δεικτών αποδοτικότητας και αναμενόμενων ροών επένδυσης. Επιπλέον των ανωτέρω, συστήνεται και η παρουσίαση της εν λόγω μελέτης σε μία συνάντηση με τους αποφασίζοντες για την έναρξη της συγκρότησης της διεργασίας, προκειμένου να γίνει λεπτομερής συζήτηση και να διασαφηνιστούν ενδεχομένως λεπτά σημεία.

5. Απόφαση συγκρότησης ομάδας έργου:

Εφόσον, κατόπιν των ανωτέρω, αποφασιστεί ότι είναι σκόπιμο να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο έργο της συγκρότησης συγκεκριμένης πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων της συγκεκριμένης ελληνικής συστημικής τράπεζας, τότε ακολούθως είναι απαραίτητο να αποφασιστεί αν το έργο θα υλοποιηθεί από ομάδα έργου που θα συγκροτηθεί από εργαζομένους της τράπεζας, ή θα το αναλάβει εξ' ολοκλήρου μία εταιρία συμβούλων. Στην πρώτη περίπτωση, θα πρέπει να αναλάβει

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ως επικεφαλής κάποιο εξειδικευμένο στέλεχος της ΔΑΔ που ταυτόχρονα να έχει εμπειρία από ομάδες έργου σε θέματα διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, ο οποίος θα αναλάβει την οργάνωση του έργου συνολικά. Στην δεύτερη περίπτωση, θα οριστεί κάποιος αρμόδιος υπάλληλος της ΔΑΔ που θα επικοινωνεί με την εταιρία συμβούλων που θα επιλεγεί.

6. Προσδιορισμός ενδιαφερόμενων μερών:

Ένα τελευταίο σημείο που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο πριν την έναρξη της υλοποίησης του έργου, δηλαδή της συγκρότησης της πολιτικής για την αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς, είναι ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών ή stakeholders. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο PMBOK® GUIDE, αυτοί είναι «άτομα, ομάδες ατόμων ή οργανισμοί που πιθανόν επηρεάζουν, επηρεάζονται ή θεωρούν ότι επηρεάζονται από μία απόφαση, δραστηριότητα, ή αποτέλεσμα ενός έργου» (Project Management Institute, 2013, pp. 30). Άρα, τα ενδιαφερόμενα μέλη του έργου της συγκρότησης της εν λόγω πολιτικής είναι:

1. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη της Τράπεζας, οι οποίοι θα αποφασίσουν για την έναρξη του έργου και θα εγκρίνουν και το κόστος για την υλοποίησή του,
2. Ο Διευθυντής της ΔΑΔ, ως το ανώτερο στέλεχος της Τράπεζας που είναι αρμόδιο για την συνολική διοίκηση του απασχολούμενου προσωπικού,
3. Οι υπάλληλοι της Τράπεζας που είναι οι τελικοί αποδέκτες, οι «πελάτες» της νέας πολιτικής,
4. Οι προϊστάμενοι που εντοπίζουν τις άριστες εργασιακές πρακτικές των εργαζομένων τους και τους επιβραβεύουν βάσει της πολιτικής,
5. Άλλες Διευθύνσεις εντός της Τράπεζας, όπως η Διεύθυνση Λογιστικού που θα πρέπει ετησίως να προϋπολογίζει ένα ποσό ως έξοδο για την εφαρμογή της πολιτικής, η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης που θα ελέγχει αν η επιβράβευση του προσωπικού υλοποιείται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, το Τμήμα Εκπαίδευσης που θα οργανώνει ετησίως σεμινάρια επιμόρφωσης για τους νέους προϊσταμένους,
6. Οι Διευθυντές όλων των Διευθύνσεων καθώς και των καταστημάτων της Τράπεζας που θα είναι αρμόδιοι για την διαφύλαξη της εφαρμογής της πολιτικής, σύμφωνα με τις οδηγίες της ΔΑΔ,

ATHENS MBA

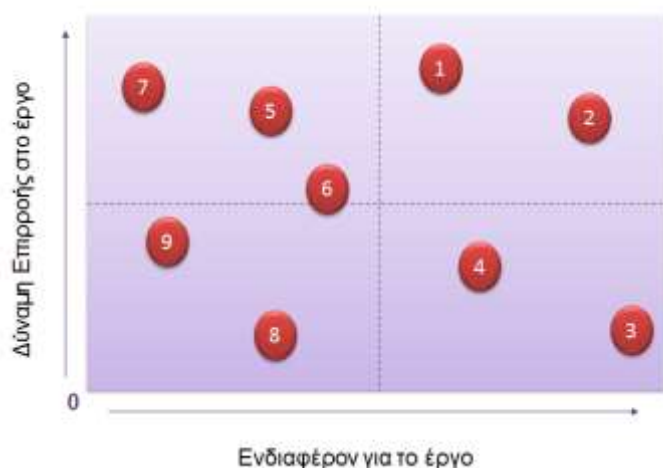
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

7. Οι Σύλλογοι Προσωπικού που θα παρεμβαίνουν για να διαφυλάττουν τα συμφέροντα των υπαλλήλων,
8. Οι προμηθευτές της διεργασίας, για παράδειγμα η εταιρία από την οποία θα προμηθευτεί η Τράπεζα ορισμένα «βραβεία» όπως κούπες με το λογότυπο της Τράπεζας ή κονκάρδες ή πίνακες ανακοινώσεων κ.λπ. ή ακόμη και η εταιρία πώλησης και παραμετροποίησης εξειδικευμένης λειτουργίας (function) για το ήδη υπάρχον σύστημα διοικητικής πληροφόρησης ή η αγορά νέου λογισμικού,
9. Η εταιρία συμβούλων με την οποία πιθανόν να χρειαστεί να συνεργαστεί η ομάδα έργου, προκειμένου να τρέξει μία έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων ή να συνδράμει στις κύριες εργασίες της δόμησης της πολιτικής.

Οι ανωτέρω stakeholders δεν επηρεάζουν όλοι με την ίδια δύναμη τις εργασίες του έργου, αλλά ούτε όλοι ενδιαφέρονται εξίσου για την υλοποίησή του. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι της Τράπεζας έχουν υψηλό ενδιαφέρον για το έργο αλλά χαμηλή δύναμη επί του σχεδιασμού του, γιατί ενώ ενδιαφέρονται να επιβραβεύονται με τη μεγαλύτερη δυνατή συχνότητα και να λαμβάνουν όσο το δυνατόν ακριβότερα βραβεία, είναι αδύνατον να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής, δηλαδή θα κληθούν να εφαρμόσουν τον κανονισμό που θα εγκρίνει η Τράπεζα. Αντίθετα, οι ελεγκτές της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου έχουν χαμηλό ενδιαφέρον για το έργο αλλά υψηλή δύναμη, καθώς δεν ενδιαφέρονται περισσότερο από κάθε άλλο εργαζόμενο της Τράπεζας για την ενδεχόμενη επιβράβευσή τους, αλλά εφόσον εντοπίσουν οποιαδήποτε ασυμβατότητα με την εργατική νομοθεσία ή τις συμφωνίες της Τράπεζας με την ΟΤΟΕ (Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος), έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν σημαντικά το παραδοτέο του έργου. Έτσι, παρατίθεται το σχεδιάγραμμα 5.1, ως μία μορφή ταξινόμησης όλων των ενδιαφερομένων μερών, βάσει των δύο αυτών παραγόντων. Επεξηγηματικά, οι αριθμοί που εμφανίζονται, αντιστοιχούν στην ανωτέρω αρίθμηση των ενδιαφερόμενων μερών.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Σχεδιάγραμμα 5.1: Τοποθέτηση ενδιαφερόμενων μερών, βάσει της δύναμης επιρροής και του ενδιαφέροντος

Φυσικά, τα ενδιαφερόμενα μέλη δεν εξαντλούνται στους ανωτέρω, αλλά ο Επικεφαλής του έργου χρειάζεται συνεχώς να εντοπίζει πιθανά νέα. Εξάλλου, όλοι έχουν προσδοκίες από την υλοποίηση της πολιτικής και με την εφαρμογή της θα πρέπει να λάβουν ορισμένα πλεονεκτήματα. Φυσικά, υπάρχουν και αντικρουόμενα συμφέροντα, όπως αυτά του Συλλόγου Εργαζομένων που θα αιτούνται μεγαλύτερα ποσά και ακριβότερα βραβεία για την επιβράβευση των εργαζομένων, σε αντίθεση με τους στόχους των ανώτατων Διευθυντών της Τράπεζας που προσβλέπουν στη μείωση του κόστους παροχών του προσωπικού. Επιπλέον, πολλοί από τους ανωτέρω μπορεί να προσπαθήσουν να επηρεάσουν την ομάδα έργου, προς όφελος των δικών τους προσδοκιών ή να κωλυσιεργούν στις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί γιατί επηρεάζονται αρνητικά από την υλοποίηση του έργου. Όλα αυτά, αποτελούν προκλήσεις που εμφανίζονται συχνά και είναι ευθύνη του Επικεφαλής να τις διευθετήσει. (Project Management Institute, 2013)

Συνοψίζοντας, τα στελέχη της ΔΑΔ εντοπίζουν και τεκμηριώνουν την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου προβλήματος στα πλαίσια της διοίκησης του απασχολούμενου προσωπικού της ελληνικής συστημικής Τράπεζας και προτείνουν τη δόμηση της συγκεκριμένης διεργασίας, δηλαδή της πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας, ως την καλύτερη λύση για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Ακολούθως, οι «πελάτες» ή αποδέκτες της πολιτικής θα είναι οι υπάλληλοι της Τράπεζας που θα είναι όλοι υποψήφιοι για επιβράβευση. Με την ενδεχόμενη επιβράβευση κάποιου εργαζομένου και σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

3, αυτός θα αντιληφθεί ότι ο προϊστάμενος του είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, ενώ ταυτόχρονα θα συνεχίσει να συμβάλλει με αμείωτο ενδιαφέρον στα αποτελέσματα της Τράπεζας, όπως ήδη έκανε. Έτσι, ο συγκεκριμένος υπάλληλος θα εξυπηρετεί τους πελάτες του καταστήματος με μεγαλύτερη ευχαρίστηση και πιο άμεσα, οπότε τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής θα φτάσουν έως και τους «πελάτες των πελατών της ΔΑΔ», που τελικά είναι αυτοί που προσδίδουν στα οικονομικά αποτελέσματα της Τράπεζας, έναντι του ανταγωνισμού (Anderson, 2016c).

5.3 Η συγκρότηση της ομάδας έργου

Στη συνέχεια αναφερόμαστε στην ομάδα έργου που θα πρέπει να συσταθεί ώστε να ολοκληρώνονται τα απαραίτητα βήματα για τη συγκρότηση της πολιτικής της επιβράβευσης των εργαζομένων. Είναι σημαντικό ότι η δομή των ελληνικών συστημικών τραπεζών είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες ή ειδικότητες, δηλαδή το σύνολο των προβλεπόμενων εργασιών για την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών έχουν χωριστεί σε Διευθύνσεις, ενώ κάθε υπάλληλος έχει καθορισμένες αρμοδιότητες. Έτσι, για τη σύνθεση της ομάδας που θα υλοποιήσει το έργο της σύνθεσης της νέας πολιτικής, πρέπει να επιλεγούν υπάλληλοι από διάφορες Διευθύνσεις της Τράπεζας, όπως από τη ΔΑΔ, τη Διεύθυνση Πληροφορικής, τη Διεύθυνση Έργων, τη Διεύθυνση Λογιστηρίου και τη Διεύθυνση Marketing.

Το πρώτο και βασικότερο μέλος της ομάδας είναι ο Επικεφαλής του έργου ή Διευθυντής του έργου ή Project Manager. Το άτομο που θα λάβει αυτό τον ρόλο, χρειάζεται να διαθέτει ένα απαιτητικό πακέτο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να είναι οργανωτικός, δημιουργικός, καινοτόμος, συνεπής και προσαρμοστικός στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ακόμη, να επιτυγχάνει την αλλαγή και να παραδίδει ποιοτικά αποτελέσματα. Χρειάζεται να είναι επικοινωνιακός και να διαπραγματεύεται προς την επίτευξη αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα να είναι ηγετική προσωπικότητα και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του για την ολοκλήρωση των εργασιών. Είναι απαραίτητο να ακούει διαφορετικές απόψεις και μέσα από αυτές να εντοπίζει πιθανά προβλήματα, να τα στοιχειοθετεί και να προτείνει λύσεις, ώστε το έργο να υπερβεί τους κινδύνους. Επιπλέον, ο Επικεφαλής του έργου πρέπει να έχει εξειδικευμένες γνώσεις επί του αντικείμενου του έργου, δηλαδή στη περίπτωση που μελετάμε να

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

γνωρίζει σε βάθος τόσο το αντικείμενο της διοίκησης του προσωπικού, όσο και τις επιτελούμενες εργασίες των τραπεζών, καθώς και να έχει τεχνικές γνώσεις και ευχέρεια στην εξαγωγή εκθέσεων προόδου.

Κατόπιν, ακολουθεί η επιλογή υπαλλήλων από διάφορες Διευθύνσεις της Τράπεζας για να εργαστούν ως μέλη της ομάδας. Ο Επικεφαλής που θα κάνει την τελική επιλογή των μελών της ομάδας, χρειάζεται να εντοπίσει σε αυτά ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως:

1. να είναι επικοινωνιακοί,
2. να μπορούν να εργάζονται ομαδικά,
3. να έχουν τεκμηριωμένη άποψη επί του θέματος ώστε να θέτουν νέες προτάσεις και να εκφράζουν αμφιβολίες,
4. να έχουν εμπειρία πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης προσωπικού,
5. να είναι κοινωνικοί ώστε να γνωρίζουν εργαζόμενους από διάφορες οργανωτικές μονάδες της τράπεζας,
6. να είναι θετικοί και αισιόδοξοι.

Ωστόσο, πριν την οριστικοποίηση της ομάδας, είναι αναγκαίο να έχουν προηγηθεί ορισμένες ενέργειες από τον Επικεφαλής της ομάδας, ως εξής:

1. να έχει δημιουργηθεί ένα πλάνο για τον χρόνο που απαιτεί η υλοποίηση του έργου, καθώς και για τα βήματα, τις απαιτούμενες ειδικότητες και τις εργατώρες ανά ειδικότητα,
2. Να είναι ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους της ομάδας έργου, αποφεύγοντας τις επικαλύψεις,
3. Τα μέλη να γνωρίζουν όσο το δυνατόν σαφέστερα τα αναμενόμενα της εργασίας τους,
4. Να γίνουν συνεντεύξεις με τα υποψήφια μέλη, ώστε να αποκτήσει ίδια άποψη για τον κάθε εργαζόμενο της ομάδας (Clark, 2013).

5.4 Ο σχεδιασμός του έργου για τη συγκρότηση της πολιτικής

Στις προηγούμενες ενότητες, παρουσιάσαμε την διαδικασία με την οποία λαμβάνεται η απόφαση για τη συγκρότηση της πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων της Τράπεζας, εντοπίστηκαν οι κύριοι ενδιαφερόμενοι του έργου και σχηματίστηκε η ομάδα έργου. Το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός του

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

έργου της δημιουργίας της εν λόγω πολιτικής. Το συγκεκριμένο βήμα είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς η τράπεζα θα απομονώσει παραγωγικούς πόρους, όχι μόνο χρηματικά κεφάλαια αλλά και ανθρώπινο δυναμικό από άλλες τραπεζικές εργασίες, προκειμένου να απασχοληθούν σε αυτό το έργο. Έτσι, ο Επικεφαλής του έργου θα πρέπει να οργανώσει τους πόρους που του διατίθενται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Δηλαδή, είναι απαραίτητο να οργανώσει εκ των προτέρων το συνολικό έργο, σύμφωνα με όσα θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

Πρωταρχική ενέργεια για κάθε ομάδα έργου που στοχεύει στην διαμόρφωση μίας νέας πολιτικής, είναι να αντιληφθεί πλήρως το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο κινείται. Αυτό γίνεται με τη μελέτη διαθέσιμων αναλύσεων και άρθρων, αναφορικά με την πορεία τόσο του κλάδου, όσο και της εν γένει οικονομίας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ώστε να συνταχθούν σχετικές αναλύσεις από την ομάδα έργου, όπως SWOT, GAP, αλλά και μία αξιολόγηση της επιχείρησης για την πορεία της έως τον τρέχοντα χρόνο και τους στόχους της για το μέλλον. Τα συμπεράσματα από αυτή την μελέτη είναι καθοριστικής σημασίας για τη συνέχιση του έργου, καθώς οριοθετούν τις ενέργειες που μπορούν να γίνουν, ώστε να πετύχουμε τον στόχο του έργου, με τα σημερινά δεδομένα.

Ακολούθως, χρειάζεται να γίνει ο σχεδιασμός του έργου. Δηλαδή, αναφερόμαστε στη δημιουργία ενός εγγράφου που θα περιέχει αναλυτικές πληροφορίες για τη δομή και τα χαρακτηριστικά του έργου, ως εξής:

1. Συνολική επισκόπηση του έργου: ποιο θα είναι το τελικό παραδοτέο της ομάδας έργου, ποια τα οφέλη για την επιχείρηση και ποια για τον τελικό χρήστη, ποιοι επιχειρησιακοί στόχοι εξυπηρετούνται, καθώς και μία συνοπτική παρουσίαση του προϋπολογισμού χρόνου και κόστους του έργου
2. Η οργάνωση του έργου: λεπτομερείς αναφορές στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του κάθε μέλους, παρουσίαση των ενδιαφερόμενων μερών και με ποιόν τρόπο θα συμβάλλει ο καθένας στην υλοποίηση του έργου.
3. Η διοίκηση των πόρων του έργου: αναλυτική καταγραφή των βημάτων που πρόκειται να λάβουν χώρα από την έναρξη του έργου, έως και την τελική παράδοση της πολιτικής. Δηλαδή, γίνεται παρουσίαση της χρήσης όλων των πόρων με στοιχεία για το πλήθος των εργαζομένων στο έργο, τις εργατοώρες, το κόστος ανά δραστηριότητα του έργου κ.α..
4. Η διοίκηση του τεχνικού εξοπλισμού: ο μηχανογραφικός εξοπλισμός που θα χρειαστεί για να γίνει το έργο και η διάρκεια χρησιμοποίησής του, ή

χρονοδιάγραμμα για την παραλαβή νέου λογισμικού ή λειτουργίας που πιθανόν να αγοραστεί.

5. Άλλες διαδικασίες για το έργο, όπως η διαχείριση κινδύνων, η οργάνωση των δοκιμών για αποδοχή ενός νέου μηχανογραφικού συστήματος, ο έλεγχος ποιότητας ή η διοργάνωση εκπαιδεύσεων. (Anderson, 2016d).

Συνίσταται και η δημιουργία ενός διαγράμματος ή «χάρτη», για την συνολική πορεία του έργου. Σε αυτόν, θα φαίνονται αναλυτικά και διαδοχικά οι δραστηριότητες που θα πρέπει να γίνουν, καθώς και οι φάσεις στις οποίες ενοποιούνται, οι κρίσιμες ημερομηνίες στις οποίες πρέπει να ολοκληρώνονται οι ανωτέρω δραστηριότητες ή οι φάσεις, καθώς και η συσχέτιση μεταξύ των δραστηριοτήτων. Με αυτό το εργαλείο, όλη η ομάδα έργου θα ξέρει ακριβώς τα επόμενα βήματα και μειώνεται ο κίνδυνος να συμβούν καθυστερήσεις σε δραστηριότητες ή ακόμη περισσότερο να εκτραπούν οι εργασίες των μελών προς μία εργασία μικρότερης σημασίας (Anderson, 2016e).

Σε αυτή τη φάση, ο Επικεφαλής της ομάδας έργου πρέπει να προβεί στο σχεδιασμό των εκθέσεων προόδου του έργου, καθώς είναι απαραίτητο να γνωρίζει κάθε χρονική στιγμή την πορεία του έργου, την αποδοτικότητα των μελών της ομάδας, το ύψος του κόστους του έργου, τις εργατώρες που ήδη έχουν χρησιμοποιηθεί, τα προβλήματα που έχουν ανακύψει, τις καθυστερήσεις από τους προμηθευτές ή άλλα προβλήματα από εξωγενείς παράγοντες που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν προγενέστερα (Anderson, 2016a).

Στην περίπτωση της συγκρότησης ομάδας έργου για τη δημιουργία της πολιτικής επιβράβευσης των εργαζομένων, εμβαθύνουμε στις ανωτέρω προτεινόμενες ενέργειες για τη φάση του σχεδιασμού του έργου.

1. Μελέτη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Έτσι, η ομάδα έργου θα πρέπει να εκπονήσει ορισμένες αναλύσεις που θα σηματοδοτήσουν τη θέση της Τράπεζας τόσο στον κλάδο, όσο και στην οικονομία, ως εξής:

1. Θα γίνει μία SWOT analysis, ώστε να εντοπίσουμε που ακριβώς βρίσκεται η Τράπεζα σε σχέση με το εν γένει οικονομικό περιβάλλον της. Σε αυτή την ανάλυση θα φαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, αλλά και οι

ευκαιρίες και οι απειλές που δέχεται, σε σχέση με τον ανταγωνισμό του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, καθώς επίσης και από την ελληνική και την παγκόσμια οικονομία.

2. Θα μελετηθούν οι αναλύσεις για την χρηματοοικονομική κατάσταση της Τράπεζας, δηλαδή ποιο είναι το επίπεδο των χρηματοροών της, αν έχει κεφαλαιακή επάρκεια και αν πετυχαίνει τους ετήσιους στόχους τα τελευταία χρόνια, καθώς και ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της για τα επόμενα έτη και τι μέτρα έχουν ληφθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.
3. Να γίνει και μία ανάλυση GAP για το επίπεδο διοίκησης του προσωπικού. Δηλαδή, να καταγραφούν οι πολιτικές που ήδη εφαρμόζονται καθώς και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων έως την τρέχουσα χρονική στιγμή, έπειτα να σημειωθεί ξεκάθαρα ο στόχος για την διοίκηση που η Τράπεζα θα ήθελε να προσφέρει προς τους εργαζομένους της και, τέλος, να προσδιοριστούν τα εκκρεμή ενδιάμεσα βήματα για να γεφυρωθεί η σημερινή εικόνα με την επιθυμητή και να προταθεί μία σχετική λύση. Στην περίπτωση που μελετούμε, θεωρούμε ότι η λύση που θα καλύπτει το «κενό», θα είναι η συγκρότηση της πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής αναγνώρισης.

Με την ολοκλήρωση των ανωτέρω μελετών, η ομάδα έργου έχει πλέον καθαρή εικόνα για τη θέση της Τράπεζας στην εγχώρια και παγκόσμια οικονομία, τις οικονομικές δυνατότητες και προοπτικές της, ενώ έχουν εντοπιστεί και οι συγκεκριμένες αδυναμίες στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα ως συντελεστή παραγωγής.

2. Σχεδιασμός του έργου

Στη συνέχεια, θα συσταθεί ένα έγγραφο που θα περιέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το συνολικό έργο της συγκρότησης της πολιτικής επιβράβευσης των εργαζομένων, σύμφωνα με τη δομή που παρουσιάστηκε νωρίτερα:

1. Θα γίνει η συνολική επισκόπηση του έργου, όπου θα περιγράφεται σαφώς το τελικό παραδοτέο της ομάδας έργου δηλαδή της σύνταξης ενός κανονισμού για την ανωτέρω πολιτική, την εκπαίδευση των προϊσταμένων και την ενημέρωση του συνόλου του προσωπικού, ώστε όλοι να εξοικειωθούν με τις απαιτήσεις της νέας πολιτικής για τον ρόλο τους.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

2. Θα αναφέρονται τα οφέλη για την επιχείρηση, τους υπαλλήλους καθώς και τους επιχειρησιακούς στόχους που εξυπηρετούνται όπως η μείωση της τάσης της αποχώρησης «ταλέντων» ή της αύξησης ικανοποίησης των εργαζομένων.
3. Θα προϋπολογιστούν συνολικά στοιχεία για τις εργατώρες που θα απαιτηθούν και το εκτιμώμενο κόστος για την ορθή και πλήρη ολοκλήρωση του έργου.
4. Θα γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες των μελών, όπως ότι ο υπάλληλος από τη Διεύθυνση Πληροφορικής θα επικοινωνεί με την εταιρία-προμηθευτή του νέου λογισμικού για να γίνει σωστή προσαρμογή (customization) στις ανάγκες του έργου, δύο υπάλληλοι από την ΔΑΔ θα αναλάβουν την δημιουργία των απαραίτητων εργαλείων για την εφαρμογή της πολιτικής, όπως έντυπα και φόρμες, ο υπάλληλος από την Διεύθυνση Επικοινωνίας θα ετοιμάσει το sub-site στο Intranet όπου θα αναρτηθεί η πληροφορία καθώς και τα σχετικά banners και ο υπάλληλος από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης θα ετοιμάσει τις καταστάσεις με τους εκπαιδευόμενους για τα σεμινάρια επιμόρφωσης των προϊσταμένων.
5. Χρειάζεται να παρουσιαστούν και τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή ποιά είναι και πόσο ισχυρή είναι η επιρροή τους, αλλά και με ποιον τρόπο θα συνεισφέρουν στο έργο.
6. Λεπτομερής αναφορά για την χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων, δηλαδή χρειάζεται να γίνουν εκτιμήσεις τόσο για το χρονικό σημείο του έργου που το κάθε μέλος της ομάδας θα χρειαστεί να συνεισφέρει με την εργασία του και τις προβλεπόμενες εργατώρες που απαιτούνται, όσο και για το κόστος του έργου που αποτελείται από παράγοντες όπως πληρωμή υπερωριών, κόστος υλικών και κόστος προμηθευτών.
7. Απαιτείται η καταγραφή του αναγκαίου εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί ειδικά για τις ανάγκες του έργου, όπως Η/Υ, εκτυπωτές, μηχανήματα σκαναρίσματος, γραφιστικές εφαρμογές, routers για σύνδεση στο internet, προσβάσεις στα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης ή σε άλλα σχετιζόμενα πληροφοριακά συστήματα. Επίσης, σε αυτή την ενότητα του εγγράφου χρειάζεται να αναφερθεί και η περίπτωση της αγοράς νέου λογισμικού ή υπο-λειτουργίας (sub-function) ή κάποιας νέας εφαρμογής, το οποίο θα αποτελεί μέρος του τελικού παραδοτέου της ομάδας.
8. Αναλυτική αναφορά σε θέματα εξέχουσας σημαντικότητας του συγκεκριμένου έργου, τα οποία απαιτούν ειδική διαχείριση. Ενδεικτικά, για το συγκεκριμένο έργο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να χρειαστεί ειδική διαδικασία για την

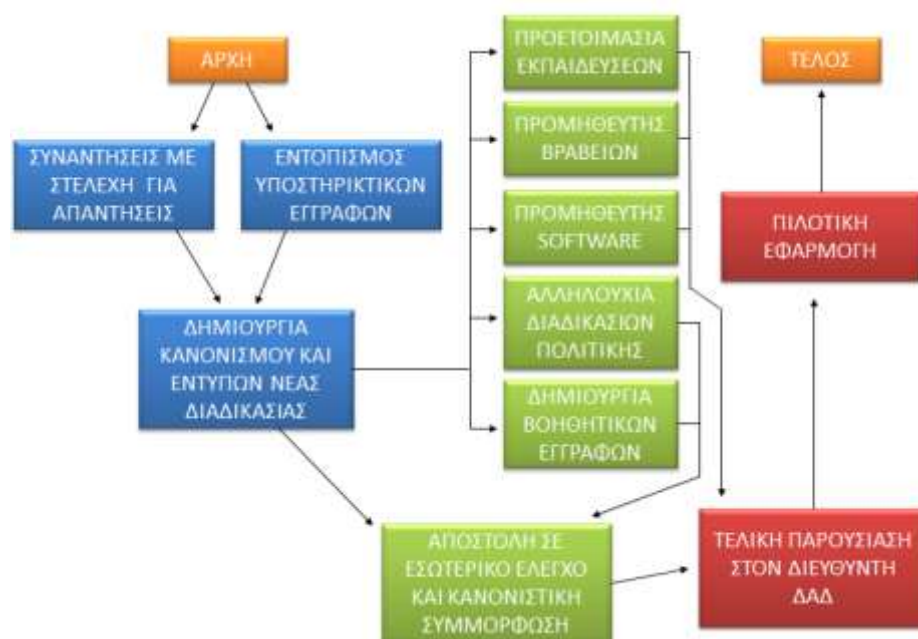
ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

εκπαίδευση των προϊσταμένων, αφού θα πρέπει πρώτα να γίνει ο εντοπισμός τους μέσα στο συνολικό πλήθος του απασχολούμενου προσωπικού, να ετοιμαστεί το υλικό για τις παρουσιάσεις, να επιλεγούν κατάλληλοι εκπαιδευτές, να εκπαιδευτούν οι εκπαιδευτές, ίσως να αποφασιστεί και η προετοιμασία ορισμένων εκπαιδευτικών videos ή εργαστηρίων (workshops).

3. Διάγραμμα διαδικασιών του έργου

Αναφορικά με τη κατασκευή του χάρτη των επιμέρους διαδικασιών για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου της συγκρότησης πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων, προτείνεται η συνοπτική αλληλουχία εργασιών του Σχεδιαγράμματος 5.2. Η αναλυτική παρουσίαση των βημάτων που περιλαμβάνονται, γίνεται στην επόμενη ενότητα, στη φάση της ανάπτυξης του έργου.



Σχεδιάγραμμα 5.2: Χάρτης διαδικασιών για την υλοποίηση του έργου της συγκρότησης πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων

4. Σχεδιασμός εκθέσεων προόδου

Δομούνται οι εκθέσεις προόδου του έργου, δηλαδή όλα τα reports που θα δίνουν την πλήρη εικόνα για τις διαδικασίες που έχουν υλοποιηθεί, ποιες βρίσκονται σε εξέλιξη, σε ποιο ποσό έχει ανέλθει το συνολικό κόστος του έργου ή πόσες εργατοώρες έχουν

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

ήδη καταναλωθεί. Είναι πολύ πιθανόν κάποιες από αυτές να αποστέλλονται με εβδομαδιαία ή μηνιαία συχνότητα στην ανώτερη διευθυντική ομάδα της Τράπεζας, συνεπώς είναι σημαντικό για τον Επικεφαλής του έργου να έχει εκ των προτέρων καταλήξει σε μία δομή που εμπεριέχει τη ζητούμενη πληροφορία, ώστε να μην χρονοτριβεί όταν το έργο της συγκρότησης της πολιτικής θα έχει ήδη ξεκινήσει.

Αφού όλα τα παραπάνω έχουν υλοποιηθεί, η ομάδα έργου μπορεί πλέον να ξεκινήσει να εργάζεται για την επίτευξη του στόχου του έργου, δηλαδή την ανάπτυξη της διεργασίας και των σχετιζόμενων εγγράφων.

5.5 Η ανάπτυξη της πολιτικής

Έχοντας ολοκληρώσει με την οργάνωση του έργου για τη συγκρότηση της πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας, τα μέλη της ομάδας έργου προχωρούν στην φάση της ανάπτυξής της. Σε αυτό το στάδιο των εργασιών θα καταναλωθεί το μεγαλύτερο ποσοστό εργατωρών επί του συνόλου τους, ενώ συνήθως χρειάζεται να δαπανηθεί και περίπου το 50% του συνολικού προβλεπόμενου κόστους που έχει προϋπολογιστεί για το έργο.

Γενικότερα, στη συγκεκριμένη φάση του έργου συγκροτείται η πολιτική, δηλαδή συγγράφεται ο κανονισμός και δημιουργούνται τα βασικά έγγραφα, καθώς και όποιο επιπλέον έντυπο πρόκειται να ενταχθεί στη συνολική διεργασία ως εργαλείο που βοηθά στην εφαρμογή της. Ωστόσο, για να υλοποιηθούν τα παραπάνω, απαιτείται ο εντοπισμός και η χρησιμοποίηση πλήθους υποστηρικτικών εγγράφων της επιχείρησης που σχετίζονται με τη πολιτική που δομείται. Επίσης, ο Επικεφαλής του έργου θα αποφασίσει ποιες δραστηριότητες του έργου μπορούν να γίνουν ταυτόχρονα (ακόμη και αν δεν είναι η σωστή χρονική σειρά να ξεκινήσει μία εργασία), προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι. Καθοριστικό ρόλο καλούνται να παίξουν και οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, καθώς με την δημιουργία της πρώτης έκδοσης της πολιτικής θα κληθούν να ελέγξουν αν οι προτεινόμενες διαδικασίες που συγκροτούν την πολιτική τηρούν και δεν υπερβαίνουν τους προβλεπόμενους κανονισμούς. Τέλος, αφού γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις ή προσαρμογές που θα προκύψουν από τον έλεγχο των ανωτέρω Διευθύνσεων, θα γίνει μία συνολική επισκόπηση της πολιτικής, πριν προχωρήσουμε στην εφαρμογή της (Anderson, 2016a).

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Ειδικότερα για την πολιτική της αναγνώρισης της εργασιακής αριστείας, η αρμόδια ομάδα έργου θα πρέπει να υλοποιήσει τα ακόλουθα:

1. Εντοπισμός υποστηρικτικού υλικού

Χρειάζεται να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα υποστηρικτικά έγγραφα, ώστε με τη βοήθεια αυτών, να δημιουργηθούν τα έντυπα για την πολιτική της επιβράβευσης. Τέτοια έγγραφα είναι το οργανόγραμμα της Τράπεζας, οι περιγραφές των θέσεων εργασίας, η πολιτική της ετήσιας αξιολόγησης προσωπικού, η επιδοματική και μισθολογική πολιτική, αλλά και άλλα έγγραφα, όπως προγράμματα εκπαιδεύσεων που αφορούν σε θέματα διοίκησης υφισταμένων ή οι εκθέσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

2. Καθορισμός βασικών αξόνων πολιτικής

Σε αυτό το σημείο, η ομάδα έργου θα πρέπει να δώσει απαντήσεις σε ορισμένα σημαντικά ζητήματα που θα καθορίσουν και τη συνέχεια του έργου, όπως ενδεικτικά αναφέρονται:

- i. Ποιες είναι οι επιβραβεύσεις που τελικά θα υιοθετήσει η Τράπεζα;
- ii. Τι ενέργειες επιβραβεύονται;
- iii. Ποιος είναι αρμόδιος να προτείνει για επιβράβευση;
- iv. Ποιος εγκρίνει την επιβράβευση;
- v. Όλες οι επιβραβεύσεις χρειάζονται έγκριση;
- vi. Επιβραβεύονται μεμονωμένοι εργαζόμενοι ή ομάδες εργασίας ή και τα δύο;
- vii. Ποια η χρονική συχνότητα της επίδοσης των επιβραβεύσεων;

Τα παραπάνω ερωτήματα εμπíπτουν στην ευχέρεια της κάθε συστημικής τράπεζας για να τα απαντήσει, βάσει της κουλτούρας της, των στόχων που θέλει να επιτύχει και της βαρύτητας που θέλει να προσδώσει στη πολιτική. Ωστόσο, στα πλαίσια του τρέχοντος κειμένου είναι σκόπιμο να προσεγγίσουμε ορισμένες απαντήσεις βάσει του θεωρητικού υποβάθρου.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Διαθέσιμες Επιβραβεύσεις:

Παραπέμποντας τον αναγνώστη για άλλη μία φορά στην ταξινόμηση των βραβείων του οργανισμού Corporate Executive Board (CEB) που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 3, θεωρούμε ότι εφόσον μία ελληνική συστημική τράπεζα αποφασίσει τη συγκρότηση μίας πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων της, χρειάζεται να συμπεριλάβει βραβεία και από τις τέσσερις κατηγορίες επιβραβεύσεων, οι οποίες υπενθυμίζεται ότι είναι οι εξής:

1. Δημόσια Αναγνώριση
2. Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης
3. Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης
4. Παροχές χαμηλού κόστους.

Προτάσεις για τα ενδεχόμενα βραβεία που μπορούν να περιλαμβάνονται στις ανωτέρω κατηγορίες παρατίθενται στην ενότητα 3.2 του παρόντος, ενώ ο ακριβής προσδιορισμός των βραβείων που η Τράπεζα τελικά θα υιοθετήσει, είναι αντικείμενο ξεχωριστής έρευνας, μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης της πολιτικής.

Συμπεριφορές που επιβραβεύονται:

Κατόπιν, η ομάδα εργασίας χρειάζεται να προσδιορίσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων που θα ενεργοποιούν την διεργασία της επιβράβεισής τους. Από τις διαθέσιμες επιστημονικές δημοσιεύσεις, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να επιβραβεύουν τις συμπεριφορές ή τα αποτελέσματα που επιθυμούν να επαναλάβουν οι υφιστάμενοί τους. Συνεπώς, στην περίπτωση της Τράπεζας μπορούν να επιβραβευθούν:

- ✓ η σωστή διαχείριση ενός δύσκολου πελάτη,
- ✓ η εύρεση καινοτόμου λύσης για την υπέρβαση ενός ιδιαίτερου προβλήματος,
- ✓ ο εργασιακός ζήλος για την διεκπεραίωση όγκου εργασιών σε περιόδους φόρτου εργασίας,
- ✓ ο εντοπισμός ενός ενδεχόμενου κινδύνου και η προετοιμασία της ομάδας για την αντιμετώπισή του,
- ✓ υψηλά μετρήσιμα αποτελέσματα,
- ✓ επίτευξη επιχειρησιακών στόχων,

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

- ✓ ταμειακή εξυπηρέτηση πολλών πελατών στο κλείσιμο του έτους
- ✓ μεγάλος τζίρος για τους υπαλλήλους που διαχειρίζονται τα κεφάλαια της εύπορης πελατείας.

Γενικότερα όμως, ο προϊστάμενος καλείται να κρίνει κατά περίπτωση τις ενέργειες των εργαζομένων της εποπτείας του, ώστε η επιβράβευση να συμβαίνει συχνά, άμεσα και να δικαιολογείται η πλήρως επίδοσή της.

Επίδοση Επιβραβεύσεων:

Οι επιβραβεύσεις που αφορούν είτε δημόσια αναγνώριση είτε επίδοση συμβολικού αντικειμένου μπορούν να εφαρμόζονται με διαδικασίες εντός της κάθε οργανωτικής μονάδας, ώστε η επιβράβευση να είναι άμεση από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο και χωρίς να απαιτείται η έγκριση άλλων στελεχών της Τράπεζας. Μάλιστα, ειδικά για την επιβράβευση με επίδοση συμβολικού αντικειμένου, χρειάζεται η κάθε Διεύθυνση να έχει στη διάθεσή της μικροαντικείμενα για την επιβράβευση των εργαζομένων της, όπως κονκάρδες, κύπελλα ή πλακέτες με συνθήματα, κούπες ή είδη εξοπλισμού γραφείου με το λογότυπο της Τράπεζας. Αυτά θα μπορούσαν να παραγγέλνονται σε συγκεκριμένο προμηθευτή, μία φορά τον χρόνο, κεντρικά από την αρμόδια Διεύθυνση Προμηθειών της Τράπεζας και στη συνέχεια να αποστέλλονται σε όλες τις Διευθύνσεις της Τράπεζας, ανάλογα με τον πληθυσμό τους. Από την πλευρά της ΔΑΔ, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι σε όλες τις οργανωτικές μονάδες της Τράπεζας συντελούνται τέτοιες επιβραβεύσεις. Αυτό, είναι δυνατόν να ελέγχεται με τους εξής δύο τρόπους:

1. Με ένα επιπλέον πεδίο στα έντυπα της ετήσιας αξιολόγησης των υπαλλήλων όπου θα υπάρχει ερώτηση: «Ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιβραβεύθηκε εντός του χρόνου αξιολόγησης με:...» και θα δίνονται ως επιλογές τα διαθέσιμα βραβεία από τις δύο πρώτες κατηγορίες, ενώ ο προϊστάμενος θα σημειώνει και τον λόγο για τον οποίο έγινε η επιβράβευση.
2. Με την αποστολή προς τη ΔΑΔ συγκεντρωτικών καταστάσεων ανά Διεύθυνση όπου θα αναφέρονταν όλοι οι υπάλληλοι που επιβραβεύτηκαν στις δύο πρώτες κατηγορίες, ποιο βραβείο έλαβαν και για ποιόν λόγο επιβραβεύτηκαν.

Ακολούθως, για τις δύο επόμενες κατηγορίες επιβραβεύσεων, δηλαδή οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης και οι παροχές μικρού κόστους, είναι θεμιτό να γνωστοποιείται η πρόταση των προϊσταμένων στη ΔΑΔ και κατόπιν να εγκρίνεται η

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

επιβράβευση. Σε αυτή τη περίπτωση, φυσικά, ενέχεται και ο παράγοντας της χρονικής υστέρησης, από την χρονική στιγμή που ο υπάλληλος θα γνωρίζει ότι ο προϊστάμενός του τον έχει προτείνει για να λάβει τη συγκεκριμένη επιβράβευση και πιθανόν να έχουν καταλήξει από κοινού για το βραβείο που επιθυμεί να λάβει ο υπάλληλος, έως και τη χρονική στιγμή της επίδοσης του βραβείου. Έτσι, θεωρείται σκόπιμο τα ανωτέρω βραβεία να εγκρίνονται εντός τριμήνου, ενώ μόνο τα βραβεία που αφορούν στην συμμετοχή των επιβραβευμένων υπαλλήλων σε έργα εντός της Τράπεζας να μπορούν να εγκριθούν εντός εξαμήνου. Εξάλλου, η κάθε συστημική Τράπεζα θα εγκρίνει δωροεπιταγές ή εκπαιδευτικά κουπόνια σε επιχειρήσεις που έχουν λάβει δάνεια από αυτήν ή είναι συνεργάτες της σε προγράμματα Bonus, προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω η συνεργασία της Τράπεζας με αυτές, άρα ο χρονικός ορίζοντας του τριμήνου είναι αρκετός για να αντιστοιχηθούν οι επιβραβεύσεις των υπαλλήλων με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες της Τράπεζας. Επίσης, κάθε συστημική Τράπεζα «τρέχει» ταυτόχρονα πολλά έργα για ποικίλα θέματα. Προκειμένου η ΔΑΔ να εντάξει τον προτεινόμενο υπάλληλο για επιβράβευση σε ένα συγκεκριμένο έργο μέσα από το οποίο θα αναδείξει τα ουσιαστικά του προσόντα, απαιτείται περισσότερος χρόνος. Έτσι, θεωρούμε ότι το εξάμηνο είναι επαρκής και αναγκαίος χρόνος για να εντοπιστεί στο σωστό έργο όπου θα μπορέσει ο Υπάλληλος να προσδώσει με το μέγιστο των ικανοτήτων του.

Έγκριση επιβραβεύσεων:

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε στην «έγκριση» των βραβείων που αφορούν σε ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης και σε παροχές μικρού κόστους. Καθώς η έγκριση αυτών των βραβείων συνεπάγεται και ένα ποσό εξόδων για την Τράπεζα, κρίνεται επιβεβλημένη η έγκριση της χορήγησής τους από υψηλόβαθμα στελέχη. Έτσι, θα συγκροτηθεί μία Επιτροπή Επιβραβεύσεων, όπου θα συμμετέχει ο Διευθυντής της ΔΑΔ, στελέχη της ΔΑΔ, της Εκπαίδευσης, της Διεύθυνσης Έργων και της Διεύθυνσης Λογιστικού, ένας Γραμματέας και ένας Εισηγητής και η οποία θα συγκαλείται μία φορά το τρίμηνο. Η προετοιμασία των εργασιών της Επιτροπής θα γίνεται από τον Γραμματέα ο οποίος θα είναι στέλεχος της ΔΑΔ. Αρμοδιότητά του θα είναι η κατάρτιση καταστάσεων με τους υποψήφιους προς επιβράβευση, τις επιβραβεύσεις για τις οποίες προτείνονται, καθώς και η αιτιολόγηση της πρότασης για επιβράβευση, σύμφωνα με τα σχετικά εισηγητικά έγγραφα που θα έχουν αποστείλει οι προϊστάμενοι. Οι καταστάσεις αυτές θα αποστέλλονται νωρίτερα από

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

την καθορισμένη ημερομηνία της συνάντησης της επιτροπής σε όλα τα μέλη. Η έγκριση αυτών των κατηγοριών επιβραβεύσεων από μία Επιτροπή κρίνεται αναγκαία, αφού οι συστημικές τράπεζες ελέγχονται από εγχώριους και διεθνείς φορείς για τις χρηματοροές και τις στρατηγικές τους αποφάσεις, συνεπώς μία επιτροπή με καθορισμένη σύσταση, σκοπό ύπαρξης και ύψος εγκριτικής ικανότητας σε ευρώ θα διευκολύνει τους πιθανούς ελέγχους για τα επιπλέον κόστη που θα εμφανιστούν να καταβάλλονται υπέρ του ανθρωπίνου συντελεστή παραγωγής.

Επιβράβευση ατομική ή ομάδας:

Ένα ακόμη ζήτημα που θα πρέπει να λυθεί πριν την έναρξη συγκρότησης των βασικών κειμένων της πολιτικής, είναι το αν θα επιβραβεύονται μεμονωμένα άτομα, ομάδες ή και τα δύο. Βάσει και του θεωρητικού υποβάθρου που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.1, εφόσον κάποιος προϊστάμενος θεωρεί ότι μία εργασία που είχε ανατεθεί σε ολόκληρη ομάδα εκτελέστηκε άριστα, πρέπει να μπορεί να την επιβραβεύσει, όπως και στην περίπτωση της ατομικής επιβράβευσης. Όμως, η ιδιαιτερότητα στη διαχείριση αυτής της περίπτωσης, έγκειται στο να μην δυσανεστηθούν τα talέντα της ομάδας. Άρα, ο προϊστάμενος αφού ενημερώσει την ομάδα για την επιβράβευσή της, θα πρέπει να βάλει τα μέλη της ομάδας να εντοπίσουν το άτομο το οποίο προσέφερε τα περισσότερα στην εργασία και, ακολούθως, αυτός ο εργαζόμενος να επιβραβευθεί. Στις περιπτώσεις επιβράβευσης ομάδας, καλό είναι να δίνονται σε όλα τα μέλη της ομάδας παροχές μικρού κόστους, όπως εκπαιδευτικά κουπόνια για πολυκαταστήματα και ο υπάλληλος που η ομάδα θα υποδείξει να επιβραβεύεται με κάποιο αναμνηστικό αντικείμενο ή με την αποστολή email από τον προϊστάμενο. Η περίπτωση της επιβράβευσης ομάδας για τις ελληνικές συστημικές τράπεζες αναμένεται να είναι μάλλον σύνηθες φαινόμενο, καθώς η οργανωτική δομή είναι κατά λειτουργίες και άρα συχνά χρειάζεται να εκτελεστούν εργασίες από ολόκληρες ομάδες.

3. Δημιουργία εντύπων πολιτικής

Έχοντας λάβει απαντήσεις σχετικά με τα ανωτέρω βασικά ερωτήματα, επόμενο βήμα είναι η κατασκευή των βασικών εντύπων της νέας πολιτικής για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας. Το πρώτο που θα πρέπει να δημιουργηθεί είναι ο κανονισμός της πολιτικής, δηλαδή το έγγραφο που θα περιέχει το σύνολο των βασικών αξόνων

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

και των στόχων, τα προσφερόμενα βραβεία, την επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά και συνεισφορά που θα επιβραβεύονται, τη διαδικασία επιβράβευσης, την σύσταση της Επιτροπής Επιβράβευσης, την συχνότητα που θα γίνονται οι επιβραβεύσεις και ότι άλλο θεωρηθεί ως απαραίτητο στοιχείο που καθορίζει την εφαρμογή της πολιτικής. Ακόμη ένα βασικό έντυπο που θα πρέπει να δομηθεί είναι το έντυπο της εισήγησης του προϊσταμένου για την επιβράβευση του υπαλλήλου του, δηλαδή το έντυπο που θα συμπληρώνει ο προϊστάμενος ώστε να δηλώνει με επιχειρήματα την πρότασή του για την επιβράβευση του συγκεκριμένου υφισταμένου και με ποιο βραβείο. Εκτός των παραπάνω, προτείνεται και η δόμηση ορισμένων επιπλέον εγγράφων που θα εμπεριέχουν πληροφορίες που ήδη έχουν συμπεριληφθεί στον κανονισμό, αλλά σε μία πιο άμεση και περιεκτική μορφή, όπως για παράδειγμα ένας πίνακας με τα βραβεία και τη συχνότητα με την οποία γίνεται η επίδοσή τους ή ένα έγγραφο με διαγραμματική παρουσίαση της διαδικασίας για την έγκριση της επιβράβευσης.

4. Προσαρμογή Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης

Επιπλέον, ο Επικεφαλής του έργου μπορεί να ξεκινήσει ταυτόχρονα και άλλες εργασίες. Τέτοια είναι η ηλεκτρονική τήρηση των στοιχείων του επιβραβευμένου προσωπικού, είτε με το στήσιμο της νέας λειτουργίας στο ήδη υπάρχον σύστημα διοικητικής πληροφόρησης για τα στοιχεία του προσωπικού που τηρεί η Τράπεζα, είτε με την αγορά και την εξατομίκευση νέου λογισμικού ειδικά για την επιβράβευση των εργαζομένων. Για την περίπτωση των ελληνικών συστημικών τραπεζών, καλύτερη επιλογή είναι η προσθήκη λειτουργίας, προκειμένου να εξοικονομηθούν χρηματικοί πόροι αλλά και εργατοώρες. Επίσης, μία άλλη εργασία που θα μπορούσε να αρχίσει να δομείται ταυτόχρονα με το υπόλοιπο έργο είναι και η προετοιμασία των εκπαιδεύσεων των προϊσταμένων. Επειδή η «επιβράβευση» των υπαλλήλων είναι μία έννοια η οποία πιθανότατα να μην είναι οικεία σε πολλούς από τους εκπαιδευόμενους, χρειάζεται να οργανωθούν και κάποια workshops προκειμένου να γίνει κατανοητή. Κατόπιν, να ακολουθήσει η επεξήγηση της νέας πολιτικής, των διαδικασιών και των εργαλείων που έχουν θεσμοθετηθεί.

5. Νομικός και Κανονιστικός έλεγχος

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Όταν ολοκληρωθεί η δόμηση του κανονισμού, των διαδικασιών και των βασικών εντύπων, η ομάδα έργου θα πρέπει να αποστείλει το σύνολο αυτών των εγγράφων στις Διευθύνσεις Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικού Ελέγχου. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι να ελεγχθεί ότι όλα τα έγγραφα καθώς και η διεργασία τηρούν τους γενικούς κανονισμούς λειτουργίας της Τράπεζας, την εργατική νομοθεσία αλλά και τυχόν συμφωνίες με άλλους φορείς, όπως ο Σύλλογος εργαζομένων της Τράπεζας ή συμφωνίες με την ΟΤΟΕ. Σε περίπτωση που εντοπιστούν ανακολουθίες, η ομάδα έργου θα παραλάβει διορθωτικές οδηγίες, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές, προσθήκες ή διορθώσεις. Αντίστοιχη επικοινωνία πρέπει να υπάρχει κάθε φορά που μεταβάλλεται κάτι σε κάποια από τις παραμέτρους της πολιτικής, ώστε η ΔΑΔ να είναι σίγουρη ότι δεν έχει παρεκκλίνει των κανονισμών και των συμφωνιών που ισχύουν.

6. Παράδοση πολιτικής στη Διοίκηση

Η ομάδα έργου είναι έτοιμη να παραδώσει την συνολική πολιτική στην διοίκηση της Τράπεζας. Φυσικά, η ομάδα έργου θα συνεχίσει να υφίσταται για τυχόν διορθώσεις ή προσαρμογές που πιθανόν να χρειαστούν, για την πρώτη περίοδο εφαρμογής της διεργασίας. Ο Επικεφαλής είναι απαραίτητο να παρουσιάσει την πολιτική ως σύνολο, δηλαδή τις διαδικασίες και τα συνδεδεμένα έγγραφα, στην ανώτερη διοικητική ομάδα που αποφάσισε την έναρξη του έργου, στον Διευθυντή της ΔΑΔ καθώς και στην αρμόδια ομάδα της ΔΑΔ που θα είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και την τήρησή της εφεξής.

Ωστόσο, για να διασφαλιστεί ότι η πολιτική δεν θα απαξιωθεί αλλά θα ενταχθεί στην καθημερινή εργασιακή ζωή της Τράπεζας, χρειάζεται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να δεσμευτούν για την εφαρμογή της πολιτικής στους χώρους αρμοδιότητάς τους. Δηλαδή, να τονίσουν την σημασία της στους υφισταμένους Διευθυντές τους, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να υποστηρίξουν έμπρακτα την επιβράβευση όλων των υπαλλήλων. Μάλιστα, θα ήταν σκόπιμο να ελέγχουν και να ενημερώνονται για την πορεία των επιβραβεύσεων στους χώρους ευθύνης τους αναζητώντας εκθέσεις με την συνολική εικόνα των σχετικών ενεργειών.

7. Πιλοτική εφαρμογή πολιτικής

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στο τέλος αυτής της φάσης του έργου, επιβάλλεται η πιλοτική εφαρμογή της πολιτικής που έχει συσταθεί, σε μία ολιγομελή Διεύθυνση της Τράπεζας. Στόχος αυτής της ενέργειας είναι να γίνει μία δοκιμαστική αλλά ολιστική εφαρμογή της πολιτικής σε μικρή, ελεγχόμενη κλίμακα εργαζομένων και να ελεγχθεί πως βαίνει η εφαρμογή της, τι δυσκολίες αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι ή τι σχόλια γίνονται από τους υπαλλήλους. Έτσι, αφενός μπορεί να χρειαστεί να γίνουν προσαρμογές στη διεργασία ή στις οδηγίες που δίνονται στους προϊσταμένους ώστε να είναι πιο κατανοητές και αφετέρου η ομάδα έργου και η ομάδα της ΔΑΔ θα προετοιμαστούν για τον καθοδηγητικό και υποστηρικτικό ρόλο που θα έχουν ως μέλη του Help Desk κατά τη φάση της πρώτης εφαρμογής.

5.6 Η πρώτη εφαρμογή

Αυτή η τέταρτη φάση κάθε νέου έργου, χαρακτηρίζεται από τρία βασικά στοιχεία: την εκπαίδευση, τον χρόνο και τον έλεγχο. Δηλαδή, η ομάδα έργου χρειάζεται να μεριμνά για την πορεία των εκπαιδεύσεων και να επεμβαίνει όπου προκύπτουν εξειδικευμένες ερωτήσεις, ενώ ταυτόχρονα να ελέγχει την εφαρμογή της πολιτικής και να μεσολαβεί για να γίνονται διορθώσεις ή να δίνει συμβουλές για ορθές πρακτικές. Σε κάθε περίπτωση, οι εκπαιδεύσεις από μόνες τους δεν αρκούν για την άμεσα σωστή εφαρμογή κάθε νέας πολιτικής, καθώς η τριβή σε βάθος χρόνου και οι συνεχείς υποδείξεις, θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Anderson, 2016a).

Για την εφαρμογή της πολιτικής της επιβράβευσης των εργαζομένων και μετά τον καθορισμό της επίσημης ημερομηνίας για την έναρξή της, ακολουθούν τα εξής:

1. Εσωτερική Δημοσιοποίηση Πολιτικής

Είναι αναγκαία η δημοσιοποίηση και η προώθησή της ανωτέρω πολιτικής με διάφορους τρόπους εντός της Τράπεζας:

1. Έκδοση εγκυκλίου, όπου θα περιέχει τον κανονισμό της πολιτικής και τα βασικότερα έγγραφα

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

2. Ανάρτηση όλου του σχετικού υλικού σε προκαθορισμένο σημείο στο Intranet της Τράπεζας, ώστε όλοι να έχουν άμεση πρόσβαση
3. Σχετικό άρθρο στο εσωτερικό μηνιαίο έντυπο της Τράπεζας, ίσως και με συνεντεύξεις από τον Επικεφαλής του έργου ή τον Διευθυντή της ΔΑΔ για τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής
4. Δημιουργία Help Desk που θα απαντά είτε τηλεφωνικά είτε μέσω email σε κάθε πρόβλημα ή καθοδήγηση που θα ζητείται. Τα μέλη αυτής της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος την πολιτική ώστε να μπορούν να δίνουν άμεσα απαντήσεις.

2. Εκπαιδεύσεις προϊσταμένων

Ταυτόχρονα, αναμένεται ότι θα έχουν ήδη ξεκινήσει οι εκπαιδεύσεις των προϊσταμένων. Η ομάδα έργου θα χρειαστεί ίσως να απαντήσει σε ειδικές ερωτήσεις ή σε ερωτήσεις που θα αφορούν τα εσωτερικά πράγματα της Τράπεζας που οι εκπαιδευτές πιθανόν να μην γνωρίζουν. Συνεπώς, θα πρέπει να προβλεφθεί και η παρουσία κάποιου εξειδικευμένου στελέχους της Τράπεζας στον χώρο που θα γίνονται οι εκπαιδεύσεις.

3. Έλεγχος της ορθής εφαρμογής της πολιτικής

Με την ολοκλήρωση κάθε τμήματος εκπαιδευομένων, αναμένεται να ξεκινά και η εφαρμογή της πολιτικής στους χώρους όπου διοικούν. Η ομάδα έργου και το Help Desk θα πρέπει να μεσολαβούν για την ορθή εφαρμογή της πολιτικής. Άρα, καλούνται να ελέγχουν και να παρεμβαίνουν στις αποφάσεις των προϊσταμένων σχετικά με τις ενέργειες που σκοπεύουν να επιβραβεύσουν, τα βραβεία που θα αποδώσουν, καθώς και αν άλλοι προϊστάμενοι της Διεύθυνσης έχουν προβεί σε παρόμοιες επιβραβεύσεις. Επίσης, είναι χρήσιμο να ελέγχεται ότι καμία Διεύθυνση δεν έχει προβεί σε υπερβολικές αποφάσεις, όπως το να επιβραβεύσει πάρα πολλούς υπαλλήλους, αλλά ούτε και ελάχιστους. Δηλαδή, στόχος είναι να καταλήξουν όλες οι Διευθύνσεις να έχουν επιβραβεύσει ένα κοινό ποσοστό της ανθρωποδύναμής τους.

4. Επεξεργασία δεδομένων στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Στο τέλος κάθε τριμήνου, οι Διευθύνσεις θα στέλνουν καταστάσεις με τους υπαλλήλους που επιβραβεύθηκαν είτε με Δημόσια Αναγνώριση είτε με κάποιο αντικείμενο για την επισφράγιση της επιβράβευσης, καθώς και για ποιόν λόγο επιβραβεύτηκαν, ώστε να γίνει η καταχώρισή τους στο πληροφοριακό σύστημα. Επίσης, θα αποστέλλονται καταστάσεις με τα ονόματα, τα προτεινόμενα βραβεία και τον λόγο της επιβράβευσης όσων προτείνονται για να τους αποδοθούν παροχές μικρού κόστους ή ευκαιρίες εξέλιξης, ώστε αρχικά να περάσουν για έγκριση από την Επιτροπή Επιβραβεύσεων και κατόπιν να γίνει και η σχετική καταχώριση στο σύστημα. Με αυτό τον τρόπο, η αρμόδια ομάδα της ΔΑΔ θα έχει πάντα επικαιροποιημένα στοιχεία όχι μόνο ανά εργαζόμενο, αλλά και ανά οργανωτική μονάδα και ανά ομάδες βραβείων, ώστε να γίνεται έλεγχος και να εξάγονται στατιστικά.

Έτσι, οι πρώτες οικονομίες κλίμακας θα αρχίσουν να δημιουργούνται. Οι προϊστάμενοι μεταξύ τους θα ανταλλάσσουν απόψεις για το αν κάποια ενέργεια του υφισταμένου τους χρίζει επιβράβευσης ή όχι και, αν ναι, ποιο βραβείο θα ήταν το πλέον κατάλληλο, δηλαδή η επιβράβευση θα αρχίσει να γίνεται κομμάτι της καθημερινής εργασίας των προϊσταμένων. Ακολούθως, οι υπάλληλοι θα αρχίσουν να εργάζονται με περισσότερη συμμετοχή, καθώς γνωρίζουν ότι ανά πάσα στιγμή μπορεί να επιβραβευθούν, ενώ οι ήδη επιβραβευμένοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι από την Τράπεζα όπου εργάζονται, αφού μέχρι πρότινος έπρεπε να περιμένουν την ετήσια αξιολόγηση για να αναγνωριστεί η εργασιακή συμβολή τους, ενώ πλέον μπορούν να επιβραβεύονται ακόμη και άμεσα, για παράδειγμα με παραλαβή συγχαρητήριου email. Η αλληλουχία αυτή περνάει και στην ικανοποίηση των πελατών της Τράπεζας, αφού οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εξυπηρέτηση των πελατών, είτε για να διεκδικήσουν ακόμη μία επιβράβευση, είτε για να συμβάλλουν οικειοθελώς στα θετικά αποτελέσματα της Τράπεζας.

Η πρώτη εφαρμογή για την πολιτική της επιβράβευσης της εργασιακής αριστείας αναμένεται να διαρκέσει έως 6 μήνες, δηλαδή μέχρι να εγκριθούν και τα βραβεία της συμμετοχής σε έργα της Τράπεζας από την Επιτροπή Επιβραβεύσεων, όπως περιγράφηκε στην ενότητα 5.5. Εξάλλου, εντός του εξαμήνου θα έχουν τρέξει δύο κύκλοι επιβραβεύσεων για όλα τα άλλα βραβεία.

5.7 Επικαιροποίηση της πολιτικής

Μετά την έναρξη λειτουργίας κάθε νέας διεργασίας, η ομάδα έργου καθώς και οι αρμόδιοι λειτουργοί που πλέον έχουν αναλάβει την συνέχιση της εφαρμογής της, χρειάζεται να ελέγχουν συνεχώς τι βελτιώσεις μπορούν να γίνουν ώστε να παραμένει πάντα επίκαιρη και να μην απαξιώνεται. Εξάλλου, όταν δομείται μία νέα πολιτική, οι ομάδες έργου επικεντρώνουν την προσοχή τους στην επίτευξη του βασικού στόχου. Αφού το έργο ολοκληρωθεί, μπορούν να εντοπίσουν σημεία για περαιτέρω βελτιώσεις και αλλαγές, κατόπιν μελέτης επί του συνόλου του έργου, καθώς και από τα σχόλια των εμπλεκόμενων (Anderson, 2016a).

Για τον αξιόπιστο εντοπισμό των προβλημάτων ή κενών που χρήζουν διορθωτικών ενεργειών, εφαρμόζεται η μέθοδος «Plan-Do-Check-Act Cycle» (PDCA). Πιο αναλυτικά, το εργαλείο αυτό προτείνει ως πρώτο βήμα τον εντοπισμό του προβλήματος και την ανάλυσή του, κατόπιν την εύρεση πιθανών λύσεων και την διαδοχική δοκιμαστική εφαρμογή τους, την μέτρηση των αποτελεσμάτων και τον εντοπισμό πιθανών βελτιώσεων σε κάθε λύση και ως τελικό βήμα την επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης και την πλήρη εφαρμογή της. Με αυτό τον τρόπο γίνεται συστηματική επίλυση των θεμάτων που εμφανίζονται, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και η διατήρηση της υψηλής ποιότητας στις ισχύουσες πολιτικές (MindTools, 2016).

Τα μέλη της ομάδας έργου και οι αρμόδιοι λειτουργοί της ΔΑΔ, θα χρειαστεί να προβούν σε βελτιώσεις στη πολιτική για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας, ώστε να προσαρμόζεται περισσότερο στις ανάγκες των τραπεζικών εργασιών και στις τρέχουσες επιχειρησιακές ανάγκες της Τράπεζας, για παράδειγμα:

- ✓ Πιο ευέλικτη η διαδικασία της επιβράβευσης της ομάδας, εφόσον εμφανιζόταν στα στατιστικά ότι επιβραβεύτηκαν πολύ περισσότερες ομάδες, από ότι αναμενόταν.
- ✓ Διοργάνωση ετήσιων διαγωνισμών που θα αφορούσαν το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού, όπως για την «Καλύτερη ιδέα για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών».
- ✓ Θεσμοθέτηση μεγαλύτερων βραβείων, όπως ένα ταξίδι στο εξωτερικό για τους υπαλλήλους του Καταστήματος που πέτυχαν την υψηλότερη βαθμολογία

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

σε κάποια κρίσιμα κριτήρια, όπως αυτά θα καθορίζονταν από τα υψηλόβαθμα στελέχη της Τράπεζας.

Σε κάθε περίπτωση, οι εγκεκριμένες μεταβολές επί της πολιτικής θα πρέπει να εμφανίζονται άμεσα και στον κανονισμό της πολιτικής, όπως και στα εργαλεία και να ελέγχονται από τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας.

Επίσης, τα βραβεία που εμπíπτουν στη πολιτική της επιβράβευσης χρειάζεται να ανανεώνονται ανά ορισμένα χρονικά διαστήματα, ώστε να παραμένουν επιθυμητά και να κινούν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων που τα διεκδικούν. Φυσικά, δεν είναι αναγκαίο να αλλάζει το είδος του βραβείου, αλλά χρειάζεται να αλλάζει το συγκεκριμένο βραβείο που λαμβάνει ο υπάλληλος, δηλαδή να προωθούνται νέα σχέδια στις κονκάρδες ή νέα σχέδια στις κούπες, να αλλάζει το πολυκατάστημα που ο επιβραβευμένος θα μπορεί να εξαργυρώσει την δωροεπιταγή του, ή μπορεί και να μεταβάλλεται και το βραβείο, για παράδειγμα η δωρεάν είσοδος σε πάρκο με ζώα να μετατραπεί σε δωρεάν εισιτήρια θεάτρου για όλη την οικογένεια. Άρα, τα διαθέσιμα βραβεία είναι ένα πεδίο για συνεχή αναθεώρηση από την αρμόδια ομάδα της ΔΑΔ, που θα είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διεργασίας.

Φυσικά, με την πάροδο του χρόνου όλοι οι εργαζόμενοι της Τράπεζας θα εκπαιδευτούν στις βασικές αρχές της εν λόγω πολιτικής. Συνεπώς, οι αναλυτικές οδηγίες για την εφαρμογή της πολιτικής ίσως πλέον δεν είναι χρηστικές για τους προϊσταμένους, αλλά θα προτιμούσαν να έχουν στη διάθεσή τους πιο συνοπτικά εργαλεία. Τέτοια θα μπορούσαν να είναι μία συνοπτική λίστα με ενέργειες που χρίζουν συχνής και άμεσης επιβράβευσης, ή μία υπενθύμιση κάθε Παρασκευή για να επιβραβεύουν λεκτικά «τον υπάλληλο της εβδομάδας». Ομοίως, θα πρέπει να προσαρμοστούν και τα σεμινάρια των νέων προϊσταμένων, καθώς πλέον όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της επιβράβευσης και τα workshops πιθανόν να είναι περιττά. Σε κάθε περίπτωση, όλο και λιγότεροι υπάλληλοι θα ανατρέχουν στον κανονισμό και στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην πρώτη εφαρμογή.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

5.8 Εγχειρίδιο Διαδικασιών

Έχοντας ολοκληρώσει με τις εργασίες για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων της Τράπεζας, σε αυτή την ενότητα παρατίθεται το Εγχειρίδιο Διαδικασιών της πολιτικής. Το συγκεκριμένο έγγραφο είναι εξαιρετικά χρήσιμο σε περίπτωση που η Τράπεζα αποφασίσει να λάβει την πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015, καθώς ζητείται κατά τη διαδικασία Επιθεώρησης του Συστήματος που πρόκειται να πιστοποιηθεί.

ATHENS MBA

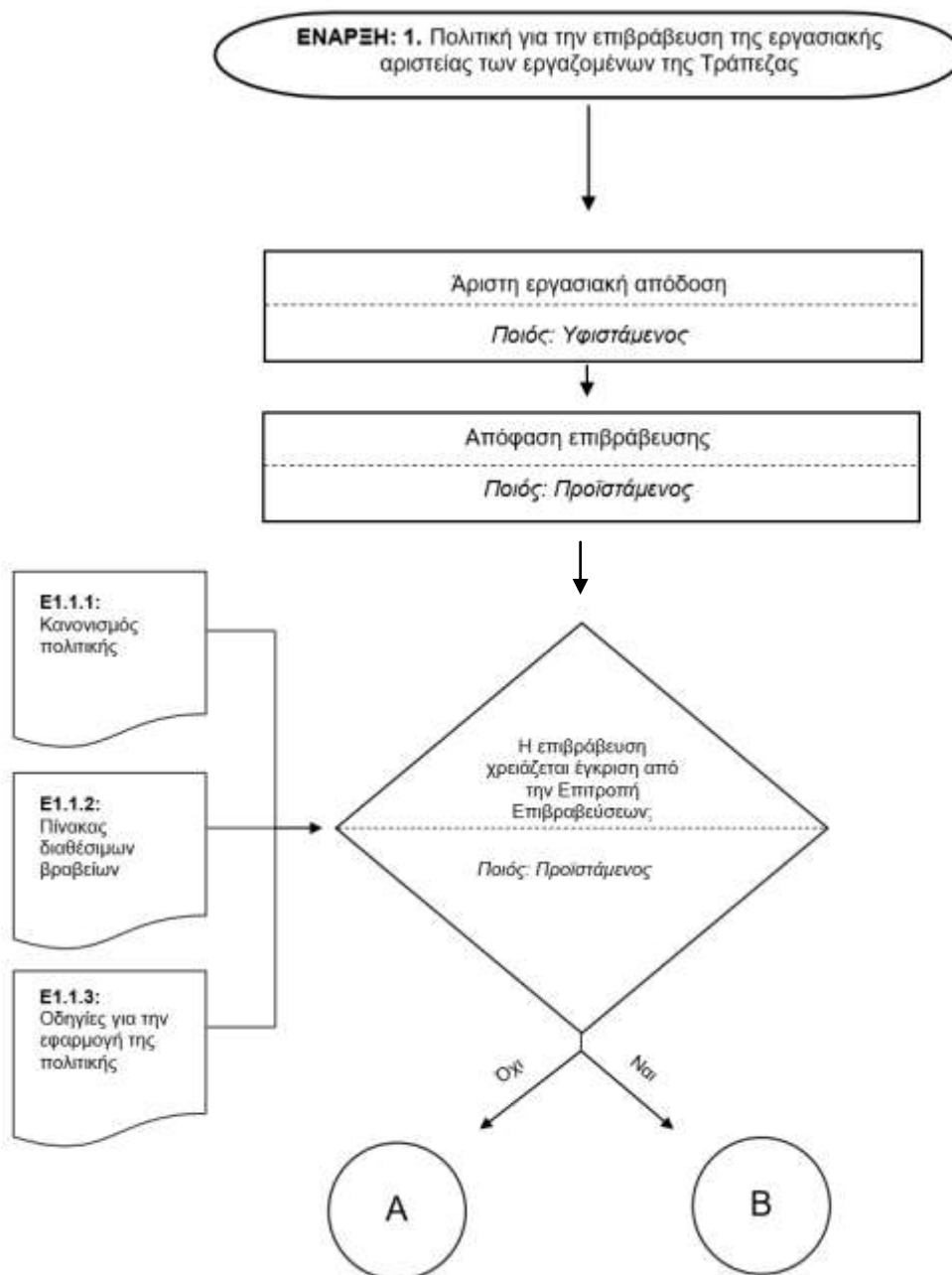
Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελίδα 128 από 156
--	-------------------------------	--------------------

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ:	Επιβράβευση Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας
ΟΝΟΜΑΣΙΑ:	Πολιτική για την επιβράβευση της εργασιακής αριστείας των εργαζομένων της Τράπεζας
ΣΚΟΠΟΣ:	Παρουσίαση των βημάτων των ενδεχόμενων επιβραβεύσεων, για την ορθή εφαρμογή της πολιτικής για την επιβράβευση των εργαζομένων.
ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ:	Όλοι οι εργαζόμενοι της Τράπεζας
ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ:	Κάθε τρίμηνο για όλες τις κατηγορίες επιβραβεύσεων (Δημόσια Αναγνώριση, Αντικείμενα για επισφράγιση Επιβράβευσης, Ευκαιρίες Εξέλιξης και Παροχές Μικρού Κόστους).
ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ:	<ul style="list-style-type: none">▪ Αρμόδια ομάδα για την εφαρμογή της πολιτικής, της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)▪ Διευθυντής ΔΑΔ▪ Προϊστάμενος▪ Επιτροπή Επιβραβεύσεων (Συμμετέχει ο Διευθυντής της ΔΑΔ, στελέχη της ΔΑΔ, της Εκπαίδευσης, της Διεύθυνσης Έργων και της Διεύθυνσης Λογιστικού, ένας Γραμματέας και ένας Εισηγητής)
ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ:	<ul style="list-style-type: none">⇒ Ε1.1.1: Κανονισμός Πολιτικής⇒ Ε1.1.2: Πίνακας διαθέσιμων βραβείων⇒ Ε1.1.3: Οδηγίες για την εφαρμογή της πολιτικής⇒ Ε1.2.1: Γραμμογράφηση Κατάστασης των επιβραβευμένων Υφισταμένων, για ενημέρωση ΔΑΔ⇒ Ε1.3.1: Έντυπο εισήγησης Προϊσταμένου για επιβράβευση Υφισταμένου
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:	<ul style="list-style-type: none">⇐ Ε1.3.2: Έγκριση προτεινόμενων επιβραβεύσεων⇐ Ε1.3.4: Επιστολές επιβράβευσης προς τους Υφισταμένους⇐ Ε1.3.5: Επιστολές γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων της Επιτροπής Επιβραβεύσεων στους Προϊσταμένους⇐ Α1.3.3: Πρακτικά Επιτροπής

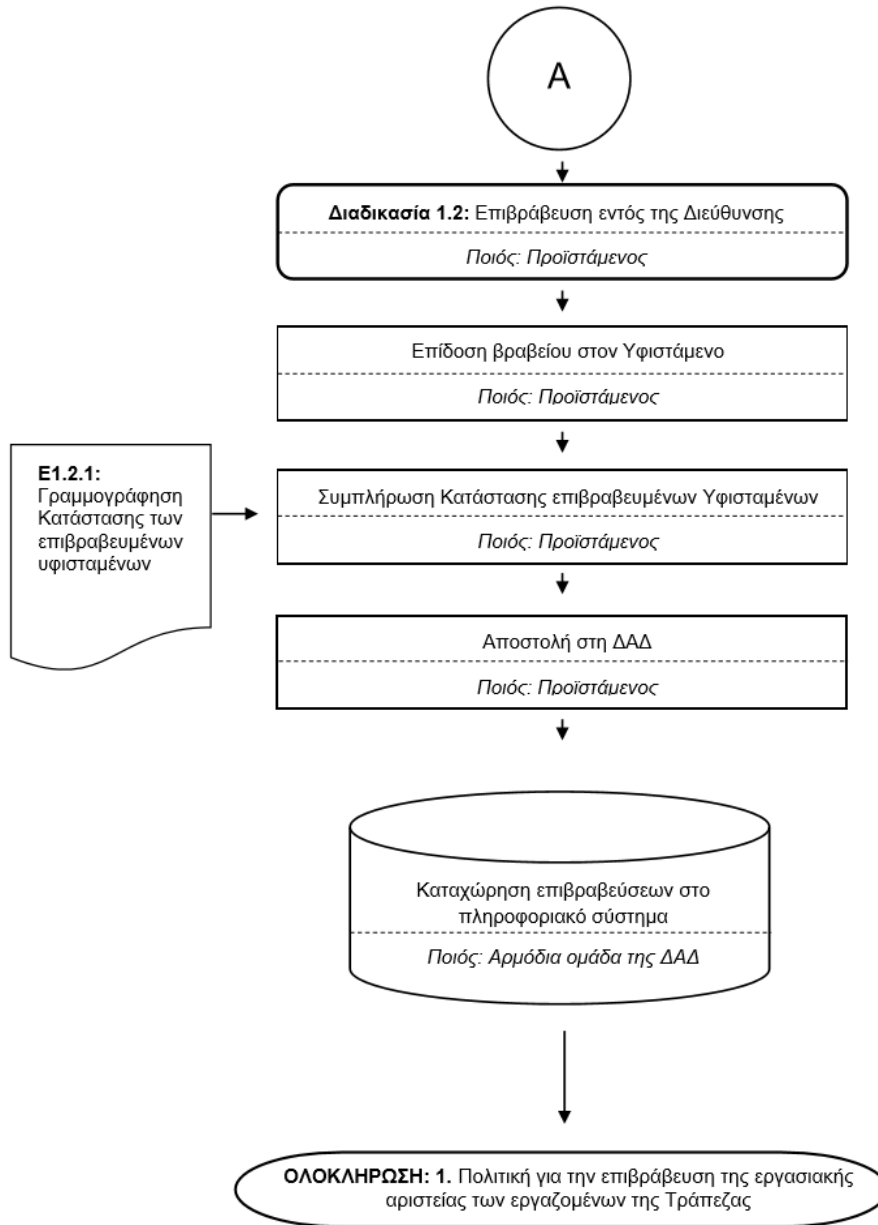
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΩΝ		
ΕΚΔΟΣΗ	ΗΜ/ΝΙΑ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΙΤΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
1	10/01/2017	Αρχική Έκδοση.
1	Ο Συντάξας: (ΔΑΔ) Όνομα:	Ενεκρίθη: Διευθυντής ΔΑΔ Όνομα:

	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελίδα 2 από 156
--	-------------------------------	------------------



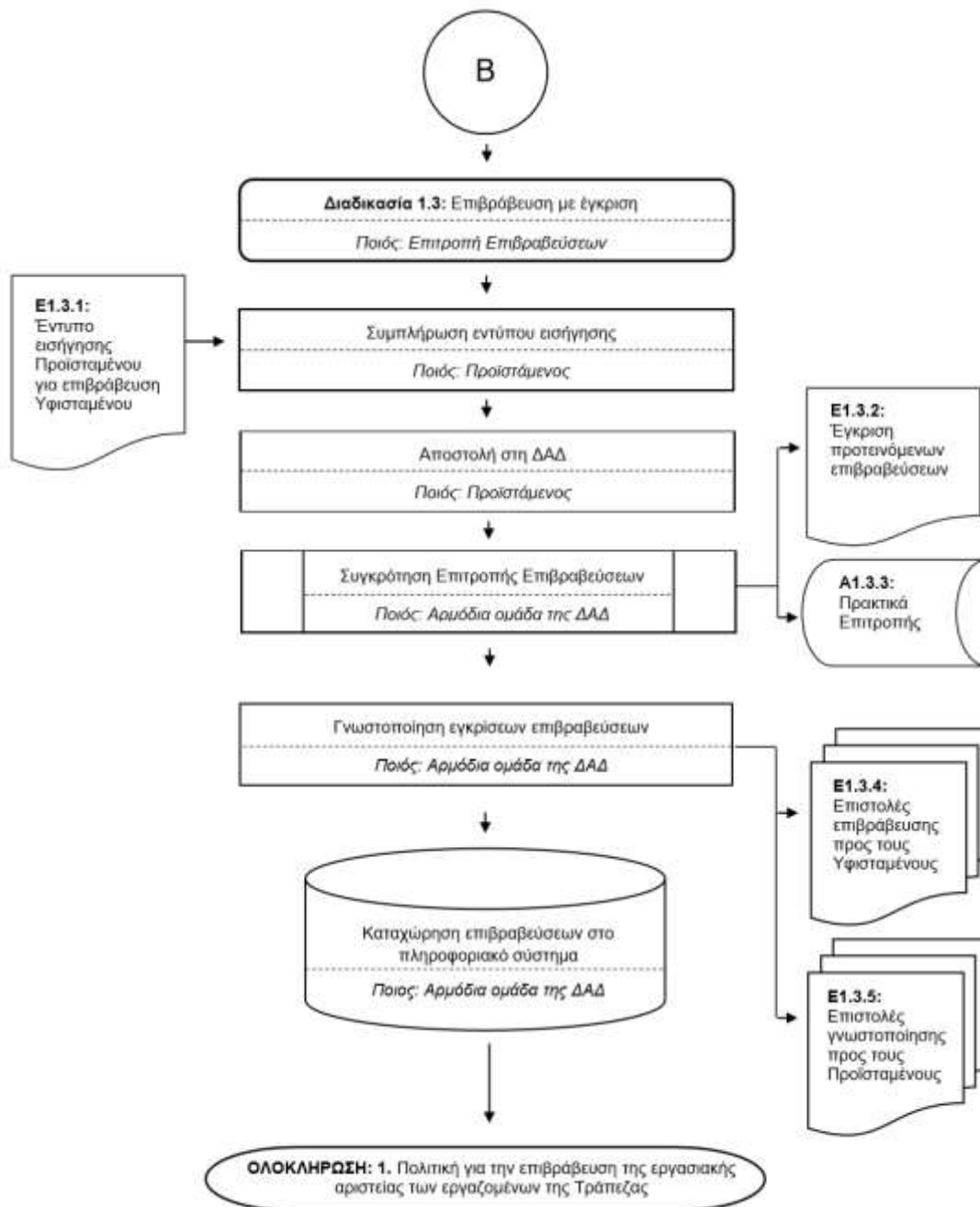
1	Ο Συντάξας: (ΔΑΔ) Όνομα:	Ενεκρίθη: Διευθυντής ΔΑΔ Όνομα:
---	------------------------------------	---

	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελίδα 3 από 156
--	-------------------------------	------------------



1	Ο Συντάξας: (ΔΑΔ) Όνομα:	Ενεκρίθη: Διευθυντής ΔΑΔ Όνομα:
---	------------------------------------	---

	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελίδα 4 από 156
--	-------------------------------	------------------



1	Ο Συντάξας: (ΔΑΔ) Όνομα:	Ενεκρίθη: Διευθυντής ΔΑΔ Όνομα:
---	------------------------------------	---

Κεφάλαιο 6: Ανασκόπηση και Συμπεράσματα

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο θα περιγραφούν συνοπτικά τα θέματα που παρουσιάστηκαν στα κεφάλαια που προηγήθηκαν και κατόπιν θα εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τη συνολική μελέτη των ανωτέρω.

Αρχικά, παρουσιάστηκε η τρέχουσα εγχώρια οικονομική κατάσταση του τραπεζικού κλάδου και, έπειτα, αναλύθηκε η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης (“Employee Recognition”). Στη συνέχεια διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου και από τη μελέτη των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχτηκαν, εντοπίστηκε ότι οι εργαζόμενοι των τραπεζών δεν είναι ικανοποιημένοι από την επιβράβευση που λαμβάνουν για την εργασιακή συμβολή τους και ότι αναζητούν περισσότερες ευκαιρίες για την εξέλιξή τους εντός των τραπεζικών οργανισμών όπου απασχολούνται. Κατόπιν, συγκροτήθηκε μία προτεινόμενη διεργασία για την προσαρμογή της θεωρίας σε συγκεκριμένη πολιτική και, επιπλέον, δημιουργήθηκε σχετικό Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Έτσι, παρουσιάστηκε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για την σύνδεση των επιθυμιών, αφενός, των εργαζομένων για άμεση και έμπρακτη αναγνώριση της εργασίας τους και, αφετέρου, των διοικήσεων των τραπεζών για την κατεύθυνση της ποιοτικής εργασίας προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Κατόπιν των ανωτέρω, εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα. Αρχικά, οι εργαζόμενοι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο είναι απογοητευμένοι και νιώθουν έντονη ανασφάλεια για το μέλλον. Όπως έδειξαν και τα αποτελέσματα της έρευνας στο Κεφάλαιο 4, οι υπάλληλοι φαίνεται να επικοινωνούν αποδοτικά με τους προϊστάμενούς τους, αλλά δεν είναι ικανοποιημένοι από την επιβράβευση που λαμβάνουν για την εργασία που προσφέρουν. Ωστόσο, οι τράπεζες έχουν να επιλύσουν σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν τόσο από το εξωτερικό τους περιβάλλον, όσο και εσωτερικά, όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο Κεφάλαιο 2. Εντοπίζεται, λοιπόν, ένα διοικητικό πρόβλημα που χρειάζεται να λυθεί, ώστε οι διοικήσεις των τραπεζών να εξασφαλίσουν ότι οι απασχολούμενοι θα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και θα συνεχίσουν να είναι παραγωγικοί.

Η προτεινόμενη λύση που περιγράφηκε μέσα από την παρούσα εργασία ήταν η θεωρία της εργασιακής αναγνώρισης και επιβράβευσης, ως μία νέα, ολιστική

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

φιλοσοφία διοίκησης των εργαζομένων στις ελληνικές συστημικές τράπεζες. Σε καμία περίπτωση δεν αναιρείται η σημαντικότητα της υπόδειξης για τη σωστή εκτέλεση των εργασιών, της παρατήρησης ή ακόμη και της τιμωρίας, αλλά, αντίθετα ενισχύεται η δύναμη της ευγνωμοσύνης. Η συγκεκριμένη θεωρία στην εφαρμογή της προβλέπει την καθημερινή ενασχόληση με τους εργαζομένους, την έκφραση εκτίμησης για την προσπάθεια που καταβάλλουν, την επισήμανση των ενεργειών που προσδίδουν στα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την επισφράγιση όλων των παραπάνω με ποικίλα βραβεία. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, θα αντιλαμβάνονται τι έκαναν σωστά για να το επαναλάβουν, θα νιώθουν ευθύνη για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, δηλαδή θα είναι κομμάτι αυτής και όχι «αιχμάλωτοί» της.

Καθώς η θεωρία από μόνη της δεν αρκεί, είναι απαραίτητη η εφαρμογή της μέσω συγκρότησης συγκεκριμένης πολιτικής, για την κάθε συστημική τράπεζα. Αν και η πρόταση για σύνθεση εξειδικευμένης ομάδας έργου ή η ανάθεση της εργασίας σε εταιρία συμβούλων μπορεί να θεωρηθεί πολυδάπανη, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθούν τα μακροπρόθεσμα οφέλη που μπορεί μία ελληνική συστημική τράπεζα να αποκομίσει από τη σωστή εφαρμογή μίας πολιτικής επιβράβευσης των εργαζομένων της. Έτσι, δύναται να επιλυθούν τα προσδιορισμένα διοικητικά προβλήματα της κάθε μίας, να ελέγχεται τόσο η ορθή πρακτική όσο και η συχνότητα της επίδοσης των επιβραβεύσεων και να αποσαφηνιστούν οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις των εργαζομένων, είτε έχουν διοικητική ευθύνη, είτε όχι. Επιπλέον, τα υψηλόβαθμα στελέχη θα έχουν στη διάθεσή τους ένα δυνατό μηχανισμό για να καθοδηγούν την ποιοτική εργασία προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και προτεραιοτήτων της τράπεζας.

Αξιοσημείωτο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης θεωρίας για την εφαρμογή της στις ελληνικές τράπεζες είναι ότι δεν απαιτεί τον προϋπολογισμό υπέρογκων εξόδων. Βασική αρχή της είναι η επιβράβευση ως κίνηση από τη πλευρά του προϊσταμένου, ενώ το βραβείο δεν είναι αυτοσκοπός αλλά επικύρωση. Έτσι, αν και είναι απαραίτητο να υπάρχουν διάφορα βραβεία, αυτά δεν είναι απαραίτητο να προκαλούν μεγάλα κόστη για την επιχείρηση. Στην αρχή, λοιπόν, μπορεί να εφαρμόζεται μία πολιτική που να περιλαμβάνει κυρίως βραβεία που να προκαλούν μικρό ή καθόλου κόστος για την τράπεζα, ενώ με την πάροδο του χρόνου να προστίθενται και άλλα, ίσως και μεγαλύτερου κόστους, εφόσον υφίσταται δυνατότητα να πραγματοποιηθεί αυτή η δαπάνη.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Επίσης, αναφορικά με τα προτιμητέα βραβεία, από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου προέκυψε ότι οι υπάλληλοι των τεσσάρων συστημικών τραπεζών δεν προτιμούν ιδιαίτερα τα βραβεία μικρού κόστους. Άρα, οι μισθολογικές απολαβές τους φαίνεται ότι δεν έχουν μειωθεί τόσο ώστε να επιλέγουν να καλύψουν ανάγκες κατανάλωσης ή ψυχαγωγίας με δωροεπιταγές ή δωρεάν εισιτήρια. Αντίθετα, αξιολογήθηκαν υψηλότερα οι επιβραβεύσεις που στόχευαν στην ανέλιξη και προαγωγή εντός των τραπεζών. Δηλαδή, οι υπάλληλοι προτιμούν να επιμορφωθούν πάνω σε πιο εξειδικευμένα ζητήματα, να εμπλακούν σε περισσότερα έργα της τράπεζας και να διακριθούν για την εργασία τους, από το σύνολο των απασχολούμενων.

Ακόμη, είναι σημαντικό να επισημανθεί η σπουδαιότητα της τεχνολογίας στο ενδεχόμενο εγχείρημα της συγκρότησης πολιτικής για την εργασιακή επιβράβευση. Αν και κατά την πρώτη εφαρμογή κάθε νέας πολιτικής δίνεται βάρος στην τήρηση των διαδικασιών και στον εντοπισμό τυχόν προβληματικών σημείων για διόρθωση και βελτίωση, είναι απαραίτητο οι διοικήσεις των τραπεζών να δίνουν βάρος τόσο στην αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνολογίας, όσο και στην επένδυση σε νέα πληροφοριακά συστήματα. Δηλαδή, πέρα από τη λειτουργία που θα χτιστεί στο διαθέσιμο σύστημα διοικητικής πληροφόρησης για τα στοιχεία του προσωπικού, χρειάζεται να γίνουν επενδύσεις και σε νέα συστήματα, όπως εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης εσωτερικά της τράπεζας ή που θα αποσκοπούν στην απόδοση εικονικών βραβείων, ηλεκτρονικά. Με αυτό τον τρόπο, η πολιτική της επιβράβευσης δεν θα απαξιωθεί και θα παραμείνει διαχρονική και χρηστική σε βάθος χρόνου.

Συνοψίζοντας, χρειάζεται οι διοικήσεις των ελληνικών συστημικών τραπεζών να οργανώσουν έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων τους και να προχωρήσουν στις απαραίτητες ενέργειες για την ένταξη της θεωρίας της επιβράβευσης των εργαζομένων, ως εργαλείο διοίκησης του προσωπικού. Εξάλλου, μπορεί η δυναμικότητα του τραπεζικού κλάδου να απεικονίζεται στα νούμερα και στους δείκτες που καθημερινά δημοσιεύονται, αλλά η μακροχρόνια βιωσιμότητά του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο συντελεστή παραγωγής.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο σε αρχείο Word

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

Στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Athens MBA» (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), διεξάγω έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την επιβράβευση που ήδη λαμβάνουν οι εργαζόμενοι των ελληνικών συστημικών τραπεζών για την εργασιακή συμβολή τους, καθώς και τι βραβεία θα επιθυμούσαν να λαμβάνουν ως επιβράβευση.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους εν ενεργεία εργαζόμενους των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, δηλαδή Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank.

Κατόπιν των ανωτέρω, παρακαλώ όπως συμβάλλετε στην έρευνά μου με την συμπλήρωση και υποβολή του παρόντος ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τις απόψεις και τις προτιμήσεις σας. Για τη συμπλήρωσή του απαιτούνται περίπου 10 λεπτά, ενώ οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνάς μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ελένη Κλάψη

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Παρακαλώ όπως απαντήσετε στις ερωτήσεις 1 έως και 6, βάσει των επιλογών:

1. Στην τράπεζα που εργάζομαι, όλοι οι υπάλληλοι έχουν ίσες ευκαιρίες να επιβραβευτούν για την εργασία τους:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

2. Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός για να συζητήσω μαζί του τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

3. Ο άμεσος προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να εκφράζω νέες προτάσεις ή ιδέες, για τις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

4. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από τον άμεσο προϊστάμενό μου:

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

5. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από την Τράπεζα όπου εργάζομαι:

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

6. Επιβραβεύομαι για την εργασία μου:

Πολύ συχνά	Συχνά	Σπάνια	Ποτέ

Αν στην ερώτηση 6 απαντήσατε *Πολύ συχνά*, *Συχνά* ή *Σπάνια*, παρακαλώ συμπληρώστε το (κενό) στην επόμενη πρόταση, με ακέραιο αριθμό:

«Την τελευταία χρονιά επιβραβεύτηκα από τον άμεσο προϊστάμενό μου _____ φορές».

7. Δεδομένου ότι τα παρακάτω αποτελούν τα βραβεία που μπορείτε να επιλέξετε για την επιβράβευσή σας, παρακαλώ όπως αξιολογήσετε κάθε ένα στη πενταβάθμια κλίμακα, όπου 1 για τα αδιάφορα (καθόλου επιθυμητά) βραβεία και 5 για τα εξαιρετικά επιθυμητά, δηλαδή: 1-Αδιάφορο, 2-Σχετικά Αδιάφορο, 3-Ουδέτερο, 4-Επιθυμητό, 5-Εξαιρετικά Επιθυμητό.

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

	1	2	3	4	5
<i>Δημόσια Αναγνώριση</i>					
Άρθρο σε εσωτερικό έντυπο της Τράπεζας (πχ: Μαζί, Πρώτοι Εμείς, Winners κ.α.)					
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια της τακτικής συνάντησης του Τμήματος					
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών					
Λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο σε κατ' ιδίαν συνάντηση					
Επικόλληση του ονόματος ή της φωτογραφίας σας σε κολάζ που θα αφορά τους επιβραβευμένους υπαλλήλους του χρόνου					
<i>Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης</i>					
Χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα από τον προϊστάμενο σας					
Ευχαριστήριο e-mail από τον προϊστάμενό σας					
Κούπα με το λογότυπο της Τράπεζας					
Αναμνηστικό αντικείμενο με την επιβράβευση πχ: «Ο Υπάλληλος του Μήνα»					
<i>Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης</i>					
Εκπροσώπηση του Τμήματος ή του Καταστήματος σε συνάντηση, αντί του προϊσταμένου					
Πληρωμή κόστους συμμετοχής σε σεμινάριο ή συνέδριο που επιλέγετε εσείς					
Συμμετοχή σας σε ομάδα εργασίας για εξειδικευμένο έργο					
<i>Παροχές χαμηλού κόστους</i>					
Δωρεάν parking για ένα μήνα					
Δείπνο δύο ατόμων σε πολυτελές εστιατόριο					
Εισιτήρια εισόδου για όλη την οικογένεια σε θεάματα					
Εκπτώτικα κουπόνια για αγορές σε πολυκαταστήματα					
Επιπλέον ημέρα ρεπό					

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Άλλες ιδέες δώρων για επιβράβευση εργαζομένων: _____

Δημογραφικά στοιχεία:

- Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

- Ηλικία: 18-35 36-45 46+

- Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος	
Παντρεμένος	
Παντρεμένος με παιδιά	
Διαζευγμένος / Χήρος	
Διαζευγμένος / Χήρος με παιδιά	

- Επίπεδο
Εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	
Κάτοχος Διδακτορικού	

- Τράπεζα που εργάζεστε:

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	
Τράπεζα Πειραιώς	
Alpha Bank	
Eurobank	

- Χρόνια Υπηρεσίας:

<5 χρόνια	
6-15 χρόνια	
16-25 χρόνια	
26-35 χρόνια	
>36 χρόνια	

- Έχετε υφισταμένους; Ναι Όχι

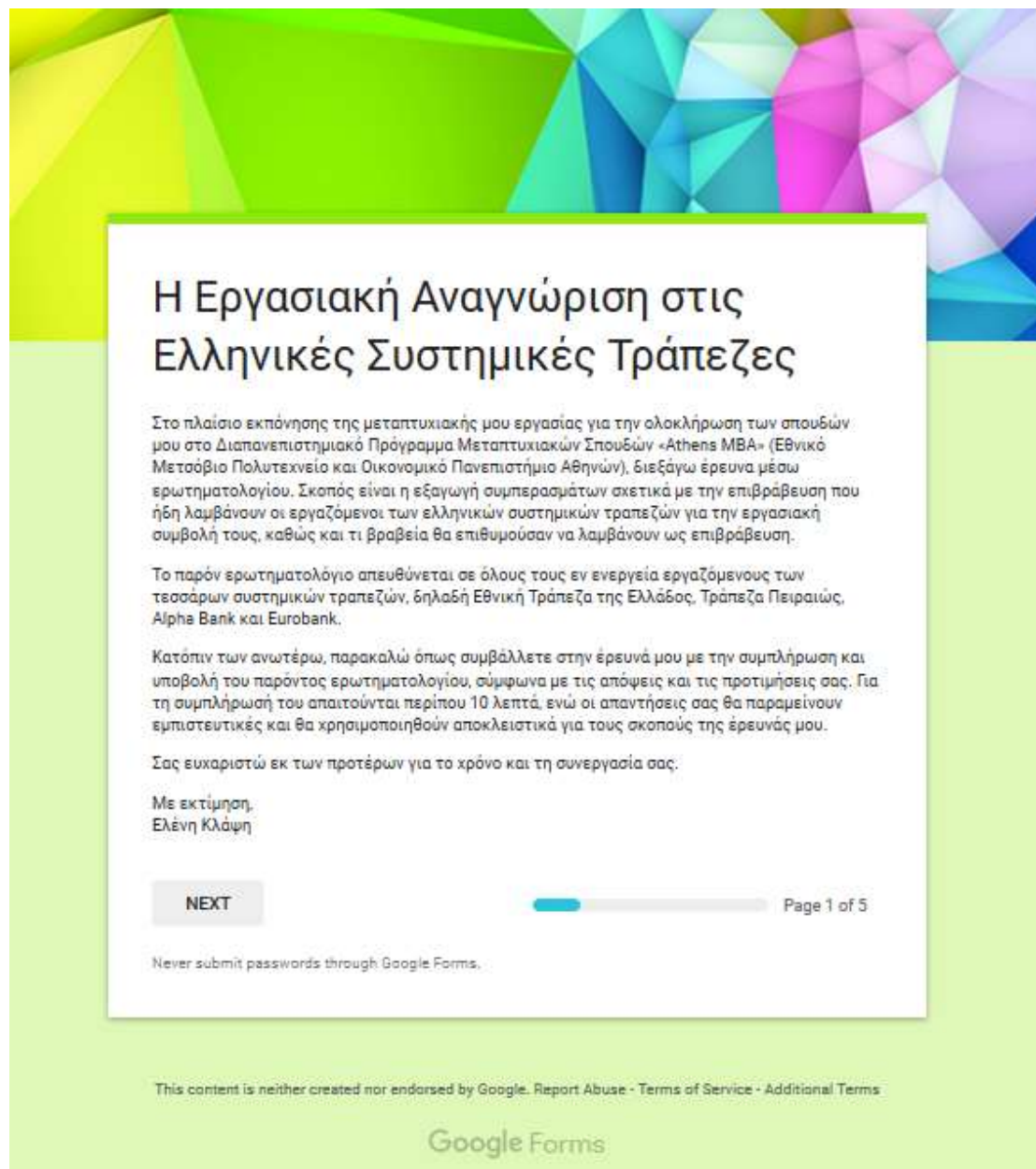
- Εργάζεστε: Σε Κατάστημα Σε Διοικητική Υπηρεσία

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνά μου!

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο στη πλατφόρμα Google Forms



Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

Στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Athens MBA» (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), διεξάγω έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την επιβράβευση που ήδη λαμβάνουν οι εργαζόμενοι των ελληνικών συστημικών τραπεζών για την εργασιακή συμβολή τους, καθώς και τι βραβεία θα επιθυμούσαν να λαμβάνουν ως επιβράβευση.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους εν ενεργεία εργαζόμενους των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, δηλαδή Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank.

Κατόπιν των ανωτέρω, παρακαλώ όπως συμβάλλετε στην έρευνά μου με την συμπλήρωση και υποβολή του παρόντος ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τις απόψεις και τις προτιμήσεις σας. Για τη συμπλήρωσή του απαιτούνται περίπου 10 λεπτά, ενώ οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνάς μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,
Ελένη Κλάφη

NEXT Page 1 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

* Required

1. Στην τράπεζα που εργάζομαι, όλοι οι υπάλληλοι έχουν ίσες ευκαιρίες να επιβραβευτούν για την εργασία τους: *

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

2. Ο άμεσος προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός για να συζητήσω μαζί του τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί: *

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

3. Ο άμεσος προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να εκφράζω νέες προτάσεις ή ιδέες, για τις εργασίες που μου έχουν ανατεθεί: *

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

4. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από τον άμεσο προϊστάμενό μου: *

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

5. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω για την εργασιακή μου απόδοση από την Τράπεζα όπου εργάζομαι: *

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής


6. Επιβραβεύομαι για την εργασία μου: *

Πολύ συχνά

Συχνά

Σπάνια

Ποτέ

 Page 2 of 5

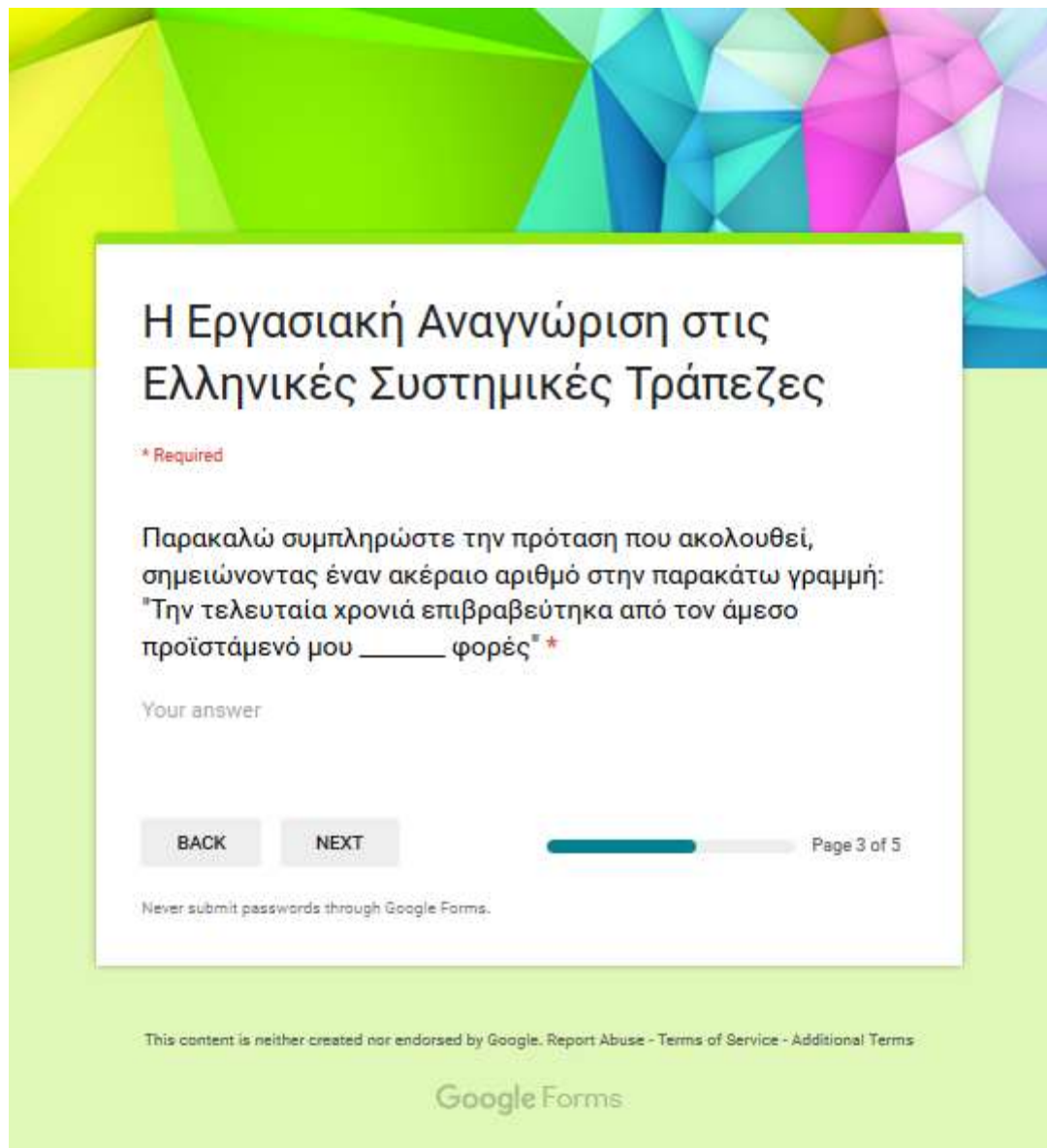
Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Google Forms

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Η Εργασιακή Αναγνώριση στις
Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

* Required

Παρακαλώ συμπληρώστε την πρόταση που ακολουθεί,
σημειώνοντας έναν ακέραιο αριθμό στην παρακάτω γραμμή:
"Την τελευταία χρονιά επιβραβεύτηκα από τον άμεσο
προϊστάμενό μου _____ φορές" *

Your answer

BACK NEXT

Page 3 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

* Required

7. Δεδομένου ότι τα παρακάτω αποτελούν τα βραβεία που μπορείτε να επιλέξετε για την επιβράβευσή σας, παρακαλώ όπως αξιολογήσετε κάθε ένα στη πενταβάθμια κλίμακα, όπου 1 για τα αδιάφορα (καθόλου επιθυμητά) βραβεία και 5 για τα εξαιρετικά επιθυμητά

1: Αδιάφορο, 2: Σχετικά Αδιάφορο, 3: Ουδέτερο, 4: Επιθυμητό, 5: Εξαιρετικά Επιθυμητό

Δημόσια Αναγνώριση *

	1	2	3	4	5
Άρθρο σε εσωτερικό έντυπο της Τράπεζας (πχ: Μαζί, Πρώτοι Εμείς, Winners κ.α.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια της τακτικής συνάντησης του Τμήματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λεκτική επιβράβευση κατά τη διάρκεια συνάντησης υψηλόβαθμων στελεχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λεκτική επιβράβευση από τον προϊστάμενο σε κατ' ιδίαν συνάντηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικόλληση του ονόματος ή της φωτογραφίας σας σε κολλάζ που θα αφορά τους επιβραβευμένους υπαλλήλους του χρόνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Αντικείμενο για επισφράγιση της επιβράβευσης *

	1	2	3	4	5
Χειρόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα από τον προϊστάμενό σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευχαριστήριο e-mail από τον προϊστάμενό σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κούπα με το λογότυπο της Τράπεζας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναμνηστικό αντικείμενο με την επιβράβευση πχ: «Ο Υπάλληλος του Μήνα»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Εξέλιξης *

	1	2	3	4	5
Εκπροσώπηση του Τμήματος ή του Καταστήματος σε συνάντηση, αντί του προϊσταμένου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληρωμή κόστους συμμετοχής σε σεμινάριο ή συνέδριο που επιλέγετε εσείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή σας σε ομάδα εργασίας για εξειδικευμένο έργο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Παροχές χαμηλού κόστους *

	1	2	3	4	5
Δωρεάν parking για ένα μήνα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δείπνο δύο ατόμων σε πολυτελές εστιατόριο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εισιτήρια εισόδου για όλη την οικογένεια σε θεάματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαιδευτικά κουπόνια για αγορές σε πολυκαταστήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιπλέον ημέρα ρεπό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άλλες ιδέες δώρων για επιβράβευση εργαζομένων:

Your answer

Page 4 of 5

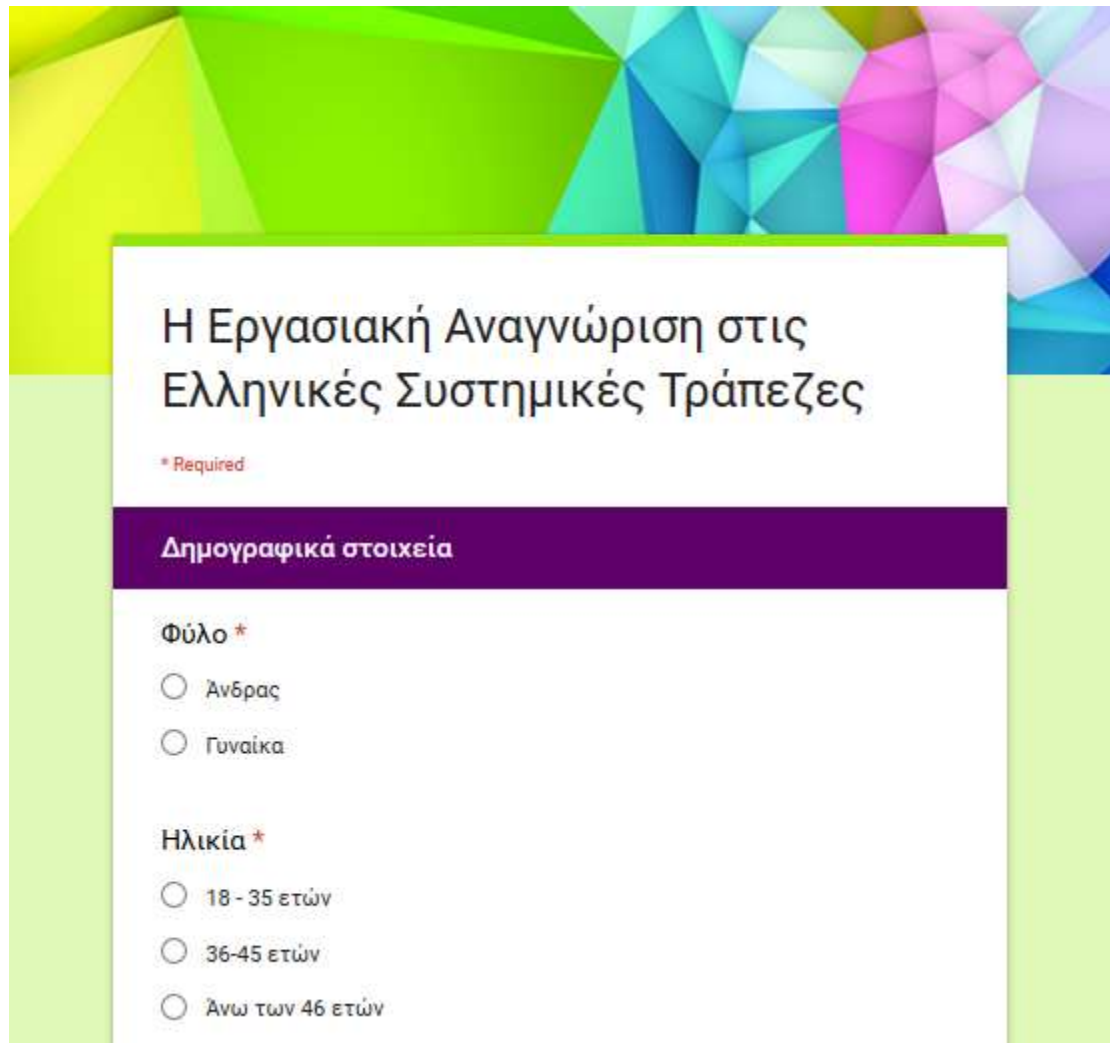
Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής



Η Εργασιακή Αναγνώριση στις
Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

* Required

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία *

18 - 35 ετών

36-45 ετών

Άνω των 46 ετών

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Οικογενειακή Κατάσταση *

- Άγαμος
- Παντρεμένος
- Παντρεμένος με παιδιά
- Διαζευγμένος / Χήρος
- Διαζευγμένος / Χήρος με παιδιά

Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ,ΤΕΙ)
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

Τράπεζα που εργάζεστε: *

- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Τράπεζα Πειραιώς
- Alpha Bank
- Eurobank

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Συνολικά χρόνια υπηρεσίας: *

<5 χρόνια

6-15 χρόνια

16-25 χρόνια

26-35 χρόνια

>36 χρόνια

Έχετε υφισταμένους; *

Ναι

Όχι

Εργάζεστε: *

Σε Κατάστημα

Σε Διοικητική Υπηρεσία

Page 5 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Google Forms

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Βιβλιογραφία

Accenture (2016), «2016 Accenture Technology Vision for Banking: Executive Summary», <https://www.accenture.com/us-en/insight-technology-vision-banking-2016>, [πρόσβαση: 25.10.2016]

Alpha Bank (2016α), *με λογισμό και μ' όνειρο: Alpha Bank 19ος – 21ος αιώνας*, Αθήναι: Alpha Bank

Alpha Bank (2016β), «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015», <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=7771>, σελ. 65-80, [πρόσβαση: 18.10.2016]

Anderson, C. (2016a), «How to Build an Effective Management System», <https://www.bizmanualz.com/improve-management-systems/how-to-build-effective-management-systems.html>, [πρόσβαση: 28.12.2016]

Anderson, C. (2016b), «How to Begin Project Initiation», <https://www.bizmanualz.com/better-project-management/how-to-start-project-management.html>, [πρόσβαση: 28.12.2016]

Anderson, C. (2016c), «How to Write Procedures for Results», <https://www.bizmanualz.com/save-time-writing-procedures/how-to-write-procedures-for-results.html>, [πρόσβαση: 2.1.2017]

Anderson, C. (2016d), «What is Project Planning?», <https://www.bizmanualz.com/better-project-management/what-is-project-planning.html>, [πρόσβαση: 29.12.2016]

Anderson, C. (2016e), «What is a Process Map?», <https://www.bizmanualz.com/make-a-process-map/what-is-a-process-map.html>, [πρόσβαση: 29.12.2016]

Andres, G. (2016), «How to Reward and Recognize R&D Staff», CEB Blogs, <https://www.cebglobal.com/blogs/how-to-reward-and-recognize-rd-staff/>, [πρόσβαση: 4.11.2016]

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

bankingnews.gr: online οικονομική ενημέρωση (2012), «Χωρίζονται στα δύο οι ελληνικές τράπεζες σε συστημικές και μη - Έως τις 15 Μαΐου η έκθεση βιωσιμότητας της Τρόικα για τις τράπεζες - Οι συστημικές θα είναι 4, ΕΤΕ, Alpha, Eurobank, Πειραιώς και κεφαλαιακά θα ενισχυθούν πρώτες», <http://bankingnews.gr/>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

bankingnews.gr: online οικονομική ενημέρωση (2016), «Τράπεζες στην Ελλάδα», <http://www.bankingnews.gr/>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

CEB (2016), «About Us», <https://www.cebglobal.com/about.html?referrerTitle=Get%20Started%20with%20CEB&referrerContentType=systempage&referrerComponentName=External%20List%20-%20Temporary#leftTab0=0>, [πρόσβαση: 15.12.2016]

CEB Finance (2010), «Balancing “I” with “We”: Rewarding Teams and Teamwork», <https://www.cebglobal.com/blogs/balancing-i-with-we-how-to-reward-teams-and-teamwork/>, [πρόσβαση: 4.11.2016]

CEB-Manager Guide (2011), «Recognizing and Rewarding Employees», <http://textlab.io/doc/9877817/ceb-ppt-template>, [πρόσβαση: 4.11.2016]

Celebrate Success – Michael C.Fina (no date) «Yankee Candle Company: World’s Best Loved Employees», <http://www.mcfrecognition.com/sample-page/industry-specializations/>, [πρόσβαση: 8.11.2016]

Clark, T. (2013), «How to Hire the Right People for Your Team», <https://www.liquidplanner.com/blog/how-to-hire-the-right-people-for-your-team/>, [πρόσβαση: 29.12.2016]

Eurobank (2016), «Ετήσιος Απολογισμός 2015», <https://www.eurobank.gr/online/home/genericnew.aspx?code=EKEEterikiIpefthinotita&mid=855&lang=gr>, σελ. 6-7 & 105 & 100-107, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Gostick, A. and Elton, C. (2009), Performance Accelerated: A new benchmark for initiating employee engagement, retention and results. A Carrot Culture white paper, carrots.com, <http://www.carrots.com/resources/white-papers>, [πρόσβαση: 25.10.2016]

Gurchiek, K. (2016), «Employee Recognition Should Consider Personal, Generational Preferences», SHRM, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr->

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/personal-touch-generational-preferences-recognition-program.aspx, [πρόσβαση: 7.11.2016]

hrcouncil.ca, (no date), «Keeping the Right People: Employee Recognition», <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-employee-recognition.cfm>, [πρόσβαση: 25.10.2016]

MindTools (2016), «Plan-Do-Check-Act (PDCA): Implementing New Ideas in a Controlled Way», https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm, [πρόσβαση: 10.1.2017]

naftemporiki.gr (2016), «Δημοσκόπηση: Στο 11% η διαφορά Ν.Δ. - ΣΥΡΙΖΑ», <http://www.naftemporiki.gr/story/1163150/dimoskopisi-sto-11-i-diafora-nd-syriza>, [πρόσβαση: 25.10.2016]

Newsroom,CNN Greece (2016), «Γ. Σταθάκης: «Κούρεμα» στα επιχειρηματικά χρέη εφόσον συμφωνούν οι πιστωτές», <http://www.cnn.gr/money/story/50249/g-stathakis-kourema-sta-epixeirimatika-xrei-efoson-symfonoyn-oi-pistotes-vid>, [πρόσβαση: 18.10.2016]

O.C. Tanner, (no date) «Bringing out The Best in US: Fostering a culture of appreciation, pride, and respect», *Kudos*, **Volume 18** (Number 1) <http://www.octanner.com/clients/us-bank.html>, [πρόσβαση: 8.11.2016]

Project Management Institute (2013), «Project Stakeholders and Governance», *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, Pennsylvania: PMI Publications, pp. 30-33

Sheffield, L. (2016), «when is it time to update your recognition strategy? hint: now», a-magazine, <http://blog.octanner.com/appreciation-2/when-is-it-time-to-update-your-recognition-strategy-hint-now>, [πρόσβαση: 5.11.2016]

The Dow Chemical Company (2016), «Total Rewards: Appreciation», <http://www.dow.com/en-us/careers/working-at-dow>, [πρόσβαση: 8.11.2016]

Tower Watson (2010), *Turbocharging Employee Engagement: The Power of Recognition from Managers: Part 1-The Engagement Engine & Part 2-The circle of Recognition*, Towers Perrin

Whale, K.C. (2016), «the dow chemical company: winner of o.c. tanner's 2016 recognition leadership award», a-magazine, <http://blog.octanner.com/editor>

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

picks/the-dow-chemical-company-winner-of-o-c-tanners-2016-recognition-leadership-award, [πρόσβαση: 8.11.2016]

Δερμεντζόγλου Χ. (2014), *Τραπεζική Εποπτεία και Βασιλεία III: Μελέτη Περίπτωσης των Ελληνικών Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων*, Διατριβή επιπέδου Μάστερ, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Εθνική Τράπεζα (2015), «Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2014», <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports>, σελ. 6-9 & 83 & 106-165, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2012 - 2015), «Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος: Δίκτυο Τραπεζών και Απασχολούμενο Προσωπικό», <http://www.hba.gr/>, [πρόσβαση: 18.10.2016]

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2015α), «Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος: Δίκτυο Τραπεζών και Απασχολούμενο Προσωπικό», <http://www.hba.gr/>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2015β), «Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος: Δίκτυο Τραπεζών και Απασχολούμενο Προσωπικό-2015», <http://www.hba.gr/>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2016α), «Οικονομικά στοιχεία ελληνικού τραπεζικού συστήματος-2016», <http://www.hba.gr/>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2016β), «Περιορισμοί στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων», <http://www.hba.gr/> [πρόσβαση: 18.10.2016]

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2016), «Ελλάς με αριθμούς: Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2016», <http://www.statistics.gr/greece-in-figures>, σελ. 110

Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (2015), «Επιτροπή και Καθήκοντα», http://www.hcmc.gr/el_GR/web/portal/duties, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (2016), «Καθήκοντα», <http://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/html/index.el.html>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Ιωαννίδης Κ. (2016), «Market beat: Οι εξελίξεις διεθνώς επιτρέπουν πιθανό θετικό φινάλε εβδομάδας», <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1159473/market-beat->

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

oi-ekselikseis-diethnos-epitrepon-pithano-thetiko-finale-ebdomadas, [πρόσβαση: 18.10.2016]

Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. (2009), *Εισαγωγή στην Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Μαντζούκας Σ. (2007), «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα - η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», *Νοσηλευτική 2007*, **46**(1), σελ: 88–90

Οργανισμός Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους (2016), «Δελτίο Δημόσιου Χρέους», Ιούνιος 2016, σελ. 1

Πετράκης Π.Ε. (2002α), «Η οργάνωση και η μεταβολή των χρηματοοικονομικών συστημάτων», *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β', Αθήνα: Π.Ε. Πετράκης, σελ. 273 – 277

Πετράκης Π.Ε. (2002β), «Επιλογές στρατηγικής και νέες τάσεις του ανταγωνισμού στη σύγχρονη τραπεζική», *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β', Αθήνα: Π.Ε. Πετράκης, σελ. 384 - 397

ΣΕΒ (2016), «Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικής Δραστηριότητας», συγκυρία & επιχειρήσεις, 10.10.2016, σελ. 4

Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (2010), «Το Ταμείο-Δραστηριότητα», http://www.hfsf.gr/el/about_whatwedo.htm, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Τράπεζα Πειραιώς (2016α), «Εταιρική Ταυτότητα», <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Τράπεζα Πειραιώς (2016β), «Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2015», <http://www.piraeusbankgroup.com/el/corporate-responsibility>, σελ. 85-120, [πρόσβαση: 18.10.2016]

Τράπεζα της Ελλάδος (2008) «Η Τράπεζα της Ελλάδος», <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx#top>, [πρόσβαση: 17.10.2016]

Τράπεζα της Ελλάδος (2016), *Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος*, Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος

ATHENS MBA

Η Εργασιακή Αναγνώριση στις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες: Έρευνα για την επιβράβευση των εργαζομένων και η συγκρότηση σχετικής πολιτικής

Χαλικιάς, Ι. (2010), *Στατιστική - Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις*, Αθήνα: Rosili, σελ. 20 & 24

Χατζηνικολάου Ν. (2016), «Πώς θα εφαρμοστεί το σχέδιο για το “πλαστικό χρήμα” τον Αύγουστο», Η Καθημερινή, 18.6.2016,
<http://www.kathimerini.gr/864163/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/pws-8a-efarmostei-to-sxedio-gia-to-plastiko-xrhma-ton-aygoysto>, [πρόσβαση: 25.10.2016]