

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές»**

**Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΡΙΣΗ
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.
Μελέτη περίπτωσης τράπεζας
EUROBANK-ERGASIAS**

Κοντογιώργου Βασιλική

Κόρινθος, Μάρτιος 2020

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
**Department of Political Studies and International
Relations**

Master Program in
«Governance and Public Policies»

The Greek banking crisis: The impact on human
resources. Eurobank-Egasia bank case study

Kontogiorgou Vasiliki

Corinth, March 2020

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ. Μελέτη περίπτωσης τράπεζας EUROBANK-ERGASIAS

λέξεις κλειδιά: τραπεζική κρίση, ανθρώπινο δυναμικό, συγχωνεύσεις / εξαγορές, ελληνική τραπεζική κρίση

Περίληψη

Η κρίση του 2008 χαρακτηρίζεται ως η χειρότερη στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα μετά το Μεγάλο Κραχ του 1929 στις ΗΠΑ (πτωχεύσεις, συγχωνεύσεις, κρατικοποιήσεις χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μεγάλου μεγέθους και επιρροής), η διάχυση της οποίας ανέδειξε παθογένειες, ιδιομορφίες και διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης από τις κυβερνήσεις στην προσπάθεια διάσωσης των τραπεζών τους. Για να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητα της ελληνικής τραπεζικής κρίσης, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει αναφορά στην τραπεζική ή χρηματοπιστωτική κρίση, στους παράγοντες που την πυροδότησαν, στο πως αντέδρασαν άλλες ευρωπαϊκές χώρες, πως εξελίχθηκε (2008-2010) ώστε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να κλυδωνίζεται από τις συνέπειες των δημοσιονομικών προβλημάτων της χώρας. Κλυδωνισμοί με αποτέλεσμα: κρατικοποίηση, συγχωνεύσεις-εξαγορές τραπεζών, απαξίωση σε θεσμούς και δανειστές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και απομάκρυνση χιλιάδων υπαλλήλων/στελεχών του.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει πώς διαμορφώθηκε το εργασιακό τοπίο στον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία χρόνια, να εξετάσει την επίδραση και τις συνέπειες συρρίκνωσης του κλάδου στη διαχείριση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (αποδοτικότητα υπαλλήλων και χρηματοπιστωτικών οργανισμών).

Με στόχο τη βαθύτερη διερεύνηση στρατηγικών και λόγων συγχώνευσης των ελληνικών τραπεζών, της επίδρασης στο ανθρώπινο δυναμικό, του ρόλου που διαδραμάτισε η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εσωτερική επικοινωνία και στελέχωση, των συνεπειών της πολιτικής εθελουσίας εξόδου υπαλλήλων και η αποτίμηση αυτών των εφαρμογών, θα εξεταστεί η περίπτωση της τράπεζας Eurobank, με κεντρικό ερευνητικό ερώτημα: κατά πόσο η συρρίκνωση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και η μείωση του αριθμού των εργαζομένων είναι επιτακτική και πώς αποτιμάται από το προσωπικό. Απαντήσεις αναζητήθηκαν σε βιβλιογραφικές αναφορές και επιστημονικά άρθρα και καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε υπαλλήλους της τράπεζας Eurobank.

The Greek banking crisis: The impact on human resources. Eurobank-Egasia's bank case study

Keywords: *banking crisis, human resources, mergers / acquisitions, Greek banking crisis*

Abstract

The 2008 crisis is described as the worst in the global financial system since the 1929 Great Crash in the US (bankruptcies, mergers, large-scale nationalisations of financial institutions and influence), the diffusion of which highlighted the pathogens, peculiarities and different ways of dealing with governments in trying to rescue their banks. In order to understand the diversity of the Greek banking crisis, it was considered appropriate to refer to the banking or financial crisis, to the factors that triggered it, how other European countries reacted, how it evolved (2008-2010) to greek banking system to be overwhelmed by the consequences of the country's fiscal problems. Shocks resulting in: nationalization, mergers-acquisitions of banks, obsolescence in institutions and lenders of the Greek banking system and removal of thousands of its employees/executives.

The purpose of this work is to highlight how the working landscape in the banking sector has developed in recent years, to examine the impact and consequences of the sector's contraction in the management and exploitation of human resources (profitability of officials and financial institutions).

The aim is to investigate the strategies and reasons for the merger of Greek banks, the impact on human resources, the role played by the Human Resources Directorate in internal communication and staffing, the consequences of the voluntary exit policy and the valuation of these applications.

In particular, the case of Eurobank-Ergasia's will be examined. Central research question: whether the contraction of the Greek banking sector and the reduction in the number of employees is imperative and how it is valued by staff. Replies were sought in bibliographic reports and scientific articles and a questionnaire was drawn up addressed to employees of Eurobank-Ergasia's.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

.....
(Υπογραφή)

Στους αγαπημένους μου

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Τραπεζική Κρίση

1.1 Ορισμός της οικονομικής κρίσης και τα στάδια.....	1
1.2 Ορισμός τραπεζικής κρίσης.....	1
1.3 Έναρξη της κρίσης.....	2
1.4 Σύντομη επισκόπηση στο DOMINO των επιπτώσεων της κρίσης του 2008 στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τις ασφαλιστικές εταιρείες διεθνώς.....	5
1.5 Η επιρροή στην Ευρώπη.....	7
α. περίπτωση Ιρλανδίας.....	7
β. περίπτωση Ισλανδίας.....	8
γ. Συμπέρασμα.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ελληνική Τραπεζική Κρίση

2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Τρεις ανακεφαλοποιήσεις μετά το PSI.....	112
2.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών- Mergers & Acquisitions. Ιστορική αναφορά.....	14
2.4 Σήμερα.....	15
2.5 Ο ρόλος της ΕΚΤ στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των ελληνικών τραπεζών.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Πορεία των εξαγωγών και συγχωνεύσεων των ελληνικών τραπεζών και καταγραφή των απωλειών σε ανθρώπινο δυναμικό

3.1 Συρρίκνωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος	17
3.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συγχωνευμένων τραπεζών ..	223
α. Ρόλος και διαδικασίες	223
β. Στάδια ενοποίησης	23
γ. Προγράμματα εθελουσίας εξόδου.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη περίπτωσης Eurobank-ErgasiasΑΕ

4.1 Μέτρηση ερευνητικών μεταβλητών - επιλογή ερευνητικού εργαλείου - δομή ερωτηματολογίου	26
4.2 Δειγματοληψία - Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων.....	26
4.3 Επεξεργασία και αποτελέσματα Δεδομένων	27
α. Δημογραφικά στοιχεία	27
β. Προγραμματισμός / Στελέχωση / Ανάπτυξη σταδιοδρομίας.....	32
γ. Αξιολόγηση / Διοίκηση της απόδοσης.....	366
δ. Αμοιβές και παροχές - Πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου από την τράπεζα.....	39
ε. Ηγεσία / Εργασιακές σχέσεις / Εσωτερική Επικοινωνία / Εταιρική κουλτούρα / Γενικές ερωτήσεις.....	55

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 67

ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... 69

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο	70
----------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 78

Κατάλογος Πινάκων

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
2.1	Η εξέλιξη της Πιστοληπτικής Διαβάθμισης του Ελληνικού Δημοσίου	10
2.2	Χρηματοδότηση Ελληνικών Τραπεζών μέσω ΕΚΤ και ΕΛΑ	13
3.1	Μερίδια Τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα μέχρι το 2009 .	18
3.2	Οι συγχωνεύσεις / εξαγορές ελληνικών τραπεζών 2012 – 2015.....	19
3.3	Δίκτυο Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα και σύνολο προσωπικού – Στοιχεία 31/12/2008	20
3.4	Δίκτυο Καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών – Στοιχεία 31/12/2018	22

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός	Τίτλος Διαγράμματος	Σελίδα
4.1	Το φύλο του δείγματος	27
4.2	Η ηλικία του δείγματος	28
4.3	Η θέση συμμετεχόντων στην Τράπεζα	28
4.4	Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος	29
4.5	Η εργασιακή εμπειρία του δείγματος	30
4.6	Η τράπεζα προέλευσης του δείγματος.....	31
4.7	Ο χώρος εργασίας του δείγματος	31
4.8	Αλλαγή αντικειμένου εργασίας	32
4.9	Αλλαγή αντικειμένου εργασίας – Υπάλληλοι ΤΤ	32
4.10	Αλλαγή αντικειμένου εργασίας- Υπάλληλοι Eurobank- Ergasias	33
4.11	Ανάληψη θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις	33
4.12	Ανάληψη θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις- Υπάλληλοι ΤΤ	34
4.13	Ανάληψη θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις- Υπάλληλοι Eurobank- Ergasias	35
4.14	Καταγραφή άποψης σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξης	35
4.15	Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με τη βελτίωση της απόδοσης	36
4.16	Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με τη σταδιοδρομία στην τράπεζα .	37
4.17	Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με την υπηρεσιακή εξέλιξη	38
4.18	Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με τις παροχές και τις αμοιβές	38
4.19	Σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας	39
4.20	Σύνδεση αμοιβών με εργασιακή απόδοση	40
4.21	Αρνητική μεταβολή στις αποδοχές	40
4.22	Θετική μεταβολή στις αποδοχές	41
4.23	Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων	42
4.24	Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων- Υπάλληλοι ΤΤ	42
4.25	Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων- Υπάλληλοι Eurobank-Ergasias ...	43
4.26	Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης	44
4.27	Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία 31-40	45
4.28	Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία 41-50	45
4.29	Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία άνω των 51	46
4.30	Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο	47
4.31	Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο- Υπάλληλοι ΤΤ	47
4.32	Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο- Υπάλληλοι Eurobank-Ergasias	48
4.33	Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία	49

4.34	Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία- Ηλικία 31-40	49
4.35	Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία- Ηλικία 41-50	50
4.36	Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία -Ηλικία άνω των 51	50
4.37	Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία - Υπάλληλοι ΓΤ	51
4.38	Πρόταση για εθελουσία	51
4.39	Πρόταση για εθελουσία – Υπάλληλοι Eurobank-Ergasias –Ηλικία 41-50 ...	52
4.40	Πρόταση για εθελουσία – Υπάλληλοι ΓΤ – Ηλικία 31-40	53
4.41	Αξιολόγηση προγράμματος εθελουσίας	53
4.42	Η εσωτερική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συγχωνεύσεως	54
4.43	Όραμα , αρχές και αξίες της Eurobank- Ergasias	55
4.44	Ενθάρρυνση επικοινωνίας μέσω της έκφρασης ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων	55
4.45	Καθοδήγηση και υποστήριξη προϊσταμένων	56
4.46	Επικοινωνία με συναδέλφους	57
4.47	Επικοινωνία με προϊσταμένους	57
4.48	Επικοινωνία με υφιστάμενους.....	58
4.49	Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος	59
4.50	Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος- Υπάλληλοι Eurobank	60
4.51	Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος- Υπάλληλοι ΓΤ	60
4.52	Συγχωνεύσεις και τραπεζική κρίση	61
4.53	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο	62
4.54	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες Ηλικία 31-40	62
4.55	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες Ηλικία 41-50	63
4.56	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες Ηλικία άνω των 51	63
4.57	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία 31-40	64
4.58	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία 41-50	64
4.59	Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία άνω των 51	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

1.1 Ορισμός της οικονομικής κρίσης και τα στάδια

Κρίση ορίζεται “μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας” (Rosenthal, Charles, & Hart, 1989).

Οι οικονομικές κρίσεις συνήθως αναφέρονται σε ένα μακροπρόθεσμο οικονομικό κράτος που χαρακτηρίζεται από αργή ανάπτυξη ή οπισθοδρόμηση στην οικονομική δραστηριότητα, αύξηση της ανεργίας, μειωμένη ζήτηση, πτώση τιμών σε προϊόντα και υπηρεσίες και χαμηλά επίπεδα εμπορίου και επενδύσεων. Οι αναφερόμενες ιδιότητες είναι κοινές σε όλες τις οικονομικές κρίσεις που έχουν εμφανιστεί μέχρι σήμερα, είτε είναι περιορισμένες σε μεμονωμένες χώρες είτε διεθνώς διευρυμένες (Ngowi, 2013)

Η κάθε οικονομική κρίση χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια.

Το πρώτο στάδιο ονομάζεται ‘στάδιο των πρόδρομων συμπτωμάτων’ όπου κάνουν την εμφάνιση τους τα πρώτα σημάδια της κρίσης, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω. Εάν σε αυτό το στάδιο δεν ληφθούν σημαντικά μέτρα για να αντιστραφεί το κλίμα, τότε η κρίση οδηγείται στο δεύτερο στάδιο, αυτό της «εκδήλωσης – κορύφωσης της κρίσης».

Εδώ πλέον, εκδηλώνονται σε μεγάλο βαθμό τα ιδιαίτερα, κατά περίπτωση, χαρακτηριστικά της κρίσης. Τόσο η οικονομία όσο και η κοινωνία, διαμορφώνουν ανάλογες συμπεριφορές, οι οποίες και σηματοδοτούν μελλοντικές αλλαγές στις δομές αυτές.

Το τρίτο στάδιο είναι το «στάδιο των επιπτώσεων» όπου η οικονομία πλήττεται στο σύνολό της και καλείται να λάβει μέτρα και να δημιουργήσει συνθήκες «επίλυσης-ομαλοποίησης». Αυτό είναι και το τέταρτο στάδιο, κατά το οποίο η οικονομία εισέρχεται σε επίπεδα ισορροπίας, προσαρμοσμένα στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί (Σφακιανάκης, 1998).

1.2 Ορισμός τραπεζικής κρίσης

Ως χρηματοπιστωτική κρίση (Financial Crisis) ορίζουμε «την αφνίδια και σύντομη χειροτέρευση όλων ή ενός συνόλου χρηματοοικονομικών δεικτών, όπως τα βραχυχρόνια τραπεζικά επιτόκια, οι τιμές των χρεογράφων, η χρηματοοικονομική θέση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των κρίσεων αποτελούν οι πτωχεύσεις επιχειρήσεων, οι πανικοί στα ταμεία των τραπεζών και στο χρηματιστήριο και γενικότερα, η αποτυχία του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας (Καπόπουλος Π. και Σ. Λαζαρέτου, 1997, Νομισματικές Σχέσεις Διεθνής Τραπεζική και Χρηματοδότηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ 210).

Αναφορικά με την οικονομική κρίση του 2008 δόθηκαν ονομασίες όπως χρηματοπιστωτική κρίση, οικονομική αναταραχή, οικονομική κάμψη, παγκόσμια ύφεση και οικονομική κατάρρευση. Ο Akbar (2008), ορθώς ισχυρίζεται ότι η οικονομική κρίση του 2008 προέκυψε από χρηματοπιστωτική κρίση και εκδηλώθηκε με τη μορφή σοβαρής πιστωτικής, νομισματικής, τραπεζικής και εμπορικής κρίσης. Έγινε εμφανώς ορατό το Σεπτέμβριο του 2008, με την αποτυχία, συγχώνευση ή εποπτεία αρκετών μεγάλων οικονομικών επιχειρήσεων με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες, συμπεριλαμβανομένων μεταξύ άλλων, της Goldman Sachs, Morgan Stanley, J.P. Morgan, Bank of America, Merrill Lynch, Citigroup, Wells Fargo, Bank of New York Mellon and State Street. (Ngowi, 2013)

1.3 Έναρξη της κρίσης

Έως τις αρχές του 2007, απέραντη αισιοδοξία χαρακτήριζε την παγκόσμια οικονομία. Μάλιστα, την περίοδο 2002-2007 σημειώθηκε η υψηλότερη μέση παγκόσμια ανάπτυξη των τελευταίων 40 ετών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το μέγεθος της ετήσιας παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας το 2007 έφτασε τα 55,6 τρισεκατομμύρια δολάρια, 23,9% υψηλότερη σε σταθερές τιμές από το 2000. Ορθά λοιπόν ο O' Neill χαρακτηρίζει την εποχή αυτή ως την εποχή της «υπέρτατης ευδαιμονίας». (Καραμούζης Ν.- Χαρδούβελης Γ: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας, σελ 33). Αρωγός και τροφοδότης αυτής της ευημερίας ήταν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Η κρίση ξεκίνησε ως χρηματοοικονομική κρίση της Δύσης, εξελίχθηκε σε παγκόσμια οικονομική και υποτροπίασε ως κρίση της Ευρωζώνης, με αιχμή του δόρατος την Ελλάδα και άλλες χώρες της ευρωπαϊκής περιφέρειας. Το φαινόμενο είναι προϊόν πολύπλοκων, αλληλένδετων και πολύχρονων διεργασιών και η διαμόρφωσή της είναι απόρροια μακροοικονομικών, χρηματοοικονομικών, ρυθμιστικών, εποπτικών, ψυχολογικών και πολιτικών παραγόντων. (Καραμούζης Ν.- Χαρδούβελης Γ: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας, σελ 12,36).

Στους μακροοικονομικούς παράγοντες εντάσσονται:

α) Η φούσκα των εταιρειών τεχνολογίας (ή dot - com) η οποία είχε συντηρήσει τους ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1990 και η οποία έσκασε την Άνοιξη του 2000, αποτέλεσε την έναρξη της ύφεσης το 2001 και τον προάγγελο της κρίσης του 2007. Η τότε κυβέρνηση του Τζορτζ Γ. Μπους και ο Άλαν Γκρίνσπαν, τότε πρόεδρος της FED, έριξαν το βάρος στη νομισματική πολιτική μειώνοντας τα επιτόκια και αυξάνοντας δυσθεώρητα τη ρευστότητα. Ακολουθεί το 2003 η εισβολή στο Ιράκ και η εκτίναξη της τιμής του πετρελαίου (από 32 δολάρια το βαρέλι τον Μάρτιο του 2003 σε 137 δολάρια τον Ιούλιο του 2008) η οποία τετραπλασίασε τις δαπάνες των Αμερικανών καταναλωτών σε εισαγωγή πετρελαίου (από 292 εκατ. δολ. ημερησίως σε 1,4 δις δολάρια) επιδεινώνοντας το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών. (Joseph E Stiglitz, 2010 Ο Θρίαμβος της απληστίας: Η ελεύθερη αγορά και η κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας, σελ 38)

β) Υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ και υψηλά πλεονάσματα των χωρών της Ασίας, κυρίως της Κίνας λόγω ανισορροπίας ανάμεσα στις χώρες του πλανήτη όσον αφορά τη διαφορετικό βαθμό αποταμίευσης και επένδυσης. Αυτή η

ανισορροπία οδήγησε σε μεταφορά κεφαλαίων από Ασία προς τις ΗΠΑ για εύρεση φτηνού χρήματος. Τα χαμηλά επιτόκια και η μεγάλη ρευστότητα του Γκρίνσπαν έδωσαν ώθηση στις ήδη υπάρχουσες παθογένειες του χρηματοοικονομικού τομέα.

γ) Η φούσκα των τιμών των ακινήτων στις ΗΠΑ. Την χρυσή δεκαετία του '90 οι τιμές των ακινήτων στην Αμερική ξεκίνησαν μια ανοδική πορεία, την οποία άφησαν ελεύθερη να εξαπλωθεί, η οποία σταμάτησε στα μέσα του 2006 και έκτοτε οι τιμές άρχισαν να πέφτουν.

Το φτηνό χρήμα είχε οδηγήσει πολλούς καταναλωτές στην αγορά κατοικίας οι οποίοι όπως αποδείχτηκε δεν έτυχαν καμίας προστασίας από ένα ορθά σχεδιασμένο προϊόν ενυπόθηκου δανεισμού το οποίο θα συμπεριελάμβανε τόσο την προστασία πτώσης της αξίας του ακινήτου όσο και της απώλειας της εργασίας. Η αξία των σπιτιών έπεσε κάτω από την αξία των δανείων που δόθηκαν για να αγοραστούν, οδηγώντας πολλά νοικοκυριά στην μη πληρωμή των δόσεων και στην παράδοση των κατοικιών στα πιστωτικά ιδρύματα που τους χρηματοδότησαν.

δ) Η επικράτηση της φιλελεύθερης πολιτικοοικονομικής ιδεολογίας και αντίληψης η οποία υποστήριζε ότι οι αγορές είναι αποτελεσματικές, έχουν την ικανότητα της αυτορρύθμισης και της αυτο-εποπτείας, χρειάζονται την ελάχιστη εξωτερική εποπτεία, προσδιορίζουν πάντα τις σωστές τιμές μιας και δεν κάνουν ποτέ λάθος.

Η θεωρία λοιπόν της «αποτελεσματικής αγοράς» του Eugene Fama, από το 1960 που επινοήθηκε έως και το 2007 που ξέσπασε η κρίση, ίσως να έπρεπε να τροποποιηθεί ουσιωδώς για να εναρμονιστεί στα νέα οικονομικά δεδομένα, όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και η γιγαντοποίηση του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στους μετόχους των τραπεζών και των εισηγμένων επιχειρήσεων ότι έχουν τα ορθολογικά και ελεγκτικά μέσα έτσι ώστε να προστατέψουν και να μεγιστοποιήσουν το όφελος το δικό τους και των επενδυτών, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα επιτελούσε το βασικό ρόλο του διαμεσολαβητή στον μετασχηματισμό των εθνικών αποταμιεύσεων σε επενδύσεις και παραγωγικές χρηματοδοτήσεις (Καραμούζης, 2011, σελ 464-466 Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας).

Οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες που προξένησαν την κρίση, ιδίως στις ΗΠΑ, είναι οι ακόλουθοι:

α) Η αύξηση των δανείων μειωμένης εξασφάλισης (subprime) με ασυδοσία και ανεξέλεγκτη προώθηση από τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία δεν λάμβαναν υπόψη των πιστωτικό κίνδυνο στο βωμό της κερδοσκοπίας και της ευημερίας (Καραμούζης Ν.- Χαρδούβελης Γ: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας, σελ 36)

β) Ραγδαία άνοδος του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για χρηματοοικονομικά καινοτόμα και πολύπλοκα δομημένα προϊόντα. Στην προσπάθεια του χρηματοοικονομικού τομέα να ανταποκριθεί στην όλο και αυξανόμενη ζήτηση επενδυτών ανά τον κόσμο για νέα καινοτομικά προϊόντα υψηλής απόδοσης έναντι ανάληψης υψηλότερου κινδύνου, προχώρησε στη δημιουργία νέων χρηματοπιστωτικών μέσων όπου ο πιστωτικός κίνδυνος αποσυνδέεται από τις χορηγηθείσες πιστώσεις (κατηγοριοποιούνται και τιτλοποιούνται).

Σε αυτή τη διαδικασία δημιουργίας και προώθησης των προϊόντων αυτών εμπλέκονται πολλοί μεσάζοντες φορείς – τράπεζες, οργανισμοί πιστοληπτικής διαβάθμισης, εταιρίες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών κτλ.

Τέτοια προϊόντα με πολύπλοκους δομημένους τίτλους ήταν τα Collateralized Debt Obligations (CDO), για τα οποία, από το 2006 που σταμάτησε η άνοδος στις τιμές των ακινήτων, μειώθηκε η ζήτηση από τους τρίτους επενδυτές με αποτέλεσμα να τα αγοράζουν οι ίδιες οι επενδυτικές τράπεζες που τα δημιούργησαν και να φτάσουν στο τέλος να έχουν στην κατοχή τους τίτλους χωρίς καμιά αξία μεταπώλησης.

Επίσης, δημιουργήθηκαν και προωθήθηκαν παράγωγα συμβόλαια τα λεγόμενα Ασφάλιστρα Κινδύνου (Credit Default Swaps CDS) στα οποία ο αγοραστής συμφωνεί να προχωρήσει σε μία σειρά από πληρωμές προς τον πωλητή και σε αντάλλαγμα λαμβάνει μία αποζημίωση σε περίπτωση που συμβεί ένα πιστωτικό γεγονός (creditevent) δηλαδή, μια οποιαδήποτε ξαφνική και απρόσμενη μεταβολή στην πιστοληπτική ικανότητα ενός οφειλέτη.

Το γεγονός ότι κάποιος μπορεί να αγοράσει ένα CDS χωρίς να κατέχει τον τίτλο τον οποίο αφορά, το καθιστά προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αθέμιτο κέρδος. Εάν μάλιστα υπάρχει εκ των έσω πληροφόρηση ή καθοδηγούμενη πληροφόρηση, δίνεται η ευκαιρία κάποιος να κερδοσκοπήσει από τη χρεοκοπία της ίδιας του της εταιρίας ή ακόμα και της ίδιας του της χώρας. (Καραμούζης Ν.- Χαρδούβελης Γ: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας, σελ 36 και Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ: Χαρακτηριστικά, προκλήσεις και προτάσεις πολιτικής Χαρίλαος Β. Μερτζάνης 1 http://www.ethe.org.gr/files/pdf/mertzanis_xrimatoikonomikii%20krisi_1294819864.pdf)

γ) Η ένταση του ανταγωνισμού στον τομέα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η σταδιακή συρρίκνωση των απαιτούμενων εγγυήσεων κάλυψης δανειακών υποχρεώσεων οδήγησε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και κυρίως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, να εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στην επέκταση της κερδοφορίας επιδεικνύοντας έντονα κερδοσκοπικές τάσεις.

Αυτή η υποτίμηση της παραδοσιακής μεσολαβητικής δραστηριότητας λήψης καταθέσεων και χορήγησης πιστώσεων με περιθώριο, από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είχε ως επακόλουθο την επικέντρωσή τους σε κερδοσκοπικές δραστηριότητες μειωμένων εποπτικών κεφαλαιακών απαιτήσεων υπό καθεστώς περιορισμένης διαφάνειας.

(Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ: Χαρακτηριστικά, προκλήσεις και προτάσεις πολιτικής Χαρίλαος Β. Μερτζάνης 1 http://www.ethe.org.gr/files/pdf/mertzanis_xrimatoikonomikii%20krisi_1294819864.pdf)

δ) Ο ρόλος που διαδραμάτισαν οι οίκοι αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας (Credit Rating Agency, CRA) στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειζομένων (επιχειρήσεων, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, επενδυτικών εταιρειών) και των χρεογράφων που εκδίδονταν (δομημένων τίτλων, ομολόγων) και στην παροχή έγκυρων πληροφοριών υπέρ των επενδυτών ώστε να λαμβάνουν ασφαλέστερες αποφάσεις. Ο ρόλος αυτός αμφισβητήθηκε ως προς την αμεροληψία και την επάρκεια που θα έπρεπε να έχουν επιδείξει και κατηγορήθηκαν από πολλούς για καθοδηγούμενες και μη έγκυρες συμβουλευτικές πληροφορίες αναφορικά με την αξιολόγηση των τιτλοποιήσεων -και όχι μόνο- μιάς και οι εκδότες αυτών των τίτλων πλήρωναν για την αξιολόγηση.

ε) Η υπερβολική μόχλευση, δηλαδή λιγιστά ίδια κεφάλαια και υψηλός δανεισμός σε σχέση με το ενεργητικό ενός χρηματοοικονομικού ιδρύματος και η τοποθέτηση των επενδύσεων σε σύνθετα προϊόντα μειωμένης ρευστότητας δημιούργησαν την απόλυτη συνθήκη για την κρίση στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Έχοντας στην κατοχή τους αυτά τα τοξικά τιτλοποιημένα προϊόντα υψηλού ρίσκου τα οποία είχαν χρηματοδοτήσει με βραχυπρόθεσμα δάνεια τα οποία δεν είχαν καμία αξία μεταπώλησης, ήταν βέβαιο ότι ήταν η αρχή μιας ιδιαίτερα εκτεταμένης κρίσης. Αποτέλεσμα αυτού, ήταν η πώληση άλλων υγιών στοιχείων του ενεργητικού του, επιδεινώνοντας ακόμα περισσότερα τις τιμές των περιουσιακών τους στοιχείων. (Καραμούζης Ν.- Χαρδούβελης Γ: Μιράντα Ξαφά: Από τη διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας, σελ 39,176).

1.4 Σύντομη επισκόπηση στο DOMINO των επιπτώσεων της κρίσης του 2008 στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τις ασφαλιστικές εταιρείες διεθνώς

Ερχόμαστε λοιπόν στο σημείο όπου η κρίση αρχίζει να ξεδιπλώνεται αρχής γενομένης με τον κολοσσό Bear Stearns, την πέμπτη μεγαλύτερη τράπεζα επενδύσεων των ΗΠΑ, να καταρρέει και να αναλαμβάνεται από την JP Morgan, ενώ η γερμανική εμπορική τράπεζα GA πάρηκε από την Dresdner Kleinwort Investment bank και στη συνέχεια πουλήθηκε στο RHI International, το Βελγικό επενδυτικό Όμιλο.

Η κατάρρευση των τραπεζών συνεχίστηκε όταν τον Σεπτέμβριο του 2008, η -άνω των 150 ετών- αμερικανική επενδυτική τράπεζα Lehman Brothers, με 25.000 υπαλλήλους, επιτράπη να αποτύχει και να κηρύξει πτώχευση. Η Lehman είχε εμπλακεί σε μεγάλο βαθμό στην αγορά πιστωτικών παραγώγων. Οι εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων υποτίθεται ότι δεν χάνουν το αρχικό κεφάλαιό τους, αλλά μία από τις παλαιότερες και πιο καθιερωμένες επενδυτικές τράπεζες «έσπασε το buck». Αφήνοντας την Lehman να αποτύχει ήταν μια προσπάθεια να αφήσει την αγορά να πάρει την πορεία της. Σύμφωνα με την νεο-κλασική οικονομική θεωρία η αγορά είναι ένας μηχανισμός αυτο-διόρθωσης που θα θεραπεύσει τον εαυτό της.

Πέραν όμως από αυτή τη θεωρία, υπήρξε μια τεράστια απώλεια της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα γενικά, σε τέτοιο βαθμό, που ήρθε κοντά στην «κατάρρευση».

Καμία από τις επενδυτικές τράπεζες δεν επέζησε της κρίσης, με την Goldman Sachs και τη Morgan Stanley να υποβάλουν αίτηση για αλλαγή του καθεστώτος τους, από επενδυτικές τράπεζες σε τραπεζικές εταιρείες χαρτοφυλακίου και έτσι να υπάγονται στην κρατική ρύθμιση και υποστήριξη. Η Merrill Lynch, η οποία είχε πουλήσει συνολικά \$52.000.000.000 CDOs το 2006, στην κορυφή του πρωταθλήματος, (Tett 2009:158) αναλήφθηκε από την Τράπεζα της Αμερικής με την κυβερνητική υποστήριξη. Ωστόσο, από τον Ιανουάριο 2009 η Τράπεζα της Αμερικής ήταν η ίδια που έψαχνε για κρατικά δάνεια. (The Future of Money, page 119, 2010)

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η κυβέρνηση εθνικοποίησε το Northern Rock, μετά από αναφορές ότι δεν είχε λάβει δάνεια από την Τράπεζα της Αγγλίας και ο πανικός των καταθετών οδήγησαν στην ουρά των πελατών για την απόσυρση καταθέσεων. Η κυβέρνηση υπερπήδησε τους κανόνες ανταγωνισμού για να προχωρήσει σε έκτακτη συγχώνευση του τραπεζικού ομίλου Halifax Banking Group με την Lloyds TSB.

Επίσης, Bradford και Bingley εθνικοποιήθηκαν, με τον ισπανικό τραπεζικό όμιλο Σανταντέρ να αγοράζει την επιχείρηση καταθέσεων λιανικής για 38 δισεκατομμύρια δολάρια (Anu Arora, 2010).

Την ίδια στιγμή η γερμανική, η βελγική και η γαλλική κυβέρνηση ενήργησαν για να στηρίξουν τα τραπεζικά τους συστήματα. (Anu Arora, 2010).

Σε μια συνάντηση των 15 ηγετών της ευρωζώνης, μαζί με τον Gordon Brown (πρωθυπουργός του Ηνωμένου Βασιλείου 2007-2010), συμφώνησαν να εγγυηθούν δάνεια μεταξύ τραπεζών έως το τέλος της 2009.

Ακολούθησε η Γερμανία, ενεργώντας για να εγγυηθεί τις καταθέσεις των γερμανικών τραπεζών και το ΗΒ να αυξήσει τα όρια του συστήματος προστασίας των καταθέσεων από £35.000 σε £50.000,20.

Στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, οι κυβερνήσεις ενήργησαν για να εγγυηθούν το πλήρες ποσό των καταθέσεων των πελατών για 3 και 2 έτη αντίστοιχα.

Στις προσπάθειές τους να αποτρέψουν μια παγκόσμια χρηματοπιστωτική κατάρρευση, οι κυβερνήσεις ενήργησαν ατομικά και συλλογικά, και η Γερουσία των ΗΠΑ ψήφισε την τροποποιημένη \$700.000.000.000 διάσωση των τραπεζών και του τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι τράπεζες να ξεκινήσουν να δανείζουν, οι κυβερνήσεις των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου ανακοίνωσαν σχέδια για την αγορά τοξικών χρεών και η Τράπεζα της Αγγλίας εισήγαγε πρόσθετα χρήματα στην οικονομία με τη μέθοδο της ποσοτικής χαλάρωσης.

Άλλες κυβερνήσεις παρενέβησαν για να στηρίξουν τους εθνικούς και παγκόσμιους οικονομικούς τομείς. Οι κυβερνήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο έλαβαν άλλα επείγοντα μέτρα για να ενισχύσουν τους ευρύτερους τομείς των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Το κρατικό υπουργείο οικονομικών των ΗΠΑ, τον Ιούλιο του 2008, εθνικοποίησε την Fannie Mae και Freddie Mac, τους δύο γιγαντιαίους δανειστές ενυπόθηκων δανείων των ΗΠΑ, οι οποίοι έχασαν περισσότερο από το ήμισυ της αξίας τους στο χρηματιστήριο και αντιμετώπισαν απώλειες \$14.000.000.000 από την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Μέχρι το τέλος του 2008 οι μετοχές των δυο αυτών κολοσσών είχαν καταγράψει απώλειες 77%. Ο τότε Υπουργός Οικονομικών των ΗΠΑ Henry (Χανκ) Πόλσον κινήθηκε γρήγορα για να δεσμευθεί απεριόριστη κυβερνητική υποστήριξη, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς των ιδίων κεφαλαίων, κίνηση την οποία ο Paulson περιγράφει ως «συντηρητικότητα» και όχι «εθνικοποίηση» (The Future of Money, page 119, 2010)

Η Ομοσπονδιακή Τράπεζα ανακοίνωσε την κυβερνητική διάσωση της AIG, της μεγαλύτερης ασφαλιστικής εταιρείας στον κόσμο, ενώ η εταιρεία Washington Mutual (WA MU), ο γίγαντας της πιστωτικής κάρτας, πωλήθηκε στην JP Morgan, έχοντας ανακοινώσει απώλειες \$3.300.000.000.

Τον Οκτώβριο του 2008 η ολλανδική κυβέρνηση εθνικοποίησε τις τραπεζικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες της Fortis.

Οι κυβερνήσεις φαίνεται ότι αντιδρούν και στηρίζουν τον χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τους τομέα μιας και γνωρίζουν ότι η πολιτική παρέμβαση είναι μονόδρομος (Anu Arora, 2010).

1.5 Η επιρροή στην Ευρώπη

α. περίπτωση Ιρλανδίας

Η Ιρλανδία, μια χώρα 4,7 εκατομμυρίων κατοίκων περίπου, παρόλο που είναι μια από τις μικρότερες χώρες της Ευρωζώνης, πριν ξεσπάσει η κρίση, είχε μια ισχυρή οικονομία βασισμένη στην αγροτική οικονομία, το εμπόριο, τις επενδύσεις, τη βιομηχανία και τον ορυκτό πλούτο.

Ο τραπεζικός τομέας της χώρας, ακολουθώντας τη γραμμή που χάραξε ο χρηματοπιστωτικός τομέας των ΗΠΑ (και ακολούθησαν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες) τροφοδοτούσε για μια δεκαετία τον κλάδο της κατασκευής και πώλησης ακίνητης περιουσίας χορηγώντας στεγαστικά δάνεια λαμβάνοντας ελλειπείς εξασφαλίσεις. Εκτεθειμένη σε επισφαλή στεγαστικά δάνεια, η παγκόσμια ύφεση αποδυνάμωσε ολόκληρο το τραπεζικό της σύστημα.

Παράλληλα, η εκροή καταθέσεων από τις εγχώριες σε ξένες τράπεζες ενέτεινε την ανησυχία της ιρλανδικής κυβέρνησης ότι θα προκληθεί ακραίος πανικός και οι τράπεζες θα έρθουν αντιμέτωπες με σημαντικές απώλειες στα διαθέσιμά τους. Η αντίδραση της κυβέρνησης ήταν άμεση και προχώρησε σε μια παράτολμη κίνηση να εγγυηθεί τις καταθέσεις όλων των ιρλανδικών κρατικών τραπεζών, μια κρατική εγγύηση άνω των €440δισ. Μπορεί η εγγύηση αυτή να ήταν πέρα από τη δυναμική του κράτους λειτούργησε όμως θετικά καταφέροντας να ηρεμήσει τους καταθέτες αλλά και να προσελκύσει κεφάλαια από άλλες χώρες, δίνοντας έτσι περισσότερο χρόνο έτσι ώστε να δομηθεί ένα πιο ολοκληρωμένο σχέδιο διάσωσης των τραπεζών. (Brian Mc Enery ,2017).

Το 2009, το ιρλανδικό κράτος δημιούργησε μια τράπεζα με σκοπό την αγορά από τις κρατικές τράπεζες όλων των δανείων που δεν εξυπηρετούνταν από τους δανειολήπτες, με την επωνυμία Εθνική Υπηρεσία Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων (National Asset Management Agency, NAMA) η οποία ως ‘κακή τράπεζα’ (badbank) απέκτησε τα περιουσιακά προβληματικά στοιχεία των ιρλανδικών τραπεζών συνολικής αξίας 74 δισ. ευρώ με έκπτωση 58%. Η Allied Irish Bank, Bank of Ireland, Anglo Irish bank, Irish Nationwide Building Bank, EBS Building Society, τον Φεβρουάριο του 2010, υπέβαλλαν αίτημα προσχώρησης στο NAMA. (Μουρμούρας Α, 2015).

Γίνεται αντιληπτό ότι εφόσον οι πέντε τράπεζες πούλησαν περιουσιακά στοιχεία, που κάποτε ήταν αξίας €74 δισ. και για τα οποία έλαβαν μόνο €31 δισ., έμειναν με μεγάλες ελλείψεις κεφαλαίων. Υπό αυτές τις περιστάσεις, οι τράπεζες δεν μπορούσαν να έχουν εκπληρώσει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις της Βασιλείας III και έτσι η κυβέρνηση χορήγησε πρόσθετα κεφάλαια σε αυτές τις τράπεζες. Η AngloIrish Bank ήταν τόσο τοξική ώστε η κυβέρνηση την εθνικοποίησε. Η AlliedIrishBanks (μέχρι τώρα η μεγαλύτερη τράπεζα της Ιρλανδίας) βρέθηκε κατά 99% στην ιδιοκτησία του κράτους. Η άλλη μεγάλη τράπεζα, η Bank of Ireland, εξέδωσε μετοχές στην κυβέρνηση, γεγονός που σήμαινε ότι το κράτος ήταν επίσης ο κύριος μέτοχος στην εν λόγω τράπεζα. (Brian Mc Enery, 2017).

Το 2010 εγκρίθηκε το αίτημα της Ιρλανδίας να ενταχθεί στο μηχανισμό στήριξης, παρόλα που αρχικώς διέψευδε την προσφυγή της για βοήθεια σε ΔΝΤ και ΕΕ, ενώ το ύψος της συνολικής οικονομικής στήριξης έφτασε περίπου τα €85δισ. Η συμφωνία προέβλεπε ότι θα δοθούν άμεσα 10δισ. ευρώ για την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας του τραπεζικού συστήματος και άλλα 25 δισ. ευρώ θα κρατηθούν ως απόθεμα και πάλι για τη στήριξη των τραπεζών. Παράλληλα, για να αντιμετωπίσει η

ιρλανδική κυβέρνηση τα δημοσιονομικά προβλήματα διατέθηκαν 50 δισ. ευρώ. Το 40% της συνολικής ενίσχυσης αφορούσε τη διάσωση του ιρλανδικού τραπεζικού συστήματος (δηλώσεις Υπουργών Ευρωζώνης για το σχέδιο διάσωσης Ιρλανδίας, <https://www.tanea.gr/2010/11/29/economy/me-al-yro-epitokio-i-diaswsi-tis-irlandias/>).

β. περίπτωση Ισλανδίας

Η Ισλανδία των 360.000 κατοίκων, ήταν η πρώτη ευρωπαϊκή χώρα που καλέστηκε να αντιμετωπίσει, λαμβάνοντας ριζοσπαστικά μέτρα, το πλήγμα που δέχθηκε το τραπεζικό της σύστημα το 2008 λόγω της μεγάλης του έκθεσης στα τοξικά ομόλογα. Το 2007 οι τρεις μεγάλες ισλανδικές τράπεζες Glitnir, Landesbanki και Kaupthing, είχαν συνολικά περιουσιακά στοιχεία που ανέρχονταν σε έντεκα φορές το ΑΕΠ της χώρας και κατείχαν χρέη 50 δισεκατομμυρίων ευρώ, έναντι ΑΕΠ 9 δισεκατομμυρίων. Μάλιστα, η οικονομική εφημερίδα The Economist, η οποία φιλοξενεί άρθρα έγκριτων οικονομολόγων, το 2007 επεσήμανε ότι η κορώνα ήταν το πιο υπερτιμημένο νόμισμα στον κόσμο.

Απ' ότι φαίνεται δεν ελήφθη υπόψη ο κίνδυνος που ελόχευε από τη συνεχιζόμενη ροή ξένου κεφαλαίου και της φούσκας των ακινήτων. Αντ' αυτού, τον Αύγουστο του 2008 η Εποπτεύουσα Αρχή Τραπεζών δημοσίευσε τα αποτελέσματα της δοκιμής προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων σχετικά με τις τρεις μεγάλες τράπεζες, των οποίων το συμπέρασμα ήταν, ότι οι τράπεζες ήταν σταθερές και μπορούσαν να αντέξουν σε σοβαρές οικονομικές κρίσεις. Έξι εβδομάδες μετά από αυτή τη δήλωση, οι τράπεζες αυτές δεν υπήρχαν πλέον (Lombardi Luca, 2011).

Το domino της τραπεζικής κρίσης μετά και την κατάρρευση της Leaman Brothers, ήταν προ των πυλών. Οι ισλανδικές τράπεζες, οι οποίες εξαρτιόνταν σε μεγάλο βαθμό από την αγορά διατραπεζικών δανείων για τη μόχλευση ρευστότητας, σύντομα βρέθηκαν σε δύσκολη θέση. Ήταν πλέον ξεκάθαρο ότι οι τράπεζες δε θα μπορούσαν να βοηθηθούν από μια κυβέρνηση ενός κράτους που ηγείτο μιας οικονομίας μικρότερης από το ένα δέκατο του ενεργητικού τους. Η δυσαναλογία ήταν εντυπωσιακή. Για παράδειγμα, τα αποθέματα της κεντρικής τράπεζας δεν ήταν χαμηλά σε σύγκριση με την οικονομία εν γένει (13% του ΑΕΠ), αλλά τα χρεόγραφα των τραπεζών υπερέβαιναν περισσότερο από πενήντα φορές τον αριθμό των τραπεζών.

Ακολούθησε η δήλωση τον Οκτώβριο του 2008 του πρωθυπουργού Haarde ο οποίος σε μια δημόσια ομιλία του, παραδεχόμενος τα προβλήματα κατέληξε να πει «Ο Θεός να ευλογεί την Ισλανδία». Μια δήλωση που ίσως να επιδείνωσε το κλίμα και να προκάλεσε πανικό αφού ακολούθησε το bank run («τραπεζικός πανικός» – όταν όλοι οι καταθέτες ζητούν άμεση ρευστοποίηση των καταθέσεών τους), η πτώση της κορώνας, η παύση της διαπραγμάτευσης των μετοχών των τραπεζών στο χρηματιστήριο και το κλείσιμο του χρηματιστηρίου για μια εβδομάδα. Με την επαναλειτουργία του βέβαια κατέγραψε απώλειες 77% σε μια μέρα.

Η κυβέρνηση, στην προσπάθειά της να ομαλοποιήσει την κατάσταση αποφάσισε να εγγυηθεί πλήρως τις καταθέσεις - σχήμα οξύμωρο - μιας και το σύνολο των καταθέσεων των τραπεζών ξεπερνούσε το μέγεθος του ΑΕΠ. Ωστόσο, αυτό ήταν μια λεπτομέρεια επειδή, με τις διατραπεζικές αγορές να μην λειτουργούν, οι ισλανδικές τράπεζες δεν μπορούσαν να επιβιώσουν. Δεν υπήρχε άλλος τρόπος παρά να τις εθνικοποιήσει. Στις 7 Οκτωβρίου, η κυβέρνηση εθνικοποίησε την Landsbanki, και λίγο αργότερα, την Glitnir (Lombardi Luca, 2011).

Ακολούθησαν πολιτικές τοποθετήσεις παραγόντων της κυβέρνησης και της αντιπολίτευσης, που δίχασαν και ενέτειναν το πρόβλημα, όπως και η απόφαση της

κυβέρνησης των Εργατικών της Βρετανίας, φοβούμενοι ότι οι καταθέσεις των Βρετανών υπηκόων δε θα καλυφθούν ποτέ, να εξομοιώσει την Ισλανδία με τους απανταχού τρομοκράτες, παγώνοντας τα ισλανδικά περιουσιακά στοιχεία στη χώρα της Βρετανίας χρησιμοποιώντας το νόμο κατά της τρομοκρατίας του 2001. Αυτή η κίνηση λήφθηκε από τις αγορές ως σήμα, ότι η χώρα ήταν αναξιόπιστη, όχι μόνο οικονομικά αλλά και πολιτικά.

Αποτέλεσμα των αλυσιδωτών αντιδράσεων κατά την περίοδο της κρίσης ήταν η κατάρρευση και των τριών τραπεζών, με ζημιές για τους μετόχους και τους ξένους πιστωτές, επιβολή capital controls για τη σταθεροποίηση της κορόνας, αλλά και πρόγραμμα διάσωσης της ισλανδικής οικονομίας, με 2,1 δισ. δολάρια από το ΔΝΤ και συμμετοχή 2,5 δισ. δολαρίων των σκανδιναβικών χωρών, για τη χρηματοδότηση του τεράστιου ελλείμματος και την αποκατάσταση του τραπεζικού συστήματος. Εκτός Ισλανδίας, περισσότεροι από μισό εκατ. καταθέτες έχασαν την πρόσβαση στους τραπεζικούς τους λογαριασμούς στα υποκαταστήματα των ισλανδικών τραπεζών στο εξωτερικό (<https://m.naftemporiki.gr/story/1125100/islandia-i-xoraton-ekplikseon>).

Κύριο μέλημα της νομοθετικής ρύθμισης έκτακτης ανάγκης ήταν η αναδιάρθρωση των τραπεζών, προκειμένου να προστατευθούν οι εγχώριες καταθέσεις και να συνεχιστεί η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος υλοποιώντας ένα διαχωρισμό σε νέες και παλιές, όπου οι νέες πήραν τα εγχώρια στοιχεία ενεργητικού και παθητικού ενώ οι παλιές κράτησαν τα ξένα περιουσιακά στοιχεία. Οι νέες διατηρούσαν την υποχρέωση, με την ομαλοποίηση της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος να αποζημιώσουν τις παλιές, για την αξία του εγχώριου ενεργητικού που μεταφέρθηκε από τις παλιές στις νέες.

γ. Συμπέρασμα

Τα προγράμματα στήριξης και διάσωσης των τραπεζών για Ιρλανδία και Ισλανδία και η οικονομική ύφεση που προκλήθηκε, συνέβαλλαν στη ραγδαία άνοδο των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και του δημόσιου χρέους, μετατρέποντας τη χρηματοπιστωτική κρίση σε οικονομική και δημοσιονομική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

2.1. Εισαγωγή

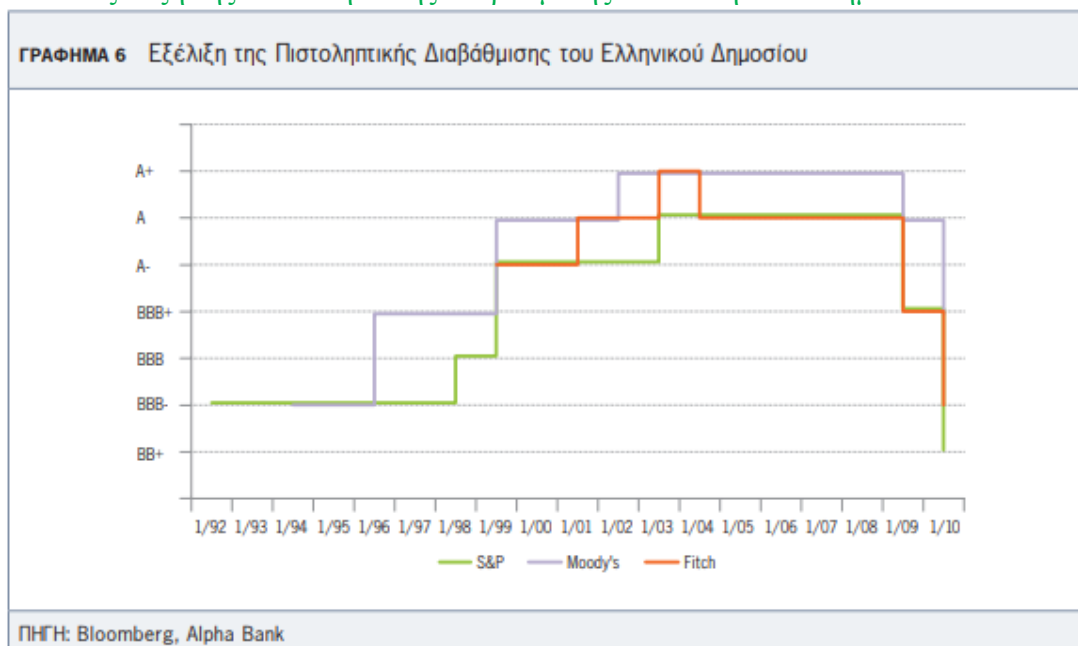
Σε αντίθεση με τα τραπεζικά συστήματα Ιρλανδίας και Ισλανδίας και πολλών άλλων ευρωπαϊκών χωρών, το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας στη δομή του ήταν υγιές, χωρίς έκθεση σε τοξικές επενδύσεις, χωρίς ενεργή παρουσία στη διεθνή κερδοσκοπία και χωρίς υψηλή μόχλευση. Από το 1999 και μέχρι το ξέσπασμα της κρίσης, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χρηματοδότησε τα ελληνικά νοικοκυριά, τις επιχειρήσεις και επενδυτικά προγράμματα με ρυθμούς αύξησης χορηγήσεων άνω του 20% ετησίως. Ενδεικτικό είναι ότι ακόμη και το 2009, η Ελλάδα εξακολουθούσε να χρηματοδοτεί τους ιδιώτες - 4,1% ετήσιος ρυθμός αύξησης χρηματοδότησης - όταν στην ευρωζώνη ο αντίστοιχος ήταν μηδενικός (Καραμούζης Ν, 2011).

Επίσης, από το 1999 και μέχρι το 2008, οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών αντιλήφθηκαν τη χρυσή ευκαιρία επέκτασης σε Βουλγαρία, Ουκρανία, Σερβία και Τουρκία, επενδύοντας άνω των €3 δις, εδραιώνοντας την παρουσία τους.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έλεγχε ένα δίκτυο περίπου 3.450 καταστημάτων, απασχολούσε 50.000 προσωπικό, το ενεργητικό τους έφτανε τα 87,6 δισ. ευρώ και οι χορηγήσεις δανείων έφταναν τα 61,9 δισ. ευρώ (Παπαδογιάννης Γ, 2019).

Έτσι λοιπόν, η Ελλάδα και ειδικότερα οι ελληνικές τράπεζες, συνέχιζαν να απολαμβάνουν τη στήριξη των οίκων πιστοληπτικής αξιολόγησης που ανανέωναν τις θετικές εκθέσεις τους και μάλιστα αναβάθμιζαν τις προοπτικές τους το πρώτο τρίμηνο του 2008 (Μιχαλόπουλος Γ, 2010).

Πίνακας 2.1
Η εξέλιξη της Πιστοληπτικής Διαβάθμισης του Ελληνικού Δημοσίου



Από το 2009 και έπειτα, ξεκινά η υποβάθμιση από τους οίκους αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας του κράτους και κατά συνέπεια των τραπεζών κλείνοντας έτσι τους δρόμους στον εξωτερικό δανεισμό τους. Η ταχύτερη αύξηση των πιστώσεων προς τα νοικοκυριά την τελευταία δεκαετία, δημιούργησε μία επίπλαστη εικόνα ευημερίας, η οποία δεν συμβάδιζε με την πραγματική κατάσταση της οικονομίας. Παρείχε μάλιστα, όπως και σε πολλές άλλες χώρες, άλλοι στις κυβερνήσεις να αναβάλουν τη λήψη των αναγκαίων διαρθρωτικών μέτρων (Αντζουλάτος Α.).

Τα ελληνικά ομόλογα πλέον, δε θεωρούνταν αξιόπιστα χρεόγραφα ως ενέχυρα για τις αλλοδαπές τράπεζες. Η ΕΚΤ (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) ήταν ο μόνος χρηματοδότης του κράτους και του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2012 οι καταθέσεις μειώθηκαν κατά 11%, χωρίς όμως να καταδεικνύουν σταθερό ρυθμό μείωσης. Οι μεγαλύτερες διακυμάνσεις δε, παρατηρήθηκαν τον Μάιο και Ιούνιο του 2012, λόγω των δύο εκλογικών αναμετρήσεων (εκροές καταθέσεων 8,5 δισ. ευρώ και 6,8 δισ. ευρώ αντίστοιχα), ενώ τον Ιούλιο καταγράφηκε σημαντική εισροή 3,3 δισ. Ευρώ, γεγονός που αποδεικνύει τη συσχέτιση των εκροών κεφαλαίων, με το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατούσε στην πολιτική σκηνή και στην εγχώρια οικονομία.

Η εξέλιξη μέχρι το τέλος του έτους ήταν θετική, καθώς σημειώθηκε εισροή κεφαλαίων 10 δισ. ευρώ.

Η σημαντική μείωση των καταθέσεων, καθώς σε λιγότερο από τρία χρόνια διέρρευσε σχεδόν το 50% της καταθετικής βάσης, αναπόφευκτα επηρέασε τη χορήγηση δανείων την περίοδο αυτή. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι οι καταθέσεις των εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων μειώθηκαν από 228 δισ. ευρώ το 2008, σε 151 δισ. ευρώ το 2012, για να φτάσουν τον Σεπτέμβρη του 2015 στο ποσό των 120,8 δισ. Ευρώ. Ειδικότερα, ο ρυθμός πιστωτικής επέκτασης ήταν αρνητικός το 2011 (-3,6%) και ήταν ακόμη χειρότερος το 2012 (-8,4%). Σημειωτέον ότι, τα δάνεια των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια αφορούν πρωτίστως αναδιαρθρώσεις υφιστάμενων δανείων (Μουρμούρας Ι. 2015).

Τη μεγάλη διαφορά στη διάρθρωση και πορεία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, την έκανε η διαδικασία κουρέματος του ελληνικού δημοσίου χρέους το 2012, γνωστή ως Private Sector Involvement ή PSI. Το PSI μείωσε κατά περίπου 78% την αξία των ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου που κατείχαν οι τράπεζες, καθώς και τα δάνεια που είχαν χορηγήσει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και ουσιαστικά έφερε την πρώτη χρεοκοπία: Οι συνολικές απώλειές τους, ανήλθαν στα 39 δισεκατομμύρια ευρώ, ένα μέγεθος που υπερέβη κατά πολύ το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Η συνδυαστική επίδραση της αδυναμίας πρόσβασης στις διεθνείς αγορές και της εκροής καταθέσεων, η επιδείνωση της ποιότητας των δανειακών χαρτοφυλακίων, καθώς και η αναδιάρθρωση του δημόσιου χρέους με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (PSI), επηρέασαν καθοριστικά τον τραπεζικό τομέα (Μουρμούρας Ι. 2015).

2.2 Τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις μετά το PSI

Το 2012 μετά το PSI, το κράτος το οποίο με τη δική του χρεοκοπία οδήγησε και στην χρεοκοπία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, σε συνεννόηση με την Τράπεζα της Ελλάδος και τους δανειστές, αποφάσισε τη διάσωση των τεσσάρων συστημικών τραπεζών (ETE, ALPHABANK, ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ EUROBANK-ERGASIAS AE) και ουσιαστικά τις κρατικοποίησε, αφού ήταν πλέον ο βασικός μέτοχος. Οι υπόλοιπες θα μπορούσαν να λειτουργούν μόνον εφόσον πραγματοποιούσαν ανακεφαλαιοποίηση με ιδιωτικούς πόρους.

Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής ήταν οι συγχωνεύσεις – εξαγορές τραπεζών μιάς και ελάχιστες τράπεζες, μη συστημικές, κατάφεραν να βρουν κεφάλαια από την ελεύθερη αγορά, που θα τους επέτρεπαν τη βιωσιμότητά τους. Οι πόροι για τη συμμετοχή του κράτους στην αύξηση κεφαλαίου, προήλθαν από δάνειο αξίας 50δισ ευρώ, που ήταν μέρος του συνολικού πακέτου διάσωσης, σύμφωνα με το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής, που υπογράφηκε μαζί με το PSI από την Κυβέρνηση Παπαδήμου. Τότε ιδρύθηκε και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ), το οποίο προικοδοτήθηκε από τον ELA (Emergency Liquidity Assistance του Ευρωσυστήματος) με €50 δις και ανέλαβε τις λεπτομέρειες της ανακεφαλαιοποίησης. (Γκίκας Χαρδούβελης, 2018)

Η πρώτη αυτή ανακεφαλαιοποίηση έγινε τον Μάρτιο του 2013. Το ΤΧΣ διοχέτευσε τα €39δισ για εκκαθάριση & ανακεφαλαιοποίηση των υγιών τραπεζών, χαρακτηρίζοντάς τες ως συστημικές και €11δισ περίπου για την υλοποίηση των συγχωνεύσεων. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της πρώτης φάσης, η EUROBANK – ERGASIA AE κεφαλαιοποιήθηκε πλήρως από το ΤΧΣ, ενώ οι άλλες τρεις κατάφεραν να προσελκύσουν ιδιώτες επενδυτές και να αντλήσουν κεφάλαια της τάξης των €3,1 δις. (Γκίκας Χαρδούβελης, 2016)

Στις 6/3/2014 ανακοινώθηκαν από την ΤτΕ τα αποτελέσματα της Άσκησης Προσομοίωσης Ακραίων Καταστάσεων (stresstests) για τον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα, που δείχνουν επιπλέον συνολική κεφαλαιακή ανάγκη €6,4δισ.

Κρίνεται επιτακτική η δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση των συστημικών τραπεζών το 2014, η οποία έγινε εξ ολοκλήρου με ιδιωτικά κεφάλαια και έφτασε στο ύψος των €8,2δισ.

Το 2014 η συμμετοχή του ΤΧΣ μηδενίστηκε, ενώ η Eurobank η οποία είχε κεφαλαιοποιηθεί πλήρως στην πρώτη φάση, πλέον έχει τη μικρότερη κρατική συμμετοχή από τις υπόλοιπες τράπεζες. (Γκίκας Χαρδούβελης, 2016).

Μετά από αυτή την εξέλιξη, το 2014 ήταν μια χρονιά όπου η οικονομία άρχισε να σταθεροποιείται, οι ελληνικές τράπεζες πέρασαν επιτυχώς την επιθεώρηση του Ενιαίου Μηχανισμού Εποπτείας (Single Supervisory Mechanism ή SSM) του Ευρωσυστήματος, για την ποιότητα των περιουσιακών τους στοιχείων (Asset Quality Review), καθώς και τις ασκήσεις προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (Stress Tests), οι καταθέτες επανέφεραν δειλά τις καταθέσεις τους και οι δείκτες των μη εξυπηρετούμενων δανείων βελτιώνονταν.

Το αποτέλεσμα ήταν όχι μόνο να μην απαιτηθεί τρίτη ανακεφαλαιοποίηση, αλλά οι εποπτικοί μηχανισμοί έκριναν ότι πλέον το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είχε επαρκή κεφάλαια ακόμα και για τη διαχείριση μιας πανευρωπαϊκής κρίσης, έως το τέλος του 2016 (Γκίκας Χαρδούβελης, 2018).

Η πορεία αυτή ανακόπηκε το 2015 μιας και αποτέλεσε για την Ελλάδα, ίσως, μια από τις πιο ταραχώδεις περιόδους της σύγχρονης πολιτικής ιστορίας, έχοντας στο ενεργητικό της δυο εκλογικές αναμετρήσεις, ένα ατυχές δημοψήφισμα, επιβολή

capital controls στις τράπεζες και πλήρη απαξίωση και απομόνωση σχεδόν από ολόκληρη την Ευρώπη.

Η εξωτερική πολιτική της νέας κυβέρνησης στην προσπάθειά της να φανεί συνεπής στις προεκλογικές δεσμεύσεις της, εκτός των άλλων, οδήγησε το τραπεζικό σύστημα σε εκ νέου «κατάρρευση», με τους καταθέτες να προχωρούν σε μαζικές αναλήψεις χρημάτων, τη μετοχική αξία των τραπεζών σχεδόν να μηδενίζεται, τα «κόκκινα δάνεια» να εκτοξεύονται και οι διεθνείς αγορές να αρνούνται έστω και τη βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση.

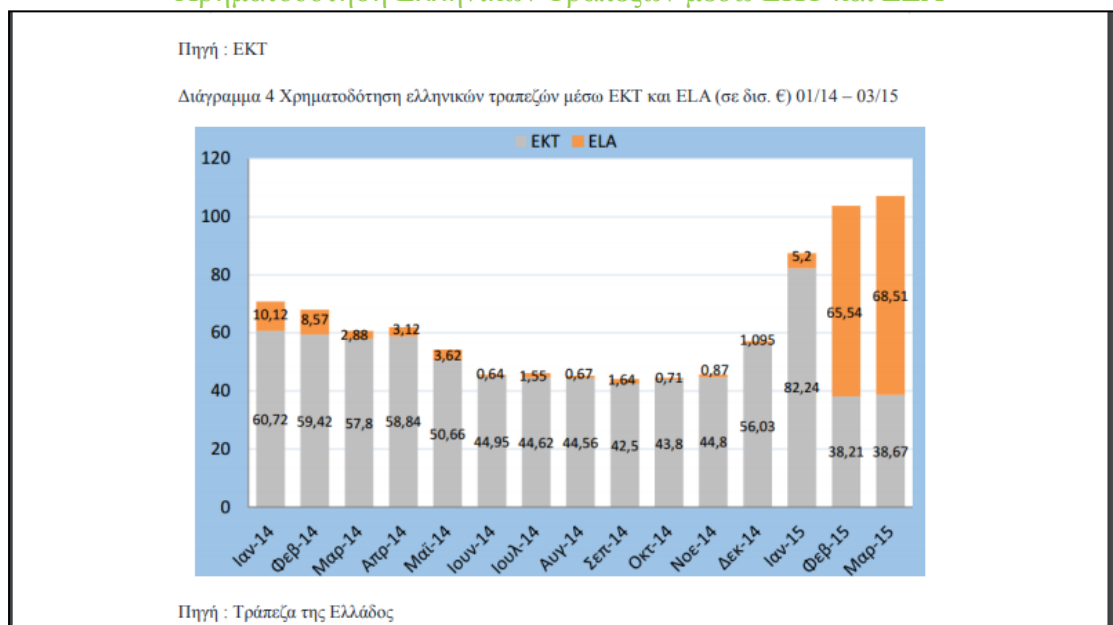
Με την ανατροπή του 2015 στην οικονομία και την είσοδο της χώρας σε βαθιά ύφεση, το ΤΧΣ έχασε πάνω από €20δισ λόγω των απωλειών στις χρηματιστηριακές αξίες των τραπεζών και ο Ευρωπαϊκός Ενιαίος Μηχανισμός Εποπτείας (SSM) αποφάσισε νέα άσκηση προσομοίωσης (stress tests) και έλεγχο για την ποιότητα των περιουσιακών στοιχείων (AQR) μόνο για τις ελληνικές συστημικές τράπεζες.

Το αποτέλεσμα των ελέγχων έδειξε υστέρηση €14,4 δισ.

Η τρίτη ανακεφαλαιοποίηση ήταν αναπόφευκτη με την Alpha & Eurobank να βρίσκουν ιδιωτικά κεφάλαια και την Εθνική και Πειραιώς να χρειάζονται νέα κεφάλαια από ΤΧΣ ύψους €5,4δισ. Μετά την τρίτη ανακεφαλαιοποίηση, η συμμετοχή του ΤΧΣ περιορίζεται σε ΕΤΕ 40,4%, Πειραιώς 26,4%, Alpha 11%, και Eurobank 2,4%. (Γκίκας Χαρδούβελης, 2018)

Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας που απεικονίζει την εκτόξευση της χρηματοδότησης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τον ELA, μεταξύ 01/2014 και 03/2015:

Πίνακας 2.2
Χρηματοδότηση Ελληνικών Τραπεζών μέσω ΕΚΤ και ELA



Τέλος, η χώρα και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, κατετάγη στην κατηγορία μη διαβαθμισμένης επενδυτικής ικανότητας (non investment grade ή junk) από τους περισσότερους οίκους αξιολόγησης, λήγοντας έτσι την όποια προσδοκία αναβίωσης εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης.

Το χρηματοπιστωτικό μας σύστημα, μέσα σε 3 χρόνια δέχθηκε ισχυρό πλήγμα, απαξιώθηκε, πτώχευσε και κόστισε πολύ. Ένα κόστος που το πλήρωσε και το προσωπικό των τραπεζών το οποίο ήρθε αντιμέτωπο με την απώλεια θέσεων εργασίας, τη μείωση μισθών, την αλλαγή θέσεων και αντικειμένου εργασίας, μέσα από τη ριζική αναδιάρθρωση του τραπεζικού κλάδου και τη συρρίκνωσή του, με την τακτική των συγχωνεύσεων - εξαγορών.

2.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών - Mergers & Acquisitions.

Ιστορική αναφορά

Ως συγχώνευση νοείται συνήθως η ένωση δύο μητρικών τραπεζών, με σκοπό τη δημιουργία κοινής μητρικής τράπεζας που θα διοικεί έναν μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο. Ο ισολογισμός του νέου τραπεζικού ομίλου, περιέχει τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού των τραπεζών που συγχωνεύονται (ΕΚΤ, Τραπεζική Εποπτεία).

Ως εξαγορά, ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μία τράπεζα αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος και έτσι αναλαμβάνει τον έλεγχο μιας άλλης τράπεζας (Παπαδάκης Β., 2002).

Ο όρος «συγχώνευση και εξαγορά» χρησιμοποιείται συχνά ως συνδυασμένος στην επιστημονική βιβλιογραφία, παρά τις διαφορές στους όρους.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζικών οργανισμών δεν είναι ένα τωρινό φαινόμενο, αλλά προϋπήρχε και πάντα η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στις οικονομίες των χωρών.

Το πρώτο μεγάλο «κύμα» εξαγορών και συγχωνεύσεων πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του '20 στην Αμερική και ακολουθεί και το «κύμα» της δεκαετίας του 1980 με περισσότερες από 6.000 εξαγορές και συγχωνεύσεις αμερικανικών τραπεζών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, λόγω των σημαντικότητας ρυθμιστικών και λειτουργικών αλλαγών, όπως απελευθέρωση κεφαλαίων, χαλάρωση των όποιων περιορισμών υπήρχαν στη γεωγραφική επέκταση, πτωχεύσεις τραπεζών, απαιτήσεις επάρκειας κεφαλαίου σύμφωνα με την Επιτροπή Βασιλείας I, II, και III, οδήγησαν στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και δημιούργησαν ένα κλίμα το οποίο είναι πιο ευνοϊκό για συγχωνεύσεις τραπεζών. Τη δεκαετία 1990-2000 εξαγοράστηκαν περισσότερες από 15.000 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον χρηματοοικονομικό τομέα.

Το «κύμα» των εξαγορών και συγχωνεύσεων τραπεζικών ιδρυμάτων, έφθασε στην Ευρωπαϊκή Ένωση τη δεκαετία του '90. Την περίοδο 1995 -2000 (1ο εξάμηνο), πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη 2.153 εξαγορές και συγχωνεύσεις πιστωτικών ιδρυμάτων (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΘΗΝΑ, 2016).

Όσον αφορά στην περίοδο 2000-2006 (1ο εξάμηνο), οι εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών στην ΕΕ, ανήλθαν στις 694 (EU BANKING STRUCTURES OCTOBER, 2006).

Οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνται ως το κύριο κίνητρο των εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών. Βασικό μέλημα είναι η μείωση των γενικών και διοικητικών εξόδων μέσω της μείωσης του δικτύου διανομής, αλλά και της συγχώνευσης διοικητικών κλάδων όπως: πληροφόρησης - τεχνολογίας, μακροοικονομικής ανάλυσης και νομικών τμημάτων, με παράλληλη αύξηση του κύκλου εργασιών (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΘΗΝΑ, 2016).

Στόχος της τακτικής των συγχωνεύσεων – εξαγορών, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων, η αυξημένη δύναμη λόγω μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, η δυνατότητα για μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου, η επέκταση της γεωγραφικής εμβέλειας και η συμπληρωματικότητα στις δραστηριότητές τους.

2.4 Σήμερα

Ερχόμενοι στο σήμερα, ενδεικτικά θα αναφέρουμε ότι ο αριθμός των αμερικανικών τραπεζών έφτασε στα χαμηλότερα επίπεδα κατά τα τελευταία 30 χρόνια, μιάς και από περίπου 14.500 τράπεζες στα μέσα της δεκαετίας του 1980, αριθμεί πλέον τις 5.600. Ο αριθμός των τραπεζών μειώθηκε για πολλούς λόγους, όπως αποτυχίες σε περιόδους κρίσης, ενοποίηση ωθούμενη από τη χαλάρωση των κρατικών διακλάδωση και εθνικούς διακρατικούς περιορισμούς των τραπεζών, καθώς και εθελοντικές συγχωνεύσεις μεταξύ των μη συνδεδεμένων τραπεζών. Από το τέλος της ύφεσης της (2007-09), οι εθελοντικές συγχωνεύσεις ήταν ο κύριος λόγος για τη μείωση των τραπεζών (Michal Kowalik, Troy Davig, Charles S. Morris, and Kristen Regehr, 2015).

Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού, την περίοδο 2008-2013, ο τραπεζικός τομέας της ευρωζώνης συνέχισε τη διαδικασία εδραίωσής του, καθοδηγούμενος από συνεχιζόμενες πιέσεις για την επίτευξη περιορισμού του κόστους, απομόχλευσης και αναδιάρθρωσης. Η διαδικασία αυτή οδήγησε σε περαιτέρω μείωση του συνολικού αριθμού πιστωτικών ιδρυμάτων στη ζώνη του ευρώ, σε 5.948 (από 6.100 το 2012 και από 6.690 σε 2008) μέσω της διαδικασίας των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, μια μείωση της τάξης του 11% μέσα σε 4 χρόνια (BANKING STRUCTURES REPORT OCTOBER, 2014).

Απολογιστικά, αναφέρεται ότι μόνο το 2015 χάθηκαν 91.448 θέσεις εργασίας από τον παγκόσμιο τραπεζικό κλάδο, όπως προκύπτει από υπολογισμούς του Bloomberg, συγκεντρώνοντας στοιχεία από τις ίδιες τις εταιρείες και εργατικά συνδικάτα. Οι τράπεζες στην Ευρώπη, που αντιμετωπίζουν και το πρόσθετο βάρος των αρνητικών επιτοκίων, αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 62% του συνόλου, έχοντας καταργήσει 63.611 θέσεις εργασίας. Στην διάρκεια της εξαετίας 2012 - 2018 έχουν χαθεί πάνω από 425.000 θέσεις εργασίας στον τραπεζικό κλάδο (naftemporiki.gr, 2019).

2.5 Ο ρόλος της ΕΚΤ στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των ελληνικών τραπεζών

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι συγχωνεύσεις των τραπεζών δε διέπονται από την ευρωπαϊκή νομοθεσία αλλά από την εθνική νομοθεσία κάθε χώρας. Η ΕΚΤ, ασκεί εκχωρημένες εξουσίες από την εθνική εποπτική αρχή όταν οι συγχωνεύσεις αφορούν σημαντικές τράπεζες που υπόκεινται στην άμεση εποπτεία της.

«Στην περίπτωση της Ελλάδας, η εθνική εποπτική αρχή διαθέτει εξουσία έγκρισης συγχωνεύσεων, ή συμμετέχει στη διαδικασία έγκρισης. Κατά συνέπεια, εάν δύο ή περισσότερες σημαντικές τράπεζες αποφασίσουν να συγχωνευθούν, το Εποπτικό

Συμβούλιο της ΕΚΤ θα αξιολογήσει αφενός τον αντίκτυπο της συγχώνευσης στην κερδοφορία, τη φερεγγυότητα, τη ρευστότητα και την οργανωτική δομή της τράπεζας που θα προκύψει και αφετέρου την τεχνική ικανότητά της να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις διακυβέρνησης (όπως ορίζονται στον κανονισμό και στην οδηγία σχετικά με τις κεφαλαιακές απαιτήσεις). Η ΕΚΤ δεν λαμβάνει θέση σχετικά με το μέγεθος και, ως θέμα αρχής, δεν αποθαρρύνει τις τράπεζες να γίνουν μεγαλύτερες από τη στιγμή που διατηρούν πρόσθετα κεφαλαιακά αποθέματα ασφαλείας ή/και να έχουν ικανότητες απορρόφησης ζημιών. Επιπλέον, όλες οι τράπεζες ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να είναι δυνατόν να εξυγιανθούν ανά πάσα στιγμή. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η δυνατότητα εξυγίανσής τους, πρέπει να διαθέτουν απλές νομικές δομές και άρτια σχέδια εξυγίανσης. Το Ενιαίο Συμβούλιο Εξυγίανσης είναι αρμόδιο για την αξιολόγηση της δυνατότητας εξυγίανσης και για τον προσδιορισμό της ελάχιστης απαίτησης για τα ίδια κεφάλαια και τις επιλέξιμες υποχρεώσεις (minimum requirement for own funds and eligible liabilities - MREL) που πρέπει να διακρατούν οι τράπεζες» (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα: Τραπεζική Εποπτεία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

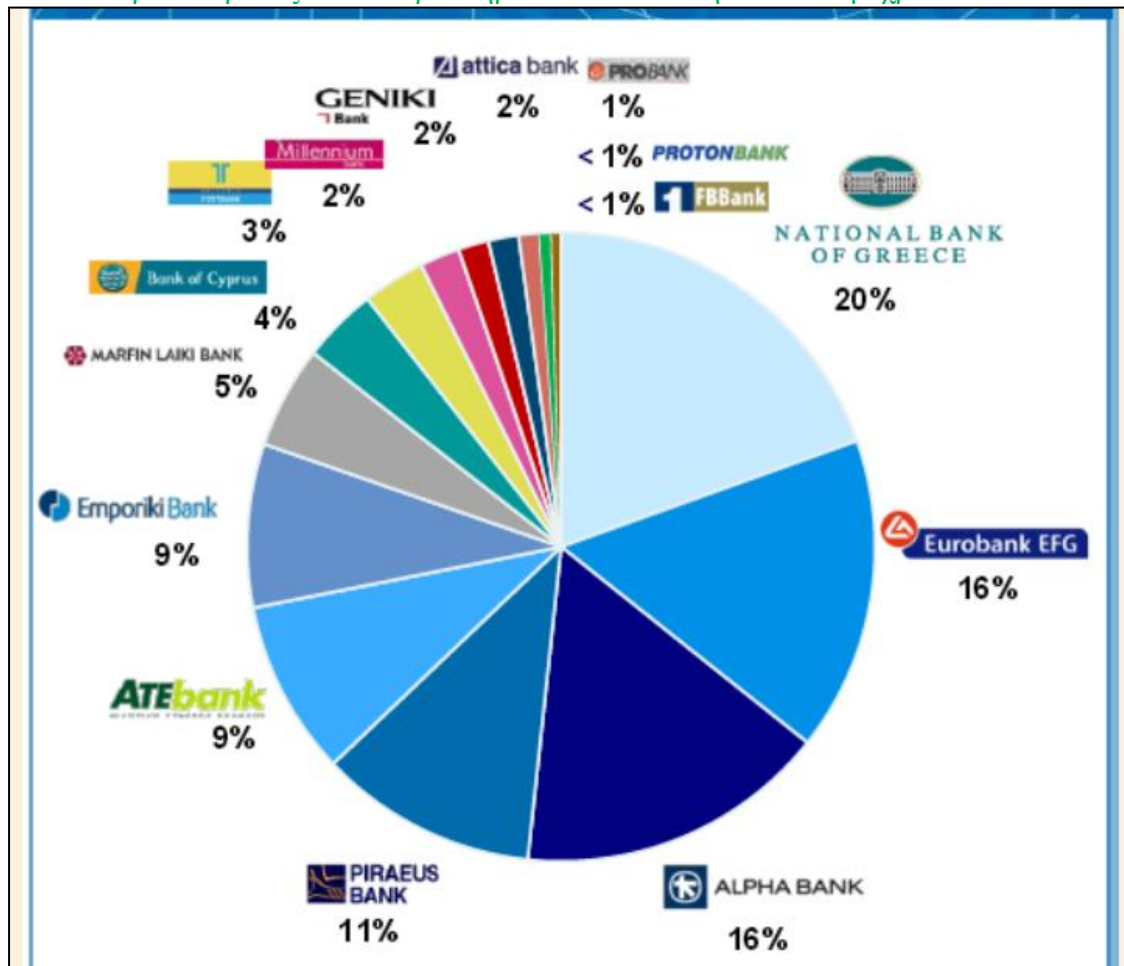
ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΩΛΕΙΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

3.1 Συρρίκνωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος

«Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, από τον Ιανουάριο του 2008 έως και τον Απρίλιο του 2018, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων, συρρικνώθηκε. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, οι εν λειτουργία τράπεζες μειώθηκαν από 64 σε 38, ενώ αποχώρησε σχεδόν το σύνολο των ξένων τραπεζών με δίκτυα εξυπηρέτησης λιανικής πελατείας, εκτός της HSBC και της Citibank, η οποία διατηρεί κυρίως τον επενδυτικό της βραχίονα και εταιρικούς πελάτες. Μεταξύ των ξένων τραπεζών που αποχώρησαν, συγκαταλέγονται οι γαλλικές τράπεζες Credit Agricole και Societe Generale οι οποίες πούλησαν τις θυγατρικές τους στην Ελλάδα σε ελληνικές συστημικές Τράπεζες. Το ίδιο συνέβη και με την πορτογαλική Millennium BCP η οποία προχώρησε στην πώληση της θυγατρικής της τράπεζας στην Ελλάδα το καλοκαίρι του 2013. Παρουσία έχουν, επίσης, η Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος, η Aegean Baltic Bank, η Praxia Bank, εννέα (9) συνεταιριστικές τράπεζες, καθώς και τα υποκαταστήματα (21) αλλοδαπών τραπεζών (ενδεικτικά, Citibank, HSBC, Deutsche Bank, Unicredit, Bank of America, Procredit Bank, BNP Paribas Securities Services, ABN AMRO Bank, κ.λπ). Μέσα σε μια πενταετία 21 πιστωτικά ιδρύματα έπαυσαν να λειτουργούν στην Ελλάδα» (Ελληνική Έκδοση Τραπεζών, 2018).

Ενδεικτική είναι η παρακάτω εικόνα που απεικονίζει τα μερίδια και τις τράπεζες που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα μέχρι και το 2009.

Πίνακας 3.1
Μερίδια Τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα μέχρι το 2009



Πηγή : <http://www.bankingnews.gr/2016>

Παρακάτω γίνεται αναφορά με χρονολογική σειρά των συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα το διάστημα 2012 - 2015, διαμορφώνοντας το ελληνικό τραπεζικό τοπίο με τέσσερις συστημικές τράπεζες και την Attica Bank να καλύπτουν το 97% του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (σε όρους ενεργητικού), από 67,7% που ήταν το μερίδιο των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών στο τέλος του 2007 (Ελληνική Έκδοση Τραπεζών, 2018).

Πίνακας 3.2
Οι συγχωνεύσεις / εξαγορές ελληνικών τραπεζών το διάστημα 2012-2015

ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑ	ΕΞΑΓΟΡΑΖΟΜΕΝΗ
2012	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ(ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΤΗΣ SOCIETE GENERALE
2012	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΑΤΕ (ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CPB (ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΤΗΣ ΛΑΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΥΠΡΟΥ)
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	CYPRUS POPULAR BANK
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	MILLENIUM BANK
2013	ΤΡΑΠΕΖΑ ALPHA	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
2013	ΕΤΕ(ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	FBBANK(FIRST BUSINESS BANK)
2013	EUROBANK ERGASIAS ΑΕ	ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ
2013	EUROBANK ERGASIAS ΑΕ	ΝΕΑ PROTON BANK
2015	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΕ
2015	ΕΤΕ (ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ)	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας

Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, τα οποία καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα, το 2008 η Ελλάδα απариθμούσε 4.130 καταστήματα (σύνολο πιστωτικών ιδρυμάτων, Συνεταιριστικών τραπεζών, υποκαταστήματα αλλοδαπών πιστωτικών ιδρυμάτων, Τράπεζα της Ελλάδας) και απασχολούσε 67.798 προσωπικό.

Πίνακας 3.3
Δίκτυο Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα και σύνολο προσωπικού – Στοιχεία 31/12/2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31/12/2008					
	Δίκτυο καταστημάτων / υποκαταστημάτων				Σύνολο προσωπικού
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Χώρα	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ	1659	406	2065	4130	67798
<i>A. Πιστωτικά ιδρύματα</i>	1649	404	1835	3888	64152
<i>B. Π.Ι. με τη μορφή Π.Συνεταιρ.</i>	7	1	169	177	1152
<i>Γ. Τράπεζα της Ελλάδος</i>	3	1	61	65	2494
A1. Ελληνικά Π.Ι.	1470	381	1748	3599	58223
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	209	52	318	579	13163
2. Alpha Bank	182	47	187	416	7558
3. Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	140	34	198	372	5485
4. EFG Eurobank – Ergasias	202	53	173	428	7680
5. Τράπεζα Πειραιώς	154	44	158	356	5118
6. Γενική Τράπεζα της Ελλάδος	63	15	63	141	1784
7. Marfin - Εγνατία	95	24	73	192	2732
8. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	112	33	333	478	5834
9. Τράπεζα Αττικής	37	10	28	75	1139
10. Millenium Bank	92	26	45	163	1521
11. Proton Τράπεζα	22	2	8	32	567
12. Τράπεζα Probank*	46	6	31	83	980
13. Πανελλήνια Τράπεζα	12	6	14	32	235
14. First Business Bank *	10	2	4	16	997
15. Aspis Bank	33	8	31	72	994
16. Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο	57	17	80	154	1713
17. Τ.Παρακατ. & Δανείων	2	1	1	4	440
18. Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος	1	1	3	5	243

A2. Υποκ/τα Αλλοδαπών Π.Ι.	179	23	87	289	5929
A2i. Μέλη της Ε.Ε.					
20. Bayerische HVb	1			1	68
21. HSBC Bank	19	2	1	22	604
22. BNP Paribas (Hellas)	1			1	117
23. ABN AMRO Bank NV	2			2	57
24. CETELEM	1			1	111
25. INTESA SANPAOLO S.p.A.	3	1		4	31
26. CITIBANK	68	5	11	84	1570
27. F.C.E. Bank Plc	1			1	33
28. EUROHYPO AG.	1			1	5
29. Union de Creditos Inmobiliarios	1	1		2	41
30. FIDIS BANK	1			1	19
31. Τράπεζα Κύπρου	71	14	75	160	3027
32. BNP Securities Services	1			1	44
33. Fortis Bank	1			1	27
34. Daimlerchrysler Bank Polska	1			1	12
35. Deutsche Bank	1			1	14
36. Banca IMI	1			1	5
A2ii. Μη μέλη της ΕΕ					
37. Bank of America National Association	1			1	33
38. American Express	1			1	68
39. KEDR	1			1	21
40. Bank Saderat Iran	1			1	22

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31/12/2008					
	Δίκτυο καταστημάτων / θυρίδων				Σύνολο προσωπικού
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Χώρα	Σύνολο	
B. Π.Ι.με τη μορφή πιστωτικού συνεισμοῦ	7	1	169	177	1152
1. Εβρου			5	5	27
2. Αχαΐκη			11	11	104
3. Δωδεκανήσου	1		18	19	28
4. Χανίων	1		23	24	195
5. Παγκρήτια	5	1	54	60	452
6. Ηπείρου			4	4	38
7. Λαμίας			6	6	43
8. Θεσσαλίας			7	7	48
9. Καρδίτσας			1	1	15
10. Πελοποννήσου			10	10	43
11. Ευβοίας			9	9	47
12. Περίας			1	1	13
13. Δράμας			2	2	21
14. Λέσβου			11	11	34
15. Σερρών			2	2	16
16. Δ. Μακεδονία			5	5	28

ΠΗΓΗ: Τράπεζες

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

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

Μια δεκαετία αργότερα, το 2018, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα απαριθμεί συνολικά 1.874 καταστήματα και απασχολεί πλέον 38.536 προσωπικό. Ενδεικτικός είναι ο πίνακας που ακολουθεί:

Πίνακας 3.4
Δίκτυο Καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών – Στοιχεία 31/12/2018

Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών-μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών					
Στοιχεία έως 31/12/2018					
	Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων				Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Επικράτεια	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ (α+β)	726	192	956	1.874	38.536
α) Τράπεζες Μέλη της ΕΕΤ	722	192	956	1.870	38.473
1. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	181	57	317	555	11.678
2. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	171	44	245	460	9.448
3. ALPHA BANK	179	41	211	431	7.793
4. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	154	42	154	350	7.943
5. ATTICA BANK	21	6	28	55	799
6. HSBC BANK	14	1	0	15	412
7. CITIBANK	0	0	0	0	102
8. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	1	1	1	3	189
9. PRAXIA BANK	1	0	0	1	109
β) Τράπεζες Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ	4	0	0	4	63
1. BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH	1	0	0	1	11
2. BNP Paribas Securities Services	1	0	0	1	25
3. DEUTSCHE BANK	1	0	0	1	10
4. UNICREDIT BANK	1	0	0	1	17
Πηγή : Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ					

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Μέσα σε μια δεκαετία, το σύνολο των τραπεζικών καταστημάτων μειώθηκε κατά 55%, ενώ το υπαλληλικό προσωπικό μειώθηκε σε ποσοστό 42%.

3.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συγχωνευμένων τραπεζών

α. Ρόλος και διαδικασίες

Έγινε εκτενής αναφορά στα προηγούμενα κεφάλαια των αλλαγών και αναδιαρθρώσεων που επιτελέστηκαν την περίοδο της κρίσης στον τραπεζικό τομέα για λόγους επί το πλείστον επιβίωσης και αναδιοργάνωσης των τραπεζικών ομίλων. Οι συγχωνεύσεις - εξαγορές ήταν αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της αναδίπλωσης που, πέραν των άλλων, θα τους επέτρεπε να αναπτυχθούν και ταυτόχρονα να συμβάλλουν στην επανεκκίνηση της οικονομίας. Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα περί συγχωνεύσεων, βασικό μέλημα αυτής της διοικητικής απόφασης, είναι η μείωση των γενικών και διοικητικών εξόδων μέσω της μείωσης του δικτύου διανομής, η συγχώνευση διοικητικών κλάδων, όπως: πληροφόρησης - τεχνολογίας, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η διασπορά του κινδύνου, η μεγιστοποίηση της απόδοσης με παράλληλη αύξηση του κύκλου εργασιών.

Εάν όμως δε δοθεί η απαραίτητη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα, το εγχείρημα, όχι μόνο μπορεί να αργήσει να επιτύχει, αλλά ενδέχεται και να αποτύχει πλήρως.

Η δυσκολία έγκειται στη διαδικασία «υβριδοποίησης» διαφορετικών κουλτούρων και συνειδήσεων με αποτέλεσμα τη δυσκολία εξοικείωσης του συγχωνευθέντος προσωπικού με τους νέους συνεργάτες και αντίστροφα. Επιπλέον, υπάρχει και το κοινωνικό κόστος, μιάς και ο φόβος από την πιθανότητα μείωσης προσωπικού, μείωσης μισθών, κατάργησης τμημάτων, διαφορετικό τρόπο υπηρεσιακής ανέλιξης και μείωση υποκαταστημάτων, είναι διάχυτος και συνήθως λειτουργεί αρνητικά στην ψυχολογία και εν γένει, στην απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα. (Παπαδάκης, 2009).

Σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση αυτής της μεγάλης πρόκλησης, διαδραμάτισε η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία κλήθηκε να ενώσει εταιρείες με διαφορετική κουλτούρα, να αξιολογήσει συνολικά την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, να τους αξιοποιήσει καταλλήλως και χωρίς να προσβάλλει το αίσθημα του δικαίου, να τους ενημερώσει και να τους καθοδηγήσει ορθά σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την οργανωτική απόδοση, την εργασιακή ενθάρρυνση, την εμπιστοσύνη προς τον νέο οργανισμό, τη δημιουργία επιτυχημένων στελεχών, την επαγγελματική εξέλιξη κ.α. για να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι το χρηματοπιστωτικό σύστημα συνεχώς εξελίσσεται αναφορικά με τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, γεγονός που απαιτεί τη συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων έτσι ώστε να επιμορφώνονται και να διαθέτουν τις κατάλληλες πιστοποιήσεις για να πληρούν τα κριτήρια που ορίζει ο κανονισμός λειτουργίας των τραπεζών. Η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις όλο και αυξανόμενες προκλήσεις του τραπεζικού συστήματος, είναι ένα στοίχημα που η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να κερδίσει.

β. Στάδια ενοποίησης

Οι προσδοκίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής φάσης μιας συγχώνευσης - εξαγοράς, χρωματίζουν τις σχέσεις

μεταξύ εκείνων που αγοράζουν και εκείνων που αγοράζονται. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία ή/και η αποτυχία είναι το προϊόν αυτής της συμπεριφοριστικής διαδικασίας που επεκτείνεται κατά τη διάρκεια αρκετών ετών (W. Hunt & Stephen Downing, 1990).

Όσο καλύτερες είναι οι συνθήκες και οι σχέσεις κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων τόσο διευκολύνεται το δύσκολο έργο της Διοίκησης και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μετά το deal. Στρατηγικές που δεν έχουν μελετηθεί σωστά και είναι επηρεασμένες από πιέσεις και κατευθύνσεις εξωτερικών παραγόντων, είναι καταδικασμένες να αποτύχουν. Οι συνέργιες όλων των τμημάτων είναι επιτακτικές και ουσιαστικές πριν ακόμα οριστικοποιηθεί η όποια απόφαση.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) καλείται να διαχειριστεί και αντιμετωπίσει διαφορετικά θέματα, ανάλογα στο στάδιο που βρίσκεται η διαδικασία συγχώνευση / εξαγορά. Στο πρώτο στάδιο όπου ουσιαστικά έχει ληφθεί η απόφαση, η ΔΑΔ αναλαμβάνει να αποσαφηνίσει πλήρως, στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, τους λόγους που οδήγησαν στην απόφαση και να καταγράψει τα στάδια που θα ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση της μετάβασης. Στη συνέχεια, είναι υπεύθυνη να σχεδιάσει τις απαραίτητες αυξήσεις ή μειώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, τη στελέχωση επιτελικών θέσεων από τα πλέον ικανά στελέχη, την παρακίνηση των εργαζομένων που θα αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό του νέου οργανισμού και τη διαχείριση της αλλαγής. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση των στρατηγικής που ακολουθήθηκε έτσι ώστε να διαπιστωθεί εάν είναι επιτυχημένη ή επιδέχεται αλλαγών.

Μιας και αναφερόμαστε σε συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα σε περίοδο κρίσης, βαθιάς ύφεσης, ανεργίας και έντονης αβεβαιότητας, η συναισθηματική φόρτιση και η δυσπιστία των υπαλλήλων των τραπεζών δυσχέραινε το έργο της ΔΑΔ.

γ. Προγράμματα εθελουσίας εξόδου

Οι τράπεζες, από το 2012, λόγω των συγχωνεύσεων-εξαγορών και του πλεονάζοντος προσωπικού το οποίο προέκυψε, ενεργοποίησαν προγράμματα εθελουσίας εξόδου. Με τον όρο «εθελούσια έξοδος» εννοείται η εθελοντική συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαδικασία αποχώρησής του από μια τράπεζα.

Οι όροι ενός προγράμματος εθελουσίας εξόδου πρέπει να είναι σαφείς και ο εργαζόμενος εφόσον τους αποδέχεται λύνει τη σύμβαση εργασίας του λαμβάνοντας αποζημίωση που ορίζει η ΔΑΔ με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης της κάθε τράπεζας.

Η εθελουσία κάθε τράπεζας απευθυνόταν: στο σύνολο του προσωπικού, σε επιλεγμένα τμήματα τα οποία καταργούνταν λόγω της μεταφοράς των εργασιών σε συνεργαζόμενες εταιρείες (π.χ εταιρείες διαχείρισης ληξιπρόθεσμων δανείων), σε επιλεγμένες γεωγραφικές περιφέρειες, σε υπαλλήλους που είχαν κατοχυρώσει συντάξιμο δικαίωμα και ήθελαν λίγα εργασιακά χρόνια ακόμα μέχρι να αποχωρήσουν από τον τραπεζικό χώρο.

Ο μέσος όρος ηλικίας πλέον των εργαζομένων στον τραπεζικό χώρο διαμορφώνεται περίπου 40 με 45 ετών γι' αυτό κιόλας πλέον στα προγράμματα εθελουσίας εξόδου, είτε ισχύουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα είτε παραμένουν «σιωπηλά ανοικτά» για μεγαλύτερο διάστημα από αυτό που έχουν ανακοινώσει, δεν έχουν την προβλεπόμενη και επιθυμητή συμμετοχή από τους υπαλλήλους. Αποτέλεσμα αυτού είναι να γίνονται, σε μερικές περιπτώσεις, στοχευμένες και προσωποποιημένες ενέργειες από τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού οποίες κρίνονται ως αυθαίρετες, με

σκοπό την απομάκρυνση του προσωπικού για το οποίο έχουν δεσμευθεί στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης και στους μετόχους.

Σήμερα, με γνώμονα τη διατήρηση και ενίσχυση της κερδοφορίας και την προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στην ψηφιακή εποχή (ηλεκτρονικό banking), στρατηγικός στόχος των διοικήσεων των ελληνικών τραπεζών είναι, μέσω της συνέχισης εφαρμογής των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, να μειώσουν το λειτουργικό κόστος. Οι συνθήκες στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος έχουν αλλάξει δραστικά, ο όγκος των συναλλαγών στα καταστήματα έχει περιοριστεί και η θέση του «ταμιά» και του «συμβούλου εξυπηρέτησης πελατείας», αντικαθίσταται από τα ATM (Αυτόματη Ταμειολογιστική Μηχανή - Automated Teller Machine), τα APS (Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών - Automated Payment Machine) το E-Banking και το V-Banking (virtual banking).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Eurobank – Ergasias AE

4.1 Μέτρηση ερευνητικών μεταβλητών - επιλογή ερευνητικού εργαλείου - δομή ερωτηματολογίου

Οι δειγματικές μονάδες της έρευνας είναι τραπεζοϋπάλληλοι καταστημάτων της τράπεζας Eurobank - Ergasias AE των νομών Κορινθίας, Αργολίδας και Αρκαδίας και υπάλληλοι που εργάζονται σε 2 κεντρικοποιημένες υπηρεσίες, της Δ/σης Πιστώσεων Μικρών Επιχειρήσεων στην Πάτρα και τη Δ/ση Έκδοσης Εγγυητικών Επιστολών στην Αθήνα.

Οι ερευνητικές μεταβλητές αφορούν ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις, οι οποίες έγιναν με την κατάρτιση ερωτηματολογίου.

Στις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν οι επιλογές ΝΑΙ και ΟΧΙ, πενταβάθμια κλίμακα με επιλογές: 1 σε πολύ μεγάλο βαθμό, 2 σε μεγάλο βαθμό, 3 σε μέτριο βαθμό, 4 ελάχιστα και 5 καθόλου, καθώς περιλαμβάνεται και μια ερώτηση ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας.

Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία κτλ (7 ερωτήσεις). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις σχετικά με τον προγραμματισμό, τη στελέχωση και την ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Στην τρίτη ενότητα καλούνται να απαντήσουν σε 5 ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Στην τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται 9 ερωτήσεις που αναφέρονται στις αμοιβές / παροχές και στο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου και τέλος, η πέμπτη ενότητα έχει 8 ερωτήσεις, που αποσκοπούν στην άντληση πληροφοριών σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, την κουλτούρα αλλά και τις προσδοκίες.

Η δομή του ερωτηματολογίου ικανοποίησε τις ανάγκες του ερευνητικού σκοπού και οι ερωτήσεις προήλθαν από βιβλιογραφική ανασκόπηση της μελέτης.

4.2 Δειγματοληψία- Προσέγγιση Δειγματικών Μονάδων

Το σύνολο των τραπεζοϋπαλλήλων στο δίκτυο των νομών Κορινθίας, Αργολίδας και Αρκαδίας ανέρχεται σε 92 άτομα και στις κεντρικοποιημένες υπηρεσίες περίπου 20. Από αυτούς απάντησαν 61 άτομα συνολικά, ποσοστό ανταπόκρισης 55%. Ειδικότερα, από το δίκτυο ελήφθησαν 43 απαντήσεις, ποσοστό συμμετεχόντων 47% ενώ από τις κεντρικοποιημένες υπηρεσίες ελήφθησαν 18 απαντήσεις, ποσοστό συμμετεχόντων 90%. Το ποσοστό αυτό μας επιτρέπει να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα και μπορεί το δείγμα να θεωρηθεί ως αντιπροσωπευτικό.

Διανεμήθηκε πιλοτικά σε 7 εργαζόμενους του καταστήματος Eurobank στην Κόρινθο προκειμένου να διαπιστωθούν λάθη, παραλείψεις και ασάφειες. Έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις και στη συνέχεια διανεμήθηκε στα email των συναδέλφων με σχετική οδηγία να επιστραφούν εκτυπωμένα με εσωτερική αλληλογραφία για να διατηρηθεί η ανωνυμία.

4.3 Επεξεργασία και αποτελέσματα Δεδομένων

Στην ενότητα αυτή, ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε, όπως προέκυψαν από την ανάλυσή τους με τη βοήθεια του Google Drive και του προγράμματος Excel.

α. Δημογραφικά στοιχεία

1) Το φύλο του δείγματος

Συγκεντρώθηκαν 61 απαντήσεις και συγκεκριμένα από 40 γυναίκες και 21 άντρες, δηλαδή, 64% και 36% αντίστοιχα (Γράφημα 1).

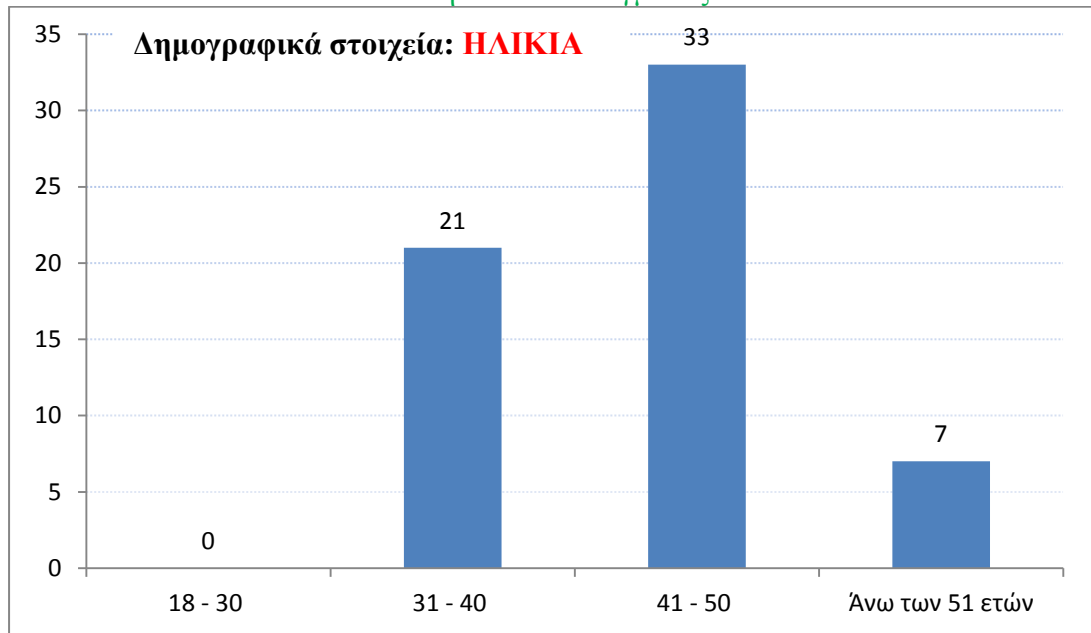


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

2) Η ηλικία του δείγματος

Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία σε ποσοστό 54% είναι μεταξύ 41 και 50 ετών, 35% μεταξύ 31 και 40 ετών και ένα 11% είναι άνω των 51 ετών. Η μη ύπαρξη κανενός που να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-30 δείχνει ίσως τις μηδενικές προσλήψεις νέων την τελευταία δεκαετία τον τραπεζικό χώρο.

Διάγραμμα 4.2
Η ηλικία του δείγματος

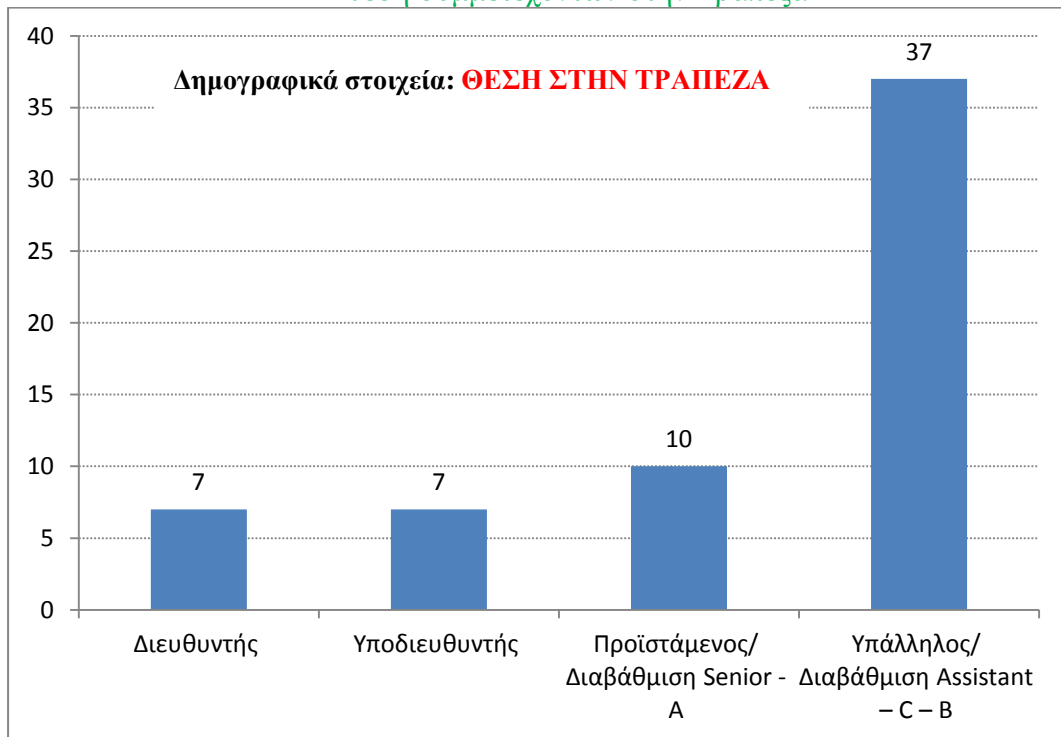


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

3) Η θέση στην τράπεζα των συμμετεχόντων

Στο παρακάτω γράφημα, οι 37 συμμετέχοντες, ήτοι το 61%, κατέχουν τη θέση του υπάλληλου, οι 10, ήτοι το 15% είναι προϊστάμενοι και 7 άτομα, δηλαδή το 12% είναι διευθυντές και υποδιευθυντές.

Διάγραμμα 4.3
Η θέση συμμετεχόντων στην Τράπεζα



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

4) Μορφωτικό επίπεδο

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, το 62% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ / ΑΕΙ, το 21% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και σ' ένα μικρότερο ποσοστό του 17% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου.

Διάγραμμα 4.4
Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος

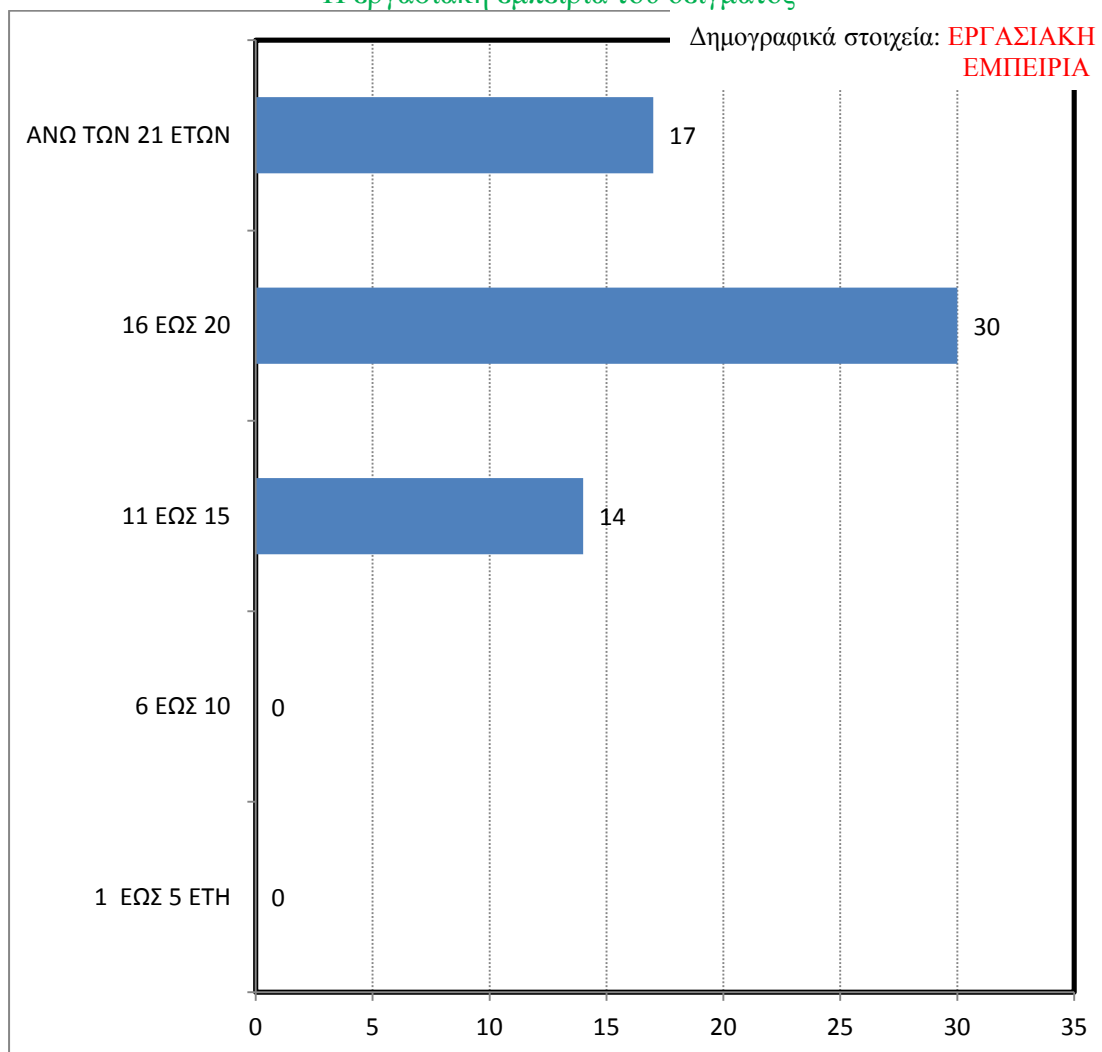


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

5) Συνολική εργασιακή εμπειρία

Από τους ερωτηθέντες, σχεδόν οι μισοί (30 άτομα και με ποσοστό 49%) απασχολούνται στον τραπεζικό κλάδο από 16 έως 20 έτη. Ακολουθεί η κλίμακα των άνω των 21 ετών με ποσοστό 28% και τέλος οι υπάλληλοι που εργάζονται στην τράπεζα από 11 έως 15 έτη, με ποσοστό 23% . Μηδενική είναι η συμμετοχή υπαλλήλων με έτη εργασίας από 1 έως 10 γεγονός που συνδέεται και με το γράφημα 2 της έρευνας όπου δεν υπάρχει δείγμα υπαλλήλων έως 30 ετών.

Διάγραμμα 4.5
Η εργασιακή εμπειρία του δείγματος

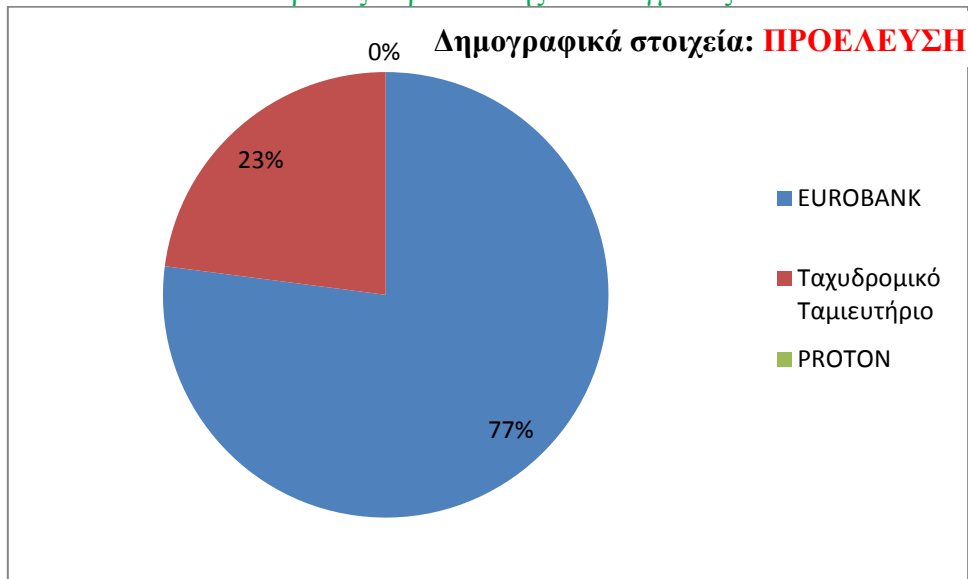


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

6) Προέλευση

Στο ερώτημα από ποια τράπεζα προέρχονται οι ερωτηθέντες, απάντησαν σε ποσοστό 77% από Eurobank (Μητρική Τράπεζα) και το υπόλοιπο 23% από Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Κανένας υπάλληλος δεν υπήρξε από τη συγχωνευθείσα τράπεζα Νέα Proton ΑΕ.

Διάγραμμα 4.6
Η τράπεζα προέλευσης του δείγματος

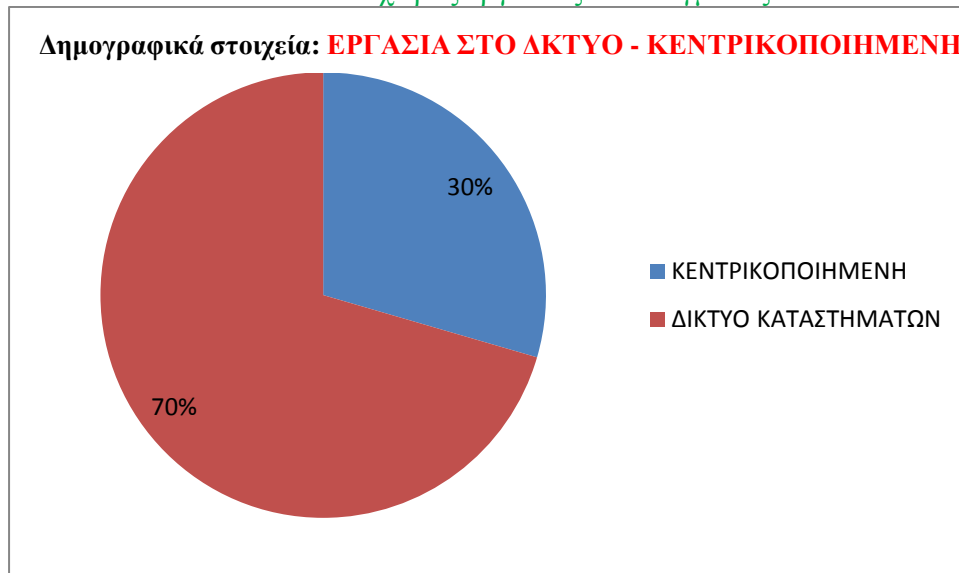


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

7) Χώρος εργασίας

Στην ερώτηση σε ποιόν χώρο εργάζεστε, οι απαντήσεις σε ποσοστό 70% προήλθαν από υπαλλήλους που εργάζονται στο δίκτυο των καταστημάτων και το υπόλοιπο 30% σε κεντρικοποιημένη υπηρεσία. Ο λόγος που επιλέχθηκε να συμμετέχει δείγμα και από κεντρικοποιημένη υπηρεσία είναι για να έχουμε μια σφαιρικότερη άποψη από δύο διαφορετικά τμήματα που αλληλοσυνδέονται και αλληλοεξαρτώνται.

Διάγραμμα 4.7
Ο χώρος εργασίας του δείγματος

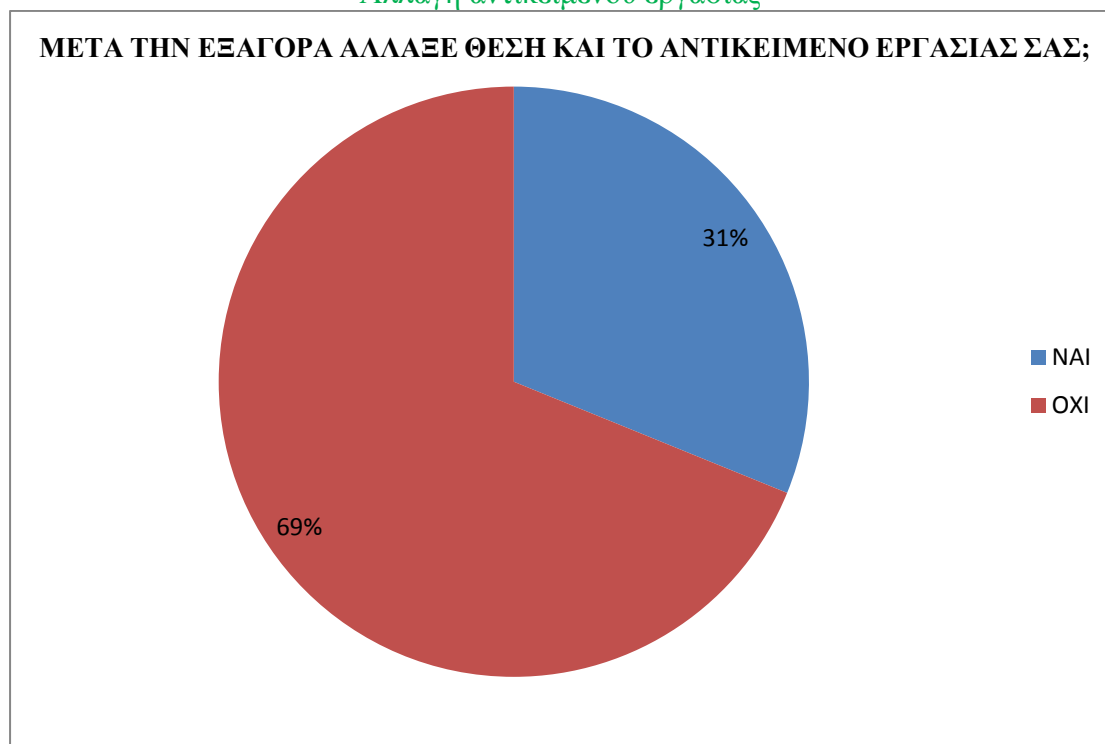


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

β. Προγραμματισμός / Στελέχωση / Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Ερώτηση 1: Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ - Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας;

Διάγραμμα 4.8
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

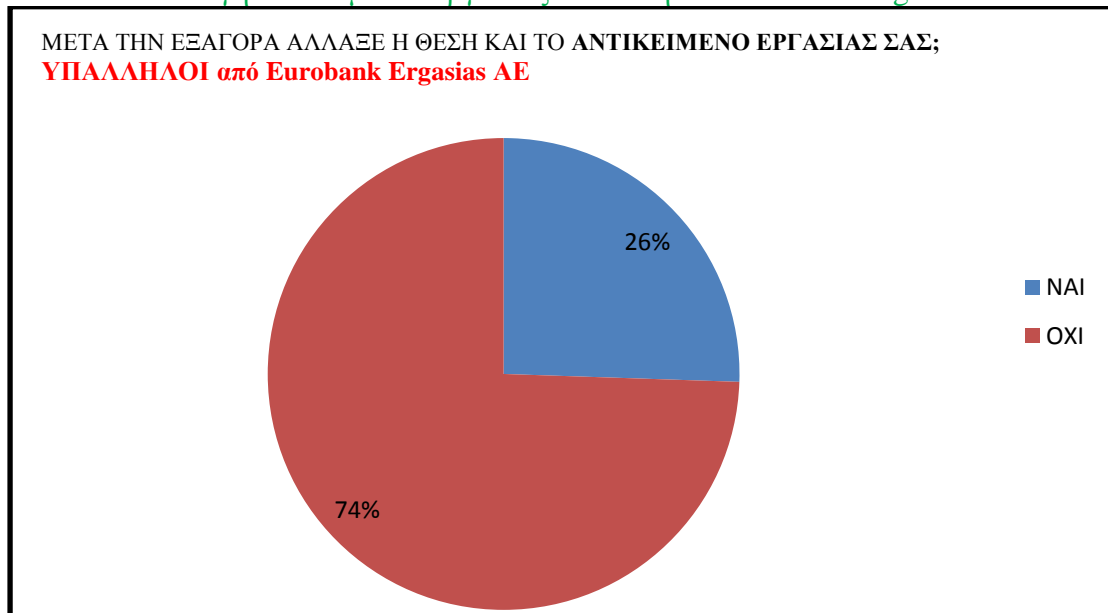
Σε ποσοστό 69% , οι ερωτηθέντες δεν άλλαξαν θέση εργασίας ενώ το 33% υπέστη μεταβολή.

Διάγραμμα 4.9
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας – Υπάλληλοι ΓΤ



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.10
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας- Υπάλληλοι Eurobank- Ergasias

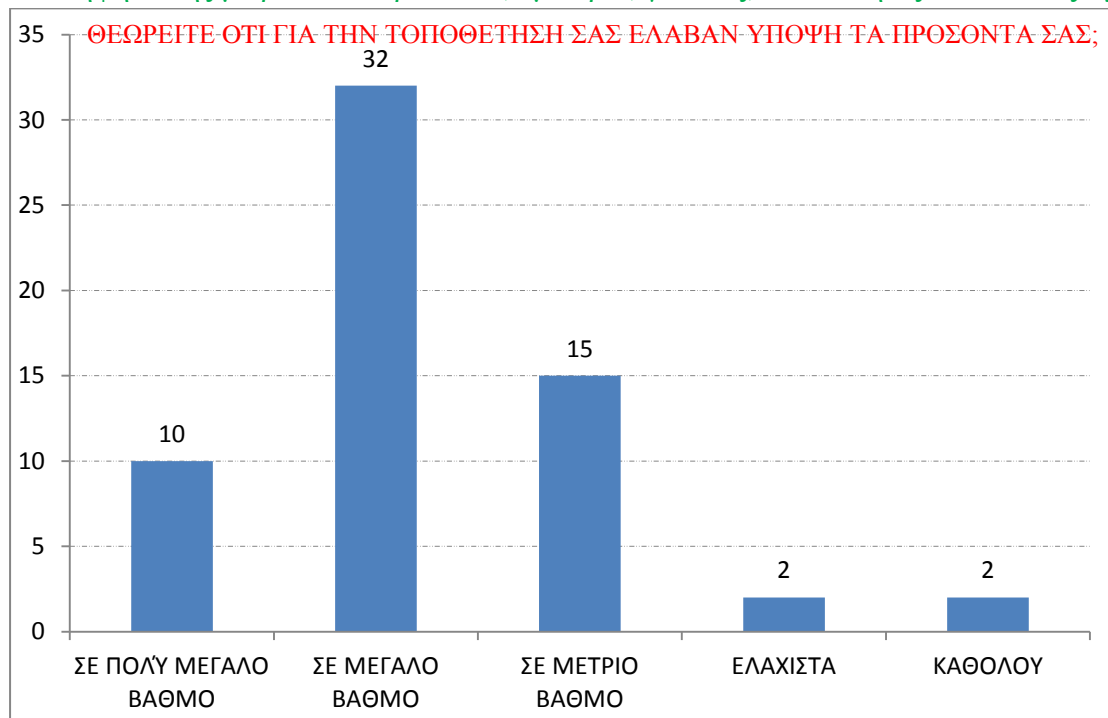


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Οι υπάλληλοι του ΤΤ, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, είχαν μεγαλύτερη εργασιακή κινητικότητα έναντι των υπαλλήλων της Eurobank.

Ερώτηση 2: Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;

Διάγραμμα 4.11
Ανάλυση θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις

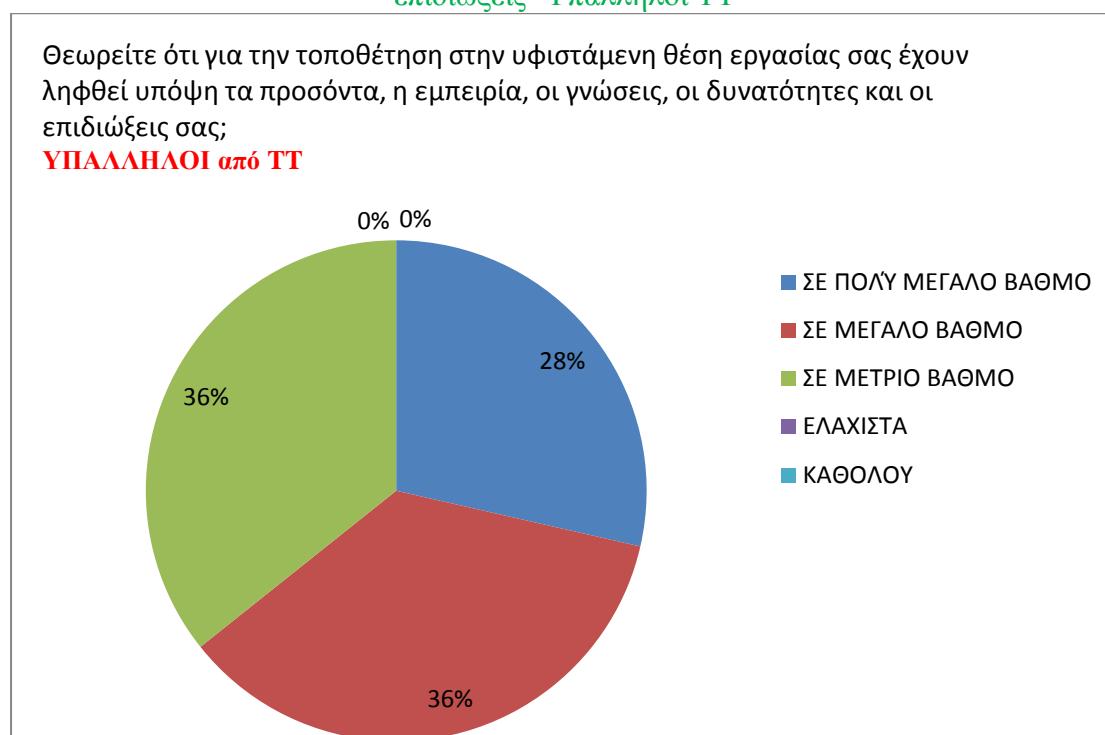


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σ' αυτό το ερώτημα το 50% σχεδόν των ερωτηθέντων θεωρεί ότι για την τοποθέτησή τους, η τράπεζα έλαβε υπόψη τα χαρακτηριστικά που έχουν οι υπάλληλοι και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, είναι ενώ το 18% απάντησε ότι ελήφθησαν υπόψη σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ένα ποσοστό 25% επέλεξε την κατηγορία σε μέτριο βαθμό, ενώ μόλις το 7% απάντησε ελάχιστα ή καθόλου. Είναι μια σχετική ένδειξη αξιοκρατίας από την πλευρά της τράπεζας και της αρμόδιας δ/σης ανθρώπινου δυναμικού, που φαίνεται ότι οι προσπάθειές της για ίση αντιμετώπιση μεταξύ των υπαλλήλων έχουν θετικότερα αποτελέσματα και αντίκτυπο.

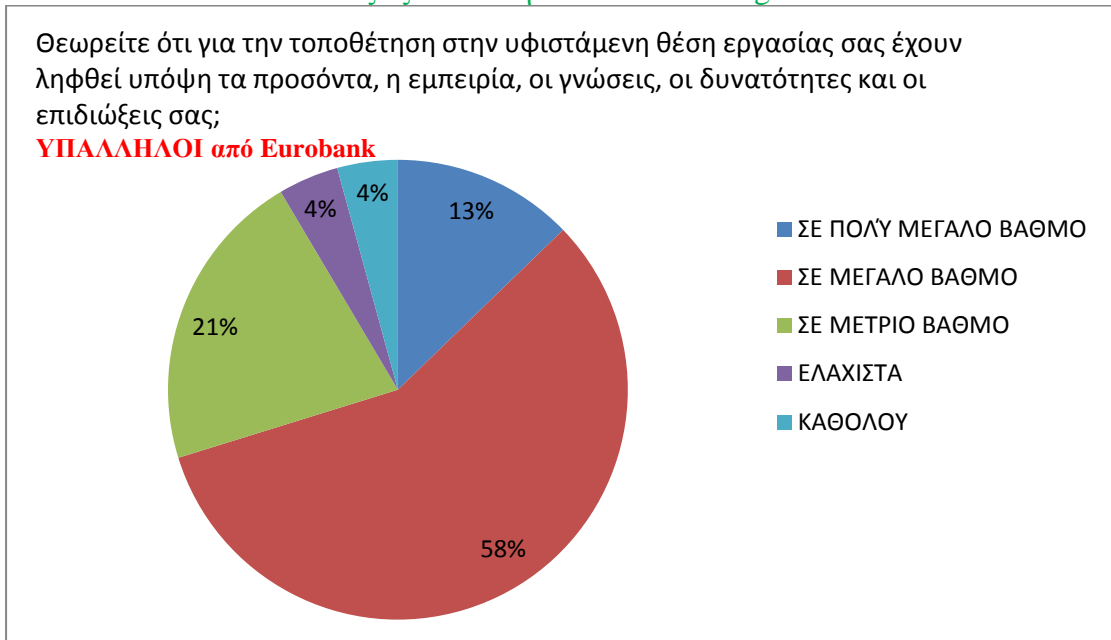
Τα παρακάτω γραφήματα παρουσιάζουν τις απαντήσεις βάσει της τράπεζας προέλευσης

Διάγραμμα 4.12
Ανάληψη θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις- Υπάλληλοι ΤΤ



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.13
Ανάληψη θέσης με βάσει τα προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, δυνατότητες και επιδιώξεις- Υπάλληλοι Eurobank- Ergasias



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Οι υπάλληλοι του ΤΤ, έδωσαν απαντήσεις στις κατηγορίες από μέτριο βαθμό έως πολύ μεγάλο, εξαιρώντας τις κατηγορίες ελάχιστα και καθόλου. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον αποτέλεσμα σε αντίθεση με τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Eurobank όπου υπήρχαν και απαντήσεις σε ποσοστό 8% οι οποίοι πιστεύουν ότι ελάχιστα ή καθόλου έχουν ληφθεί υπόψη οι γνώσεις, τα προσόντα και η εμπειρία για τη θέση εργασίας που κατέχουν.

Ερώτηση 3: Ποιά από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η (επιλέξτε μόνο μία):

Διάγραμμα 4.14
Καταγραφή άποψης σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξης

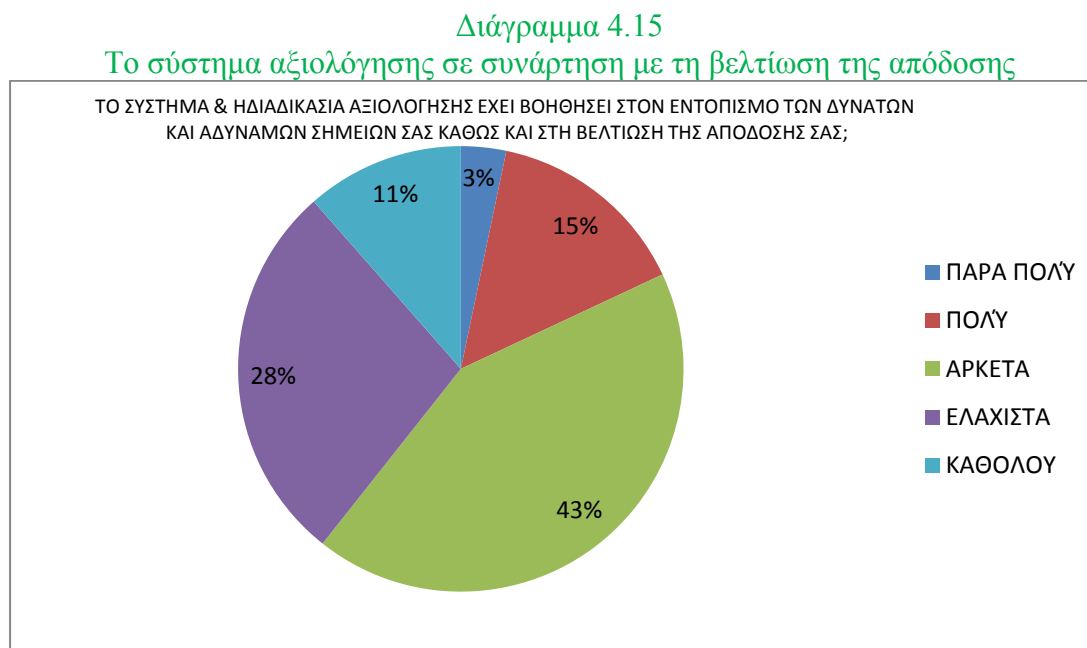


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε ποσοστό 57% δεν άλλαξε κάτι σχετικά με την προώθηση και την ανάπτυξη των ερωτηθέντων μέσα στον όμιλο, γεγονός που συνδέεται ίσως και με το γράφημα 8, όπου το 69% δεν άλλαξε αντικείμενο εργασίας.

γ. Αξιολόγηση/Διοίκηση της απόδοσης

Ερώτημα 1: Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων σας, καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;

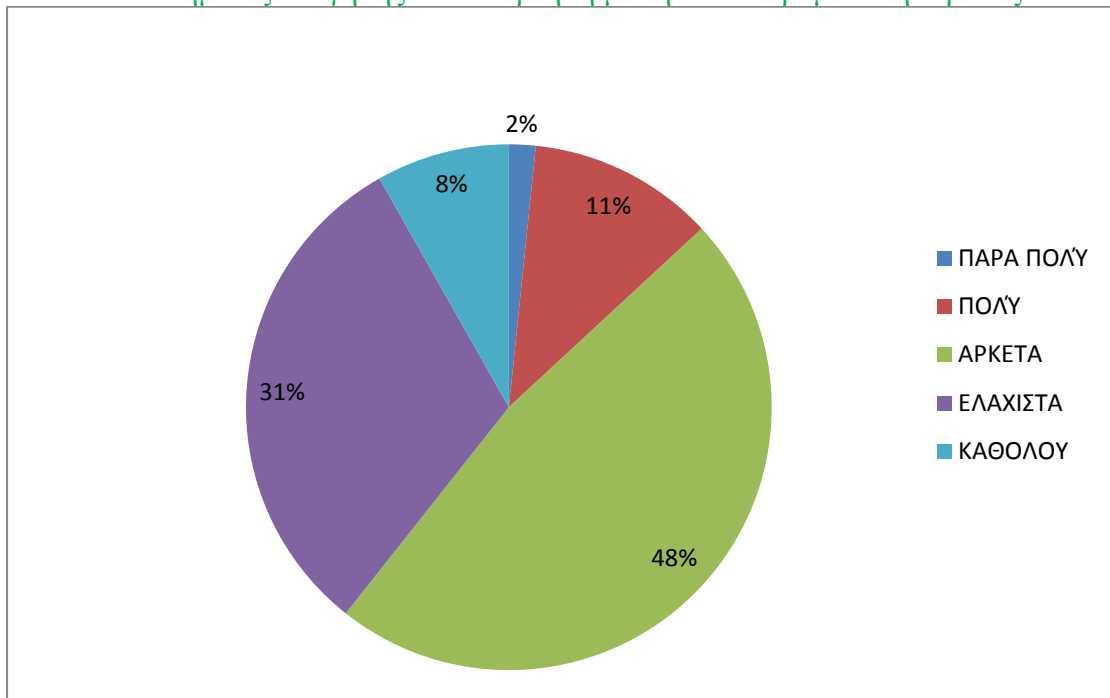


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο παραπάνω ερώτημα είναι: σε ποσοστό 11% ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, σε ποσοστό 15% ΠΟΛΥ, σε ποσοστό 43% ΑΡΚΕΤΑ, σε ποσοστό 28% ΕΛΑΧΙΣΤΑ και σε 3% ΚΑΘΟΛΟΥ. Φαίνεται ότι μόνο το 18% των ερωτηθέντων απάντησε σε υπερθετικό βαθμό ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό (31%) αυτών που κρίνουν το σύστημα αξιολόγησης ουσιαστικά ανεπαρκές.

Ερώτημα 2: Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει συμβάλει στη θέσπιση στόχων σχετικά με τη σταδιοδρομία σας στην Τράπεζα;

Διάγραμμα 4.16
Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με τη σταδιοδρομία στην τράπεζα

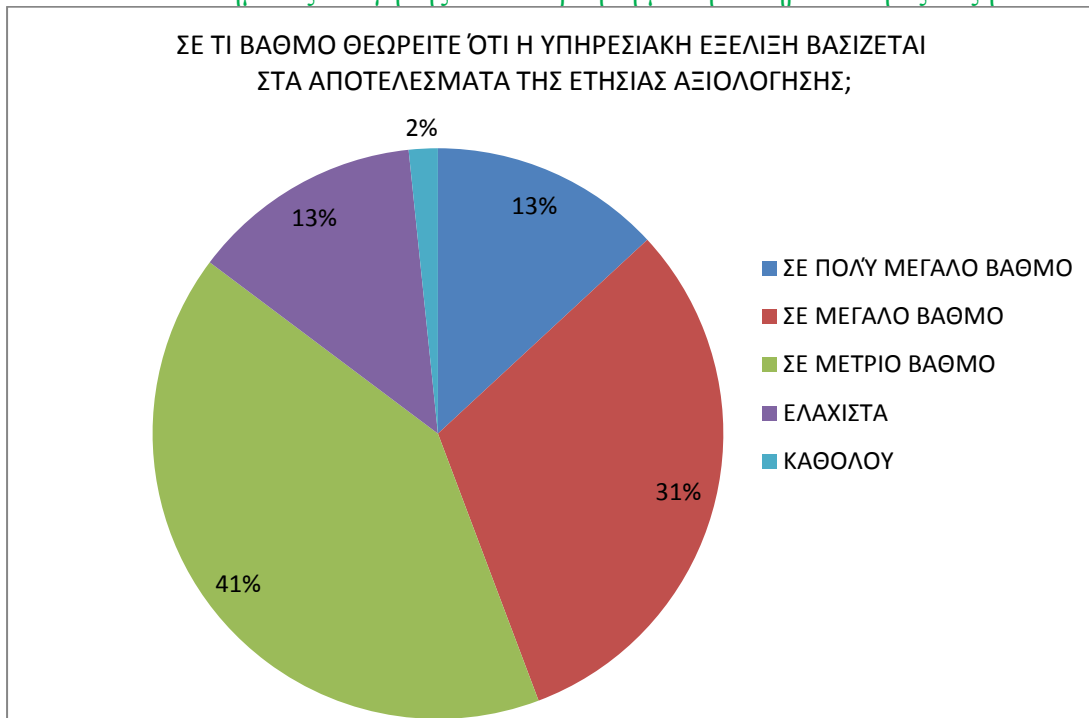


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σε αυτό το γράφημα βλέπουμε ότι και στο ερώτημα που συσχετίζει το σύστημα της αξιολόγησης με τη σταδιοδρομία στην τράπεζα, σε ποσοστό 39% οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης έχει συμβάλει ελάχιστα έως καθόλου. Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία σε ποσοστό 61% πιστεύει ότι συμβάλλει από αρκετά έως πάρα πολύ.

Ερώτημα 3: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή σας βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;

Διάγραμμα 4.17
 Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με την υπηρεσιακή εξέλιξη

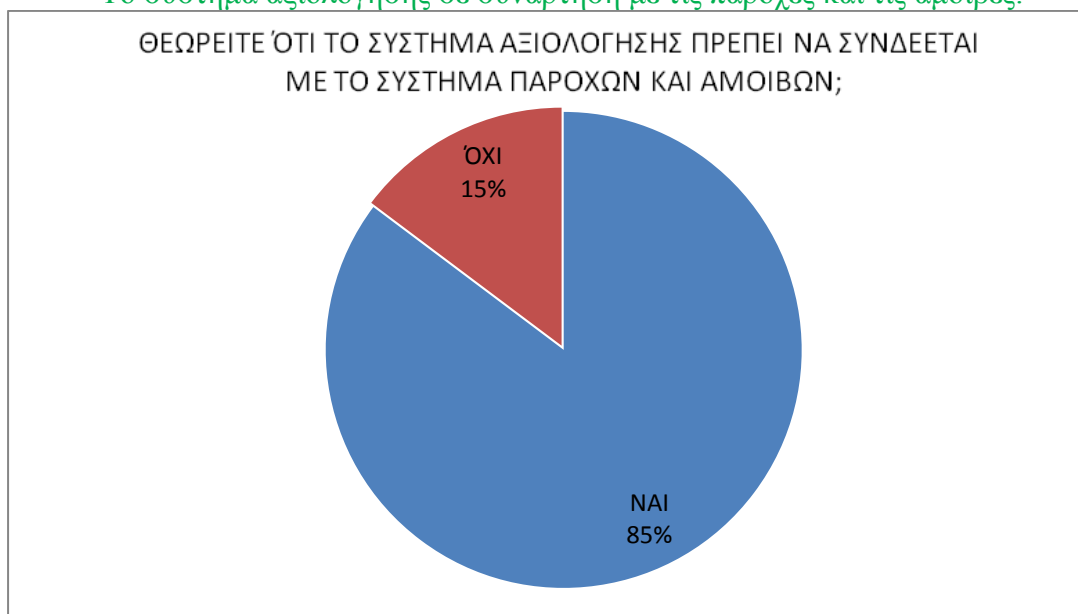


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σε αυτή την ερώτηση, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης καθορίζουν και την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.

Ερώτημα 4: Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών;

Διάγραμμα 4.18
 Το σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με τις παροχές και τις αμοιβές.



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Το 85% των ερωτηθέντων απάντησε ότι πρέπει να συνδέεται το σύστημα αμοιβών και παροχών με το σύστημα της αξιολόγησης.

Ερώτημα 5: Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται αντικατοπτρίζει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας σας;

Διάγραμμα 4.19

Σύστημα αξιολόγησης σε συνάρτηση με την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας



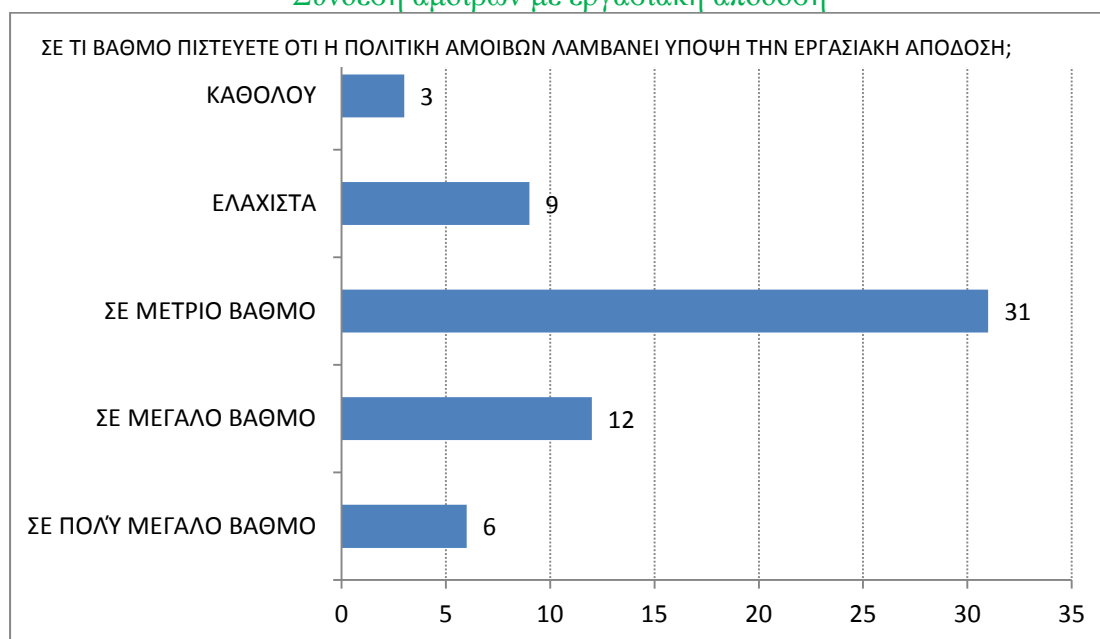
Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σε ποσοστό 5% απάντησαν ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται αντικατοπτρίζει την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας τους σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 25% απάντησε: σε μεγάλο βαθμό, το 49%: σε μέτριο βαθμό, το 18%: ελάχιστα και ένα 3%: καθόλου. Από αυτά τα ποσοστά μπορούμε να εξάγουμε ως συμπέρασμα ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η Eurobank, έχει λίγο - πολύ την αποδοχή του προσωπικού και θεωρείται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως αντιπροσωπευτικό.

δ. Αμοιβές και παροχές- Πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου από την τράπεζα

Ερώτημα 1: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών (βασικός μισθός, μεταβλητές αποδοχές, υπερωρίες, bonus, προγράμματα παροχών κ.λπ.) συνδέεται / λαμβάνει υπόψη την εργασιακή σας απόδοση;

Διάγραμμα 4.20
Σύνδεση αμοιβών με εργασιακή απόδοση

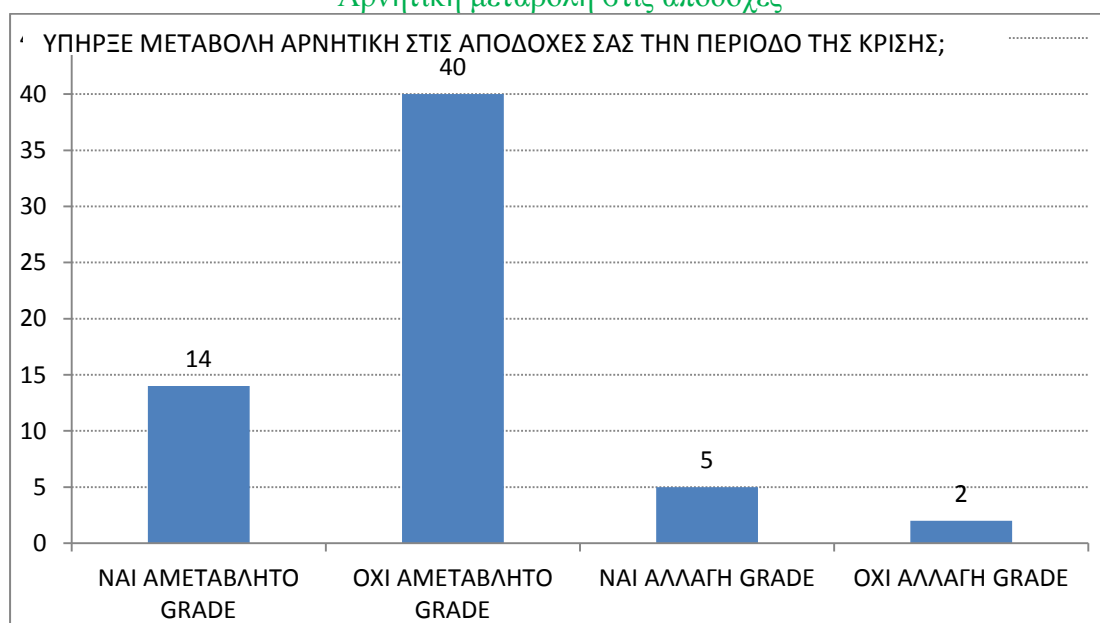


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Το 51% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η πολιτική των αμοιβών λαμβάνει υπόψη σε μέτριο βαθμό την εργασιακή απόδοση, το 20% σε μεγάλο βαθμό, το 10% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 15% ελάχιστα και μόλις το 4% καθόλου. Αποτέλεσμα που δείχνει ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι η δουλειά που κάνει, κάτω από συνθήκες έντονου stress, ανταγωνισμού και επιβολής ποσοτικών στόχων, δεν είναι ανάλογη με τις αποδοχές που λαμβάνουν.

Ερώτημα 2: Υπήρξε μεταβολή αρνητική στις αποδοχές σας την περίοδο της κρίσης;

Διάγραμμα 4.21
Αρνητική μεταβολή στις αποδοχές

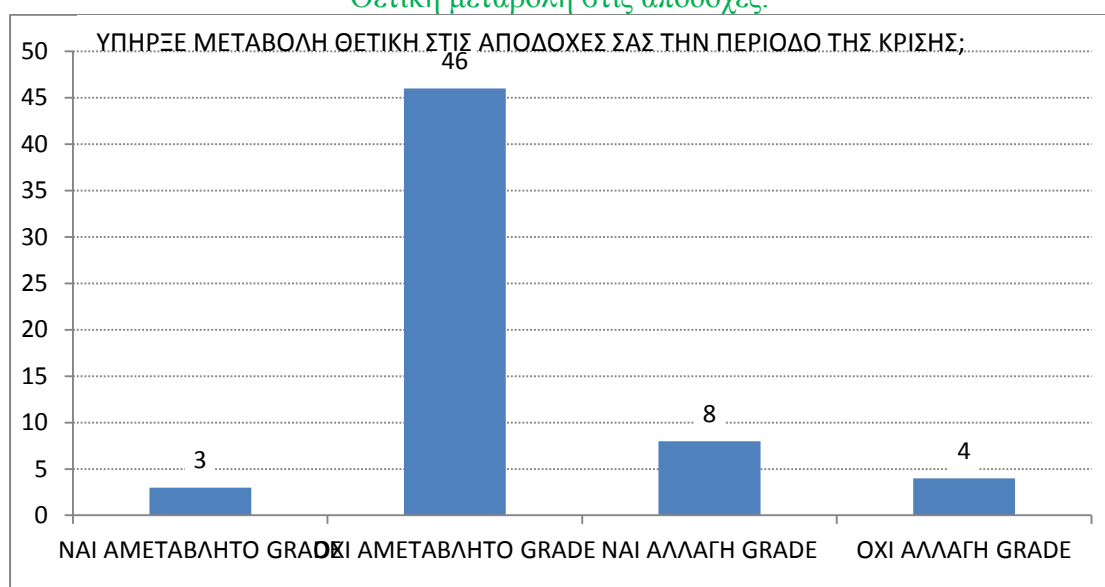


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Με τον όρο grade εννοούμε τη μεταβολή ή μη, του βαθμού του υπαλλήλου, μιάς και στην Eurobank, οι υπάλληλοι / στελέχη έχουν το ανάλογο grade με τη θέση που κατέχουν. Το 66% των ερωτηθέντων που δεν είχε καμία μεταβολή στο grade του την περίοδο της κρίσης, δεν υπέστη μείωση μισθού καθώς και το 3% που άλλαξε grade. Το 23% των ερωτηθέντων με αμετάβλητο grade είχαν μείωση μισθού καθώς και το 8% που άλλαξε grade, δηλαδή αναβαθμίστηκαν και υπέστησαν και μείωση βαθμού.

Ερώτημα 3: Υπήρξε μεταβολή θετική στις αποδοχές σας την περίοδο της κρίσης;

Διάγραμμα 4.22
Θετική μεταβολή στις αποδοχές.

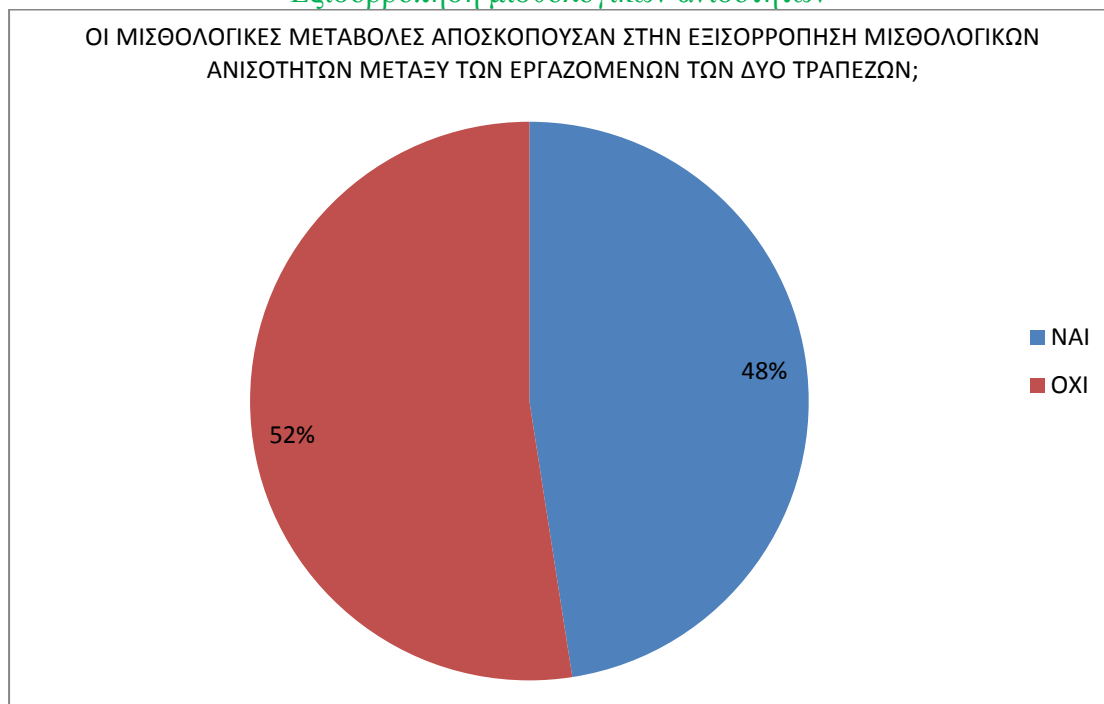


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Από αυτό το γράφημα καταλαβαίνουμε ότι το 82% των ερωτηθέντων, είτε παρέμειναν στην ίδια θέση είτε αναβαθμίστηκαν, δεν είδαν αύξηση στις αποδοχές τους. Ένα 13% που αναβαθμίστηκε έλαβε αύξηση, καθώς και το 5% των ερωτηθέντων που δεν άλλαξαν grade. Αναμενόμενα αποτελέσματα μεν, λόγω των γενικότερων συνθηκών, αναξιοκρατικό δε, για τους υπαλλήλους που ανέλαβαν θέση ευθύνης και ίσως ως κίνητρο ή επιβράβευση να έπρεπε να τύχαιναν μιας διαφορετικής αντιμετώπισης. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό, ότι η ανάληψη καθηκόντων προϊσταμένου / διευθυντή σε μια τράπεζα, σημαίνει ανάληψη κινδύνου διαχείρισης χρήματος και πιστωτικού κινδύνου.

Ερώτημα 4: Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές μεταβολές που έλαβαν χώρα μετά τη συγχώνευση, αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων των δύο Τραπεζών;

Διάγραμμα 4.23
Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Το 52% απάντησε ΟΧΙ και το 48% απάντησε ΝΑΙ

Στα παρακάτω γραφήματα, αναλύονται οι απαντήσεις βάσει της τράπεζας προέλευσης:

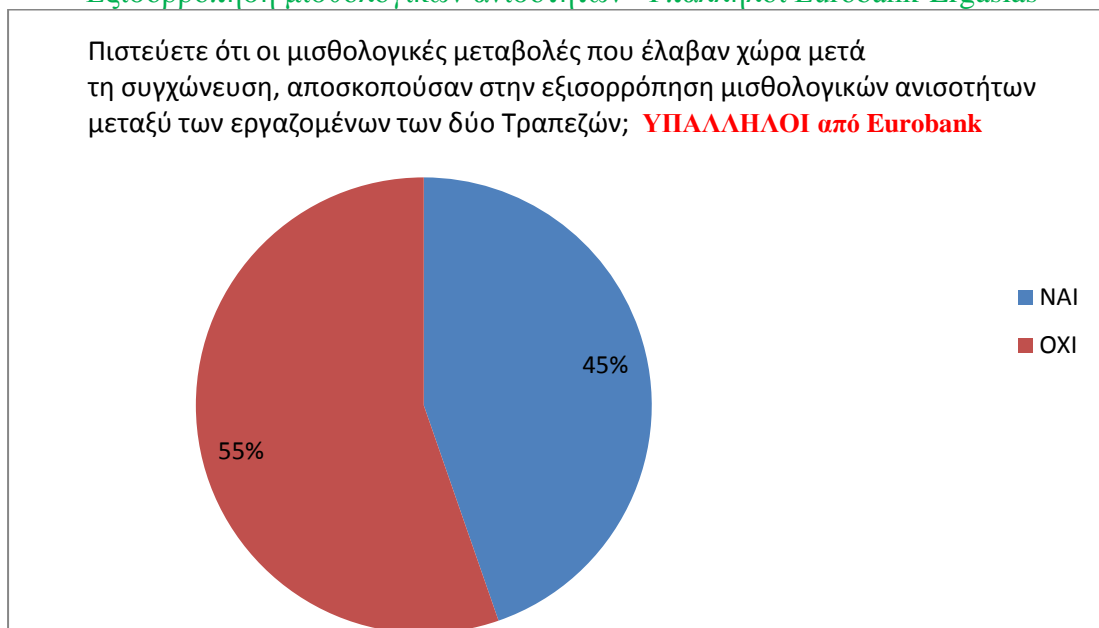
Διάγραμμα 4.24
Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων- Υπάλληλοι ΤΤ



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.25

Εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων- Υπάλληλοι Eurobank-Ergasias

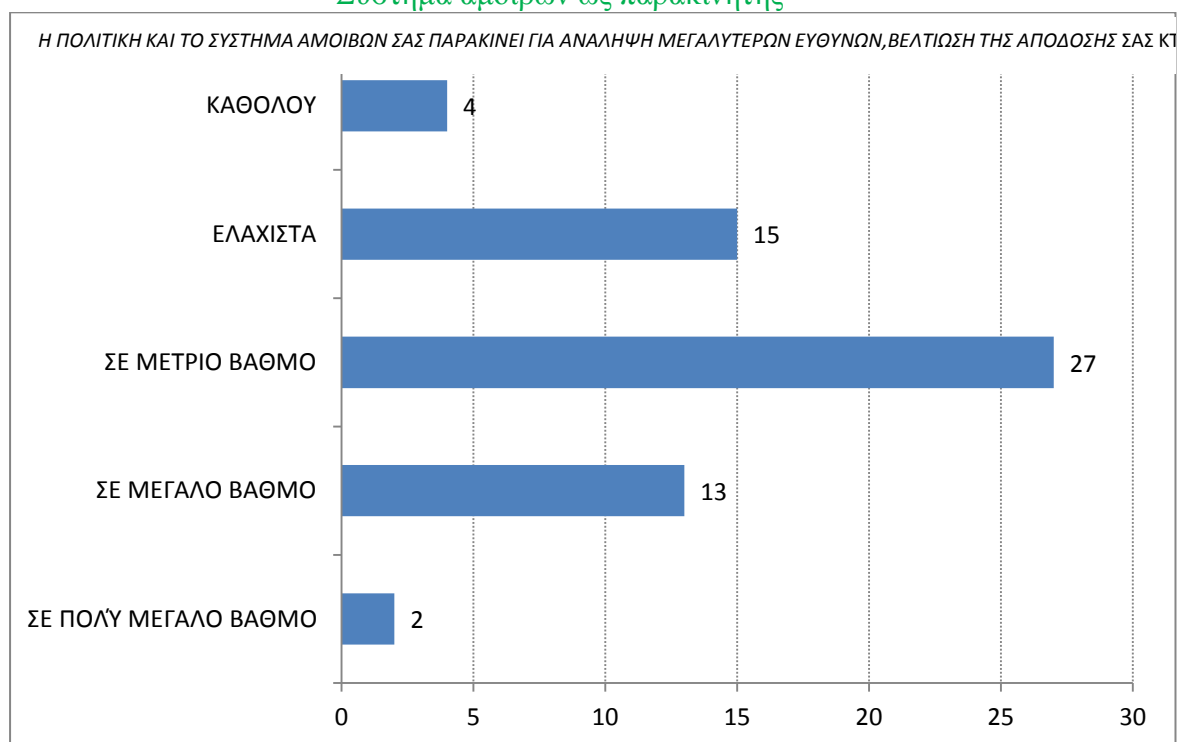


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Από τα παραπάνω γραφήματα, οι υπάλληλοι του ΤΤ απάντησαν θετικά στο ερώτημα σε ποσοστό 57% έναντι 45% των υπαλλήλων της Eurobank, παρόλο που οι μισθοί των υπαλλήλων του ΤΤ μειώθηκαν, για να εξισορροπηθούν οι μισθολογικές ανισότητες.

Ερώτημα 5: Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

Διάγραμμα 4.26
Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης



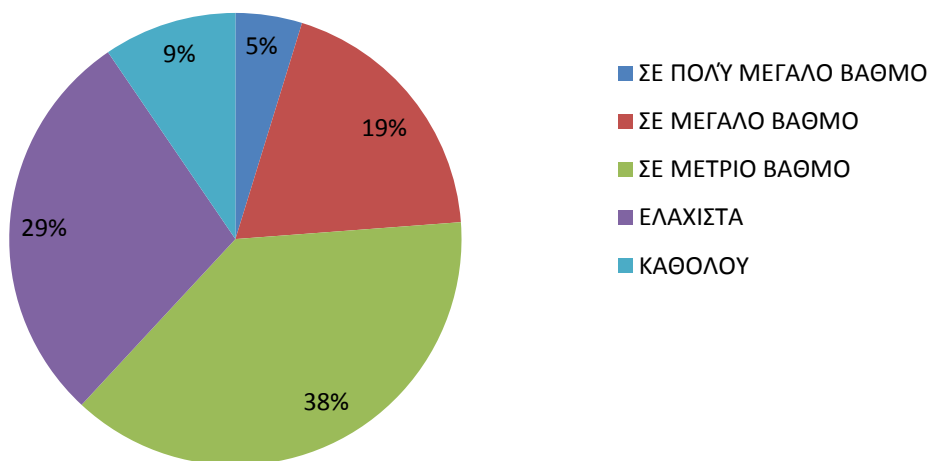
Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Το 44% απάντησε ότι το σύστημα αμοιβών, τους παρακινεί σε μέτριο βαθμό, ίσως επειδή είναι επηρεασμένοι και από το γεγονός του παγώματος των μισθών ή της μεγάλης δυσκολίας επίτευξης των στόχων που θα μπορούσε να τους αποφέρει κάποιο bonus. Το 21% απάντησε σε μεγάλο βαθμό, ένα ποσοστό ικανοποιητικό που φαίνεται ότι το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει η τράπεζα, τους ωθεί να εξελιχθούν και το 3% των ερωτηθέντων απάντησε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Βέβαια, το 25% απάντησε ότι το παρακινεί ελάχιστα, ενώ 7% απάντησε καθόλου.

Στα παρακάτω γραφήματα γίνεται καταγραφή των απαντήσεων βάσει της ηλικίας.

Διάγραμμα 4.27
Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία 31-40

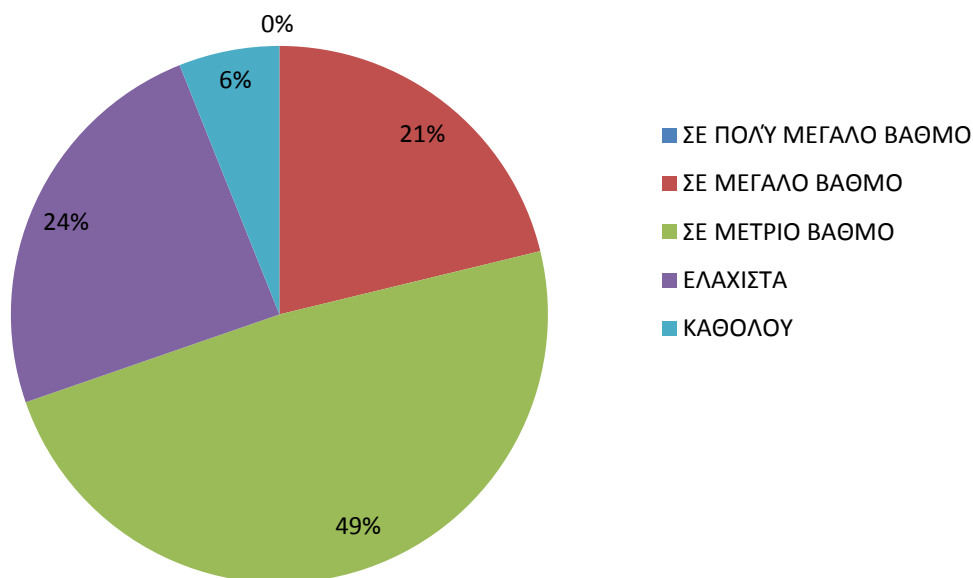
Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ,ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΣ ΚΤΛ; **Ηλικία 31-40**



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

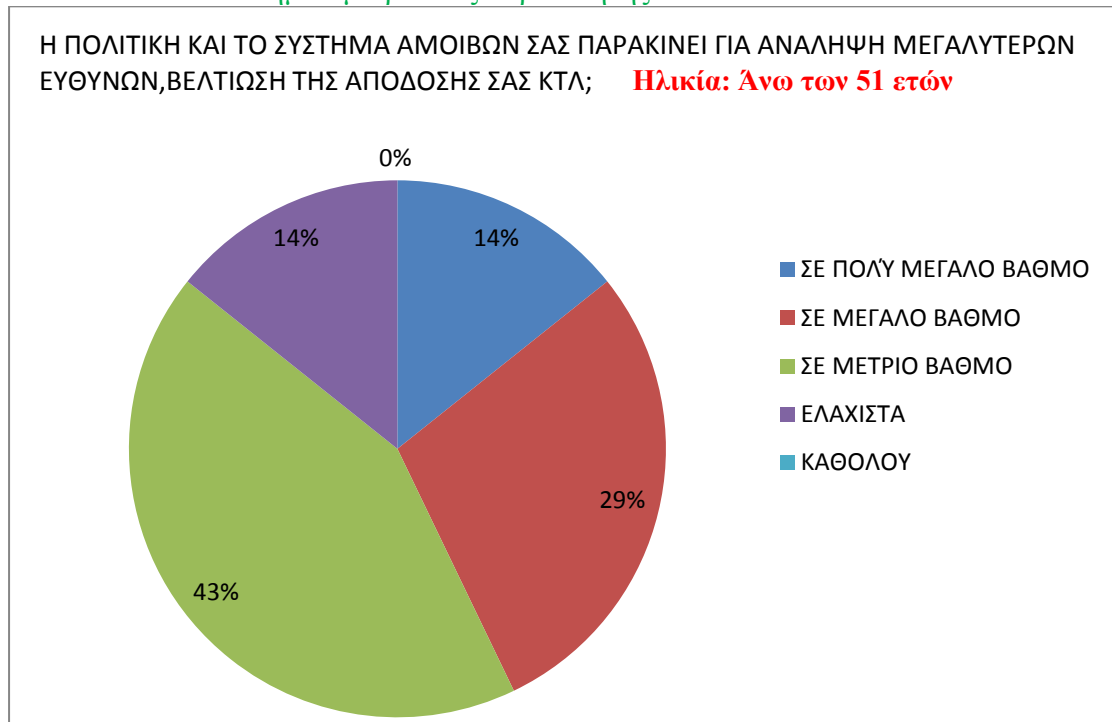
Διάγραμμα 4.28
Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία 41-50

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ,ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΣ ΚΤΛ; **Ηλικία 41-50**



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.29
Σύστημα αμοιβών ως παρακινήτης- Ηλικία άνω των 51

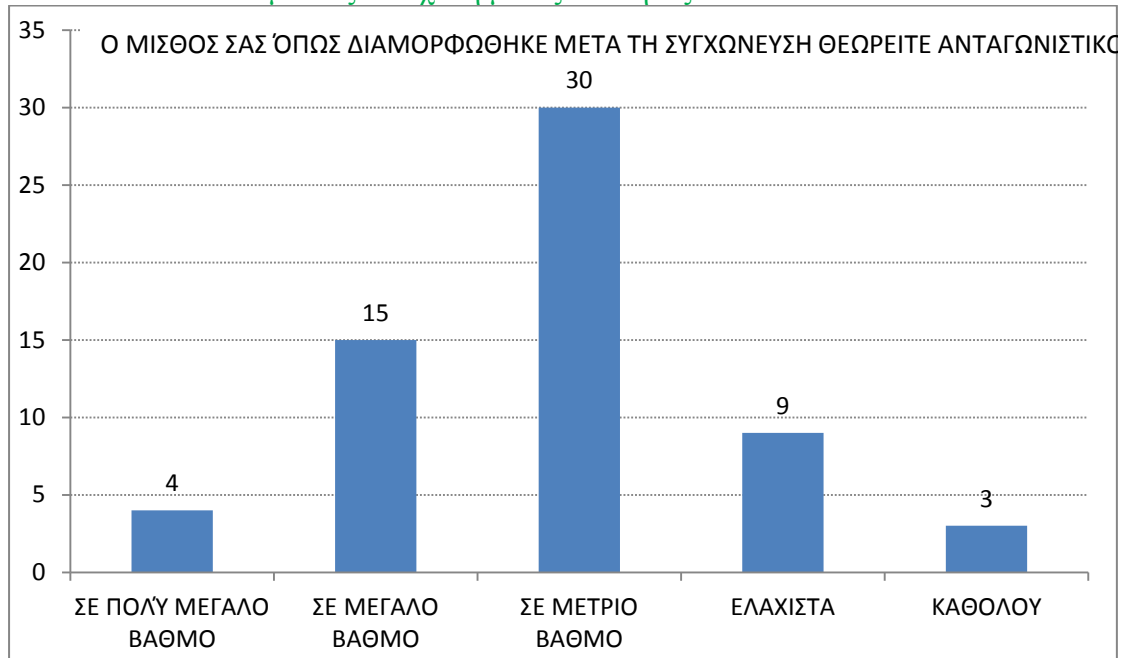


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Αυτό που παρατηρήθηκε στις απαντήσεις των υπαλλήλων, είναι ότι στις ηλικίες άνω των 51 ετών και σε ποσοστό 43% (απαντήσεις στην κατηγορία «σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό»), θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβών τους παρακινεί σε μεγάλο βαθμό να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, έτσι ώστε να μπορούν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης και δεν υπήρχε απάντηση στην κατηγορία «καθόλου». Σε αντίθεση με τις κατηγορίες ηλικιών 31-40 που μόνο το 24% θεωρεί ότι παρακινείται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα παροχών και αμοιβών και την κατηγορία ηλικιών 41-50 που το ποσοστό αυτό είναι ακόμα μικρότερο, σε ποσοστό 21%.

Ερώτημα 6: Ο μισθός σας, όπως διαμορφώθηκε μετά την συγχώνευση, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;

Διάγραμμα 4.30
Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Το ερώτημα, παρόλο που αναφέρει την πρόταση «όπως διαμορφώθηκε μετά την συγχώνευση», αφορούσε όλους τους υπαλλήλους και όχι μόνο τους υπαλλήλους του ΤΤ. Έτσι λοιπόν, το 50% των ερωτηθέντων απάντησε: σε μέτριο βαθμό, το 25%: σε μεγάλο βαθμό και 7%: σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 15% απάντησε ότι είναι ελάχιστα ανταγωνιστικός ενώ το 5% καθόλου.

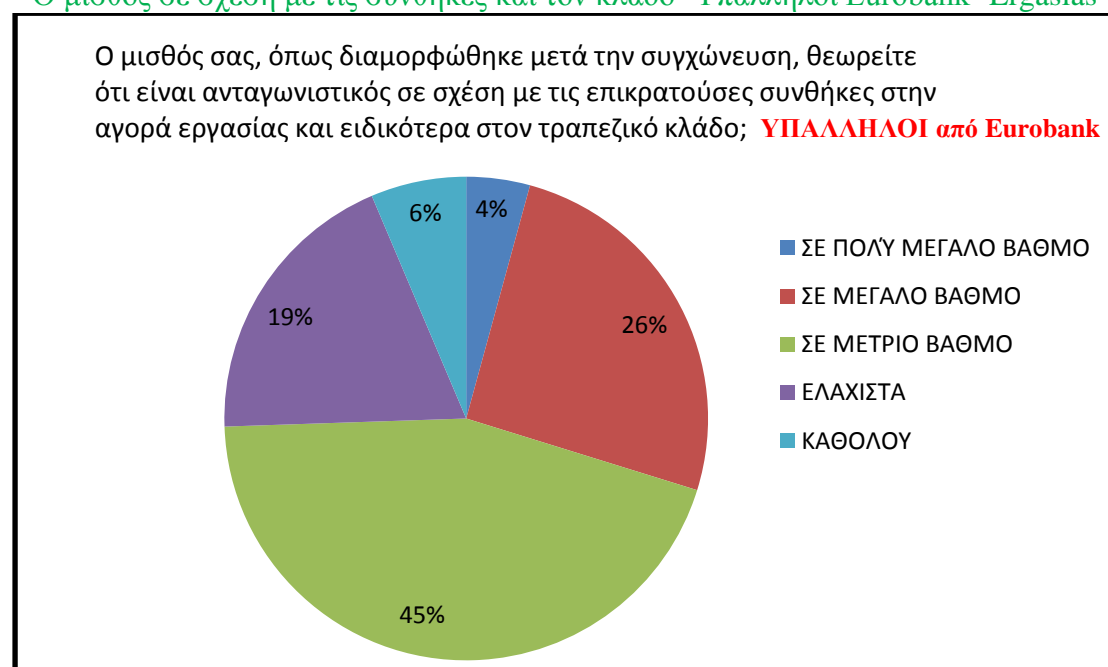
Στα παρακάτω γραφήματα παραθέτονται οι απαντήσεις βάσει τράπεζα προέλευσης.

Διάγραμμα 4.31
Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο- Υπάλληλοι ΤΤ



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.32
Ο μισθός σε σχέση με τις συνθήκες και τον κλάδο- Υπάλληλοι Eurobank- Ergasias



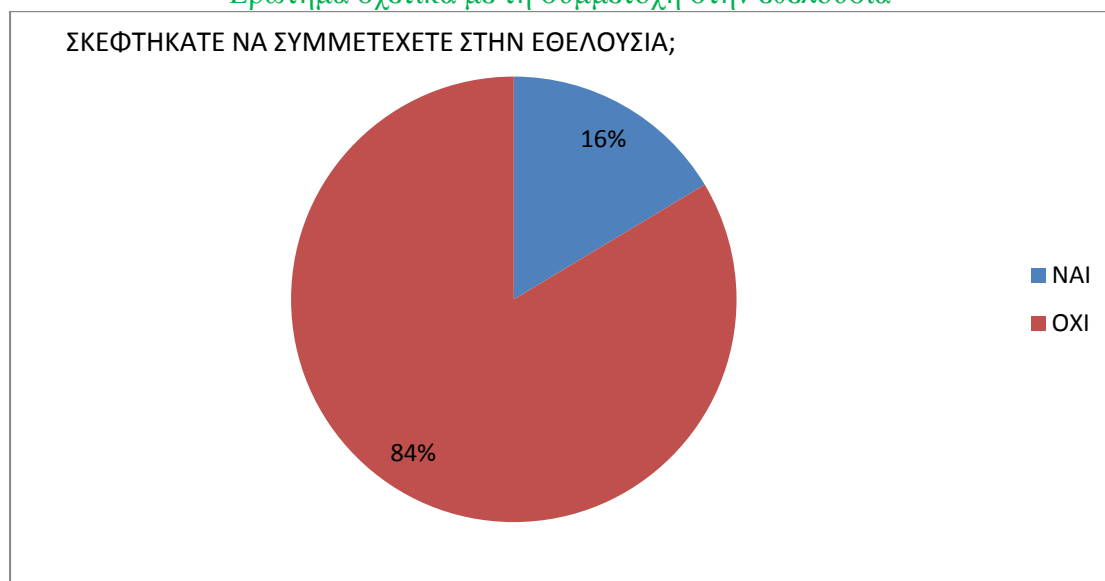
Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Από τις απαντήσεις βλέπουμε ότι οι υπάλληλοι του ΤΤ σε ποσοστό 36% θεωρούν ότι ο μισθός τους είναι σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό ανταγωνιστικός, σε σχέση με τις επικρατούσες μισθολογικές συνθήκες στην αγορά εργασίας, ενώ όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις σε ποσοστό 64%, δόθηκαν στην κατηγορία «σε μέτριο βαθμό». Οι απαντήσεις των υπαλλήλων της Eurobank μοιράστηκαν σε όλες τις κατηγορίες, με το 30% να θεωρεί ότι ο μισθός τους είναι σε μεγάλο και πολύ μεγάλο

βαθμό ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες μισθολογικές συνθήκες στην αγορά εργασίας, το 45% σε «μέτριο βαθμό» και ένα ποσοστό 25% που απάντησε ότι ο μισθός του είναι ελάχιστα ή καθόλου ανταγωνιστικός.

Ερώτημα 7: Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ -Νέα Προton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου, σκεφτήκατε να συμμετέχετε στην εθελουσία;

Διάγραμμα 4.33
Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία

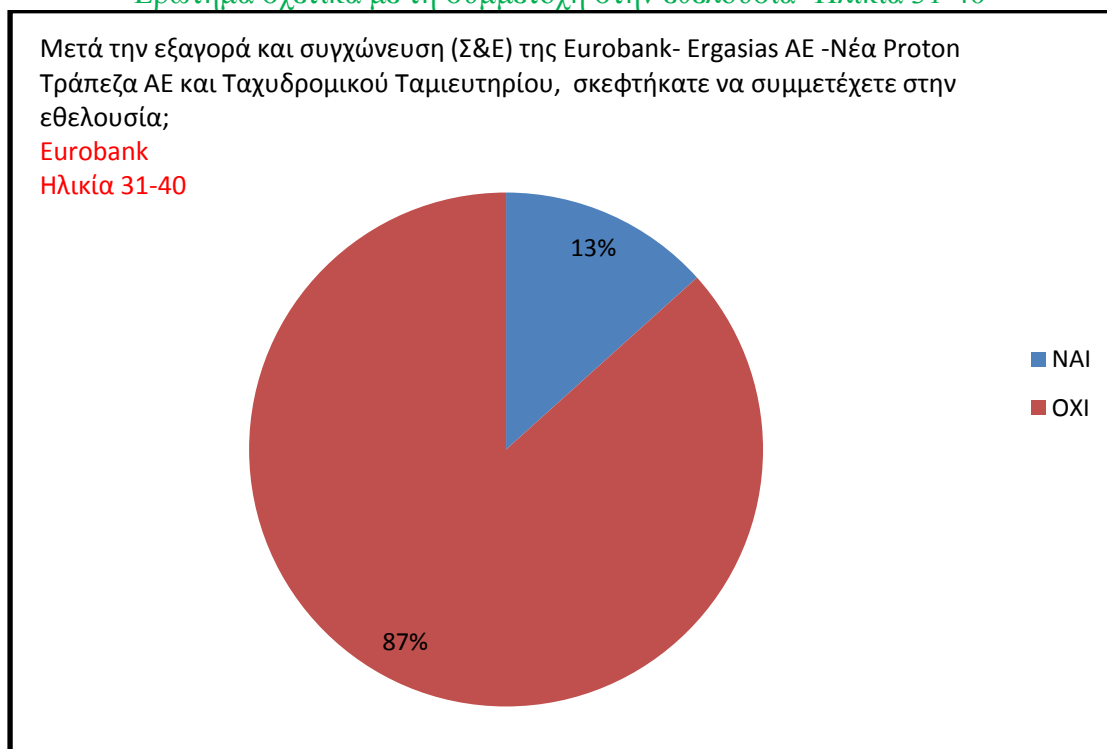


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 84% απάντησε ΟΧΙ και μόλις το 16% απάντησε θετικά.

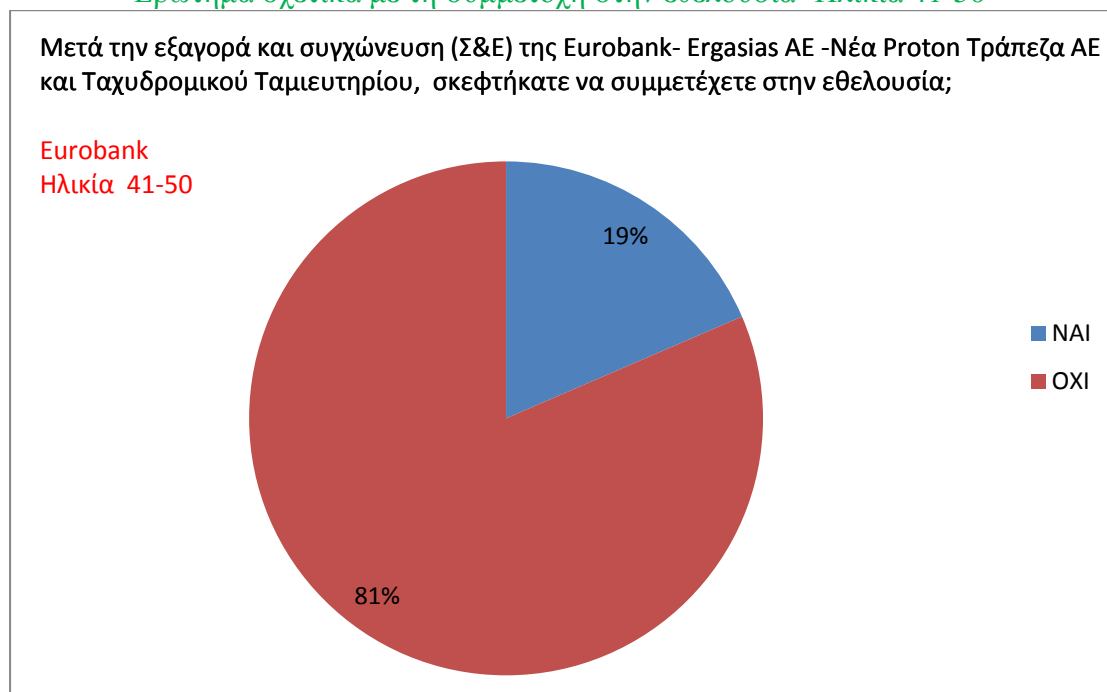
Παρατίθενται γραφήματα με απαντήσεις που δόθηκαν βάσει ηλικίας και προέλευσης τράπεζας.

Διάγραμμα 4.34
Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία- Ηλικία 31-40



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.35
Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία- Ηλικία 41-50

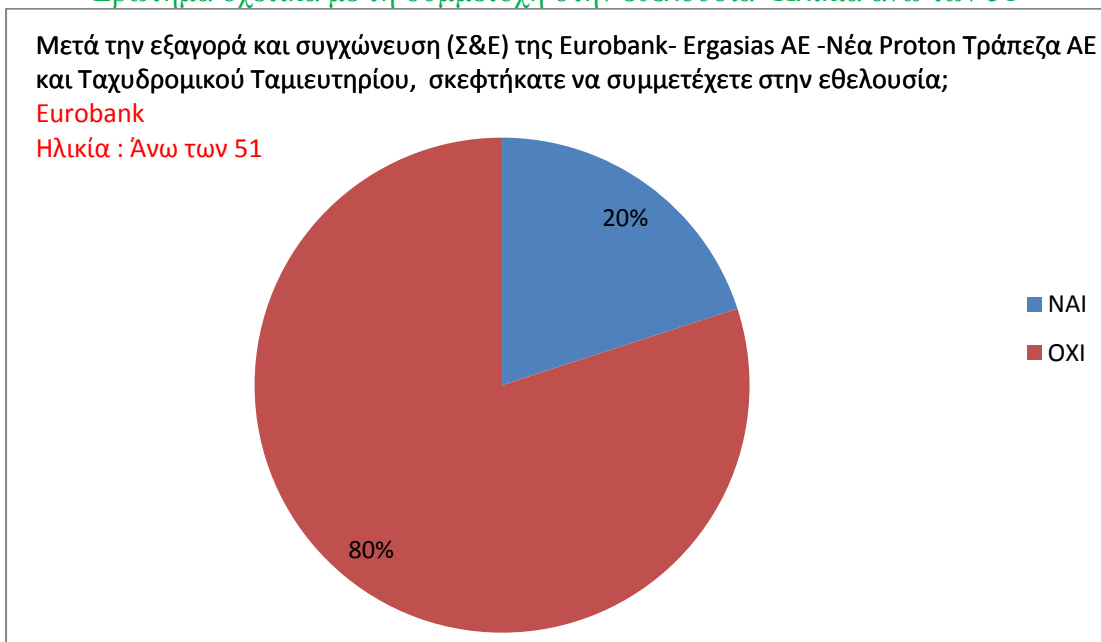


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Αναφορικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπαλλήλους της Eurobank, ανεξαρτήτως ηλικίας, στην ερώτηση εάν σκέφτηκαν να συμμετέχουν στην εθελουσία, η ποσοστωση μεταξύ ΝΑΙ και ΟΧΙ είναι σχεδόν ίδια.

Διάγραμμα 4.36

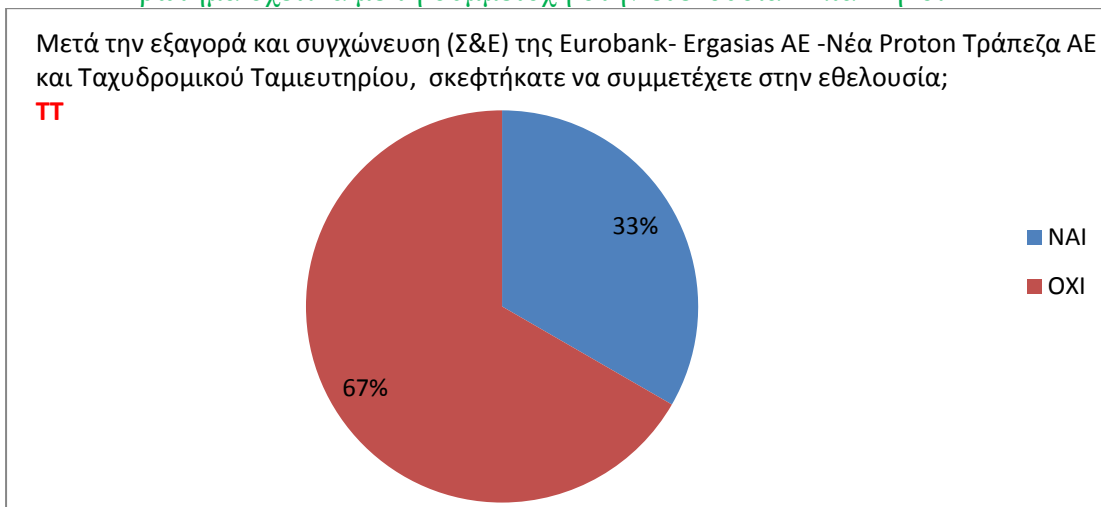
Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία - Ηλικία άνω των 51



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.37

Ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή στην εθελουσία- Υπάλληλοι ΤΤ



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σε αντιπαραβολή των απαντήσεων του ΤΤ, οι ερωτηθέντες ηλικίας 41-50 απάντησαν σε ποσοστό 67%: ΟΧΙ και 33%: ΝΑΙ και οι ηλικίας άνω των 51 απάντησαν 80%: ΟΧΙ και 20%: ΝΑΙ. Μια ένδειξη που αλλάζει ίσως την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας θα είχαν σκεφτεί σε μεγαλύτερο ποσοστό την περίπτωση της εθελουσίας. Οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες απάντησαν ότι δε σκέφτηκαν να συμμετέχουν στην εθελουσία.

Ερώτημα 8: Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ - Νέα Προton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, σας έγινε απευθείας πρόταση να συμμετέχετε στην εθελουσία;

Διάγραμμα 4.38
Πρόταση για εθελουσία

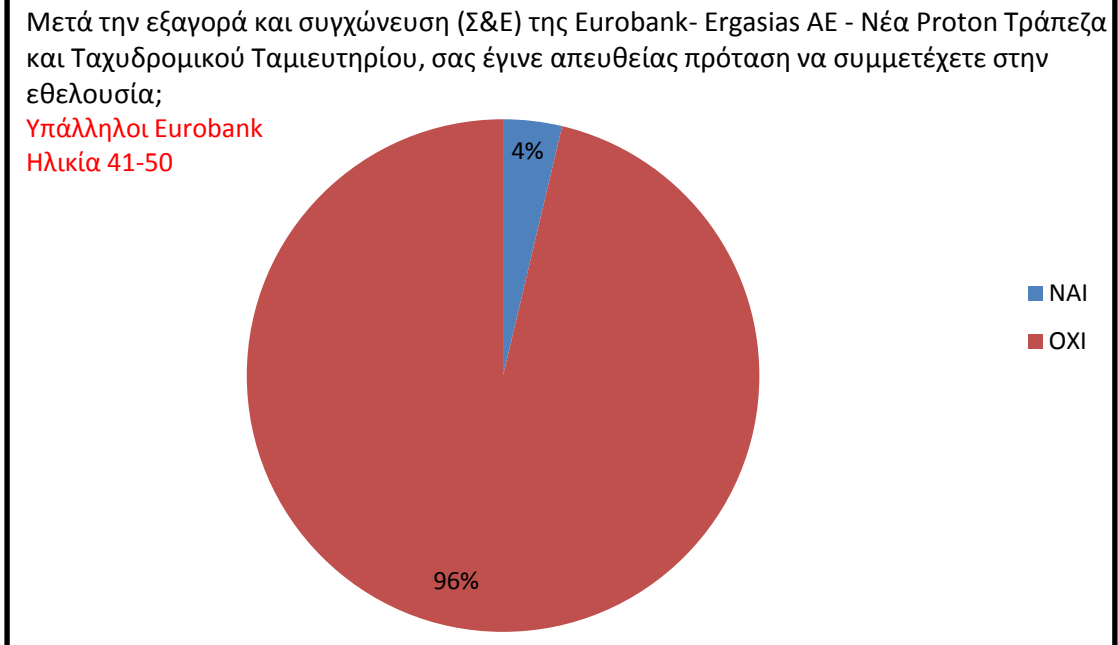


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στην παραπάνω ερώτηση, εάν έγινε απευθείας πρόταση για συμμετοχή στην εθελουσία, το 97% απάντησε ΟΧΙ και το 3% απάντησε ΝΑΙ. Η εθελουσία έξοδος από την τράπεζα σημαίνει λύση της σύμβασης με την εθελοντική συμμετοχή του υπαλλήλου. Το 3% μπορεί να είναι ένα μικρό ποσοστό αλλά εύκολα μπορεί να αυξηθεί εάν η κατεύθυνση που θα δοθεί από τη διοίκηση είναι η άσκηση πιέσεων για αύξηση του ποσοστού συμμετοχής σε ένα τέτοιο πρόγραμμα. Από την άλλη, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι ήδη έχουν ανακοινωθεί από τις τράπεζες, μειώσεις προσωπικού κατά 10.000 μέχρι το τέλος του 2021 και απ' ότι φαίνεται, το 84% (προηγούμενο γράφημα) δεν έχει καν σκεφτεί, μέχρι σήμερα, να συμμετάσχει στην εθελουσία.

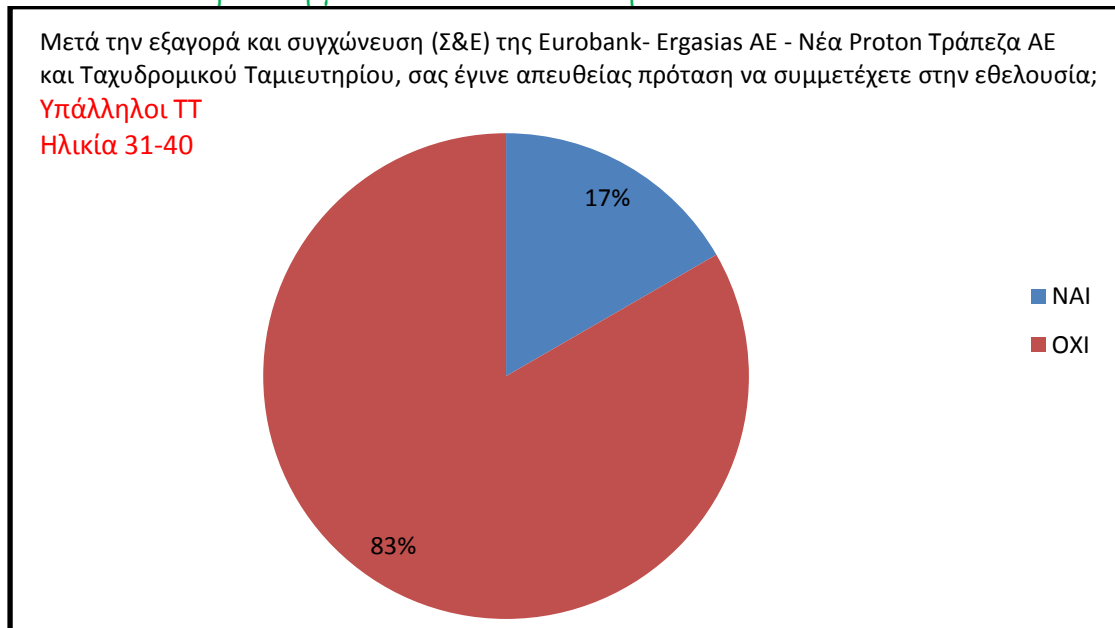
Παρακάτω παρουσιάζονται γραφήματα απαντήσεων βάσει την ηλικία και την τράπεζα προέλευσης.

Διάγραμμα 4.39
Πρόταση για εθελουσία – Υπάλληλοι Eurobank-Ergasias –Ηλικία 41-50



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.40
Πρόταση για εθελουσία – Υπάλληλοι ΤΤ – Ηλικία 31-40

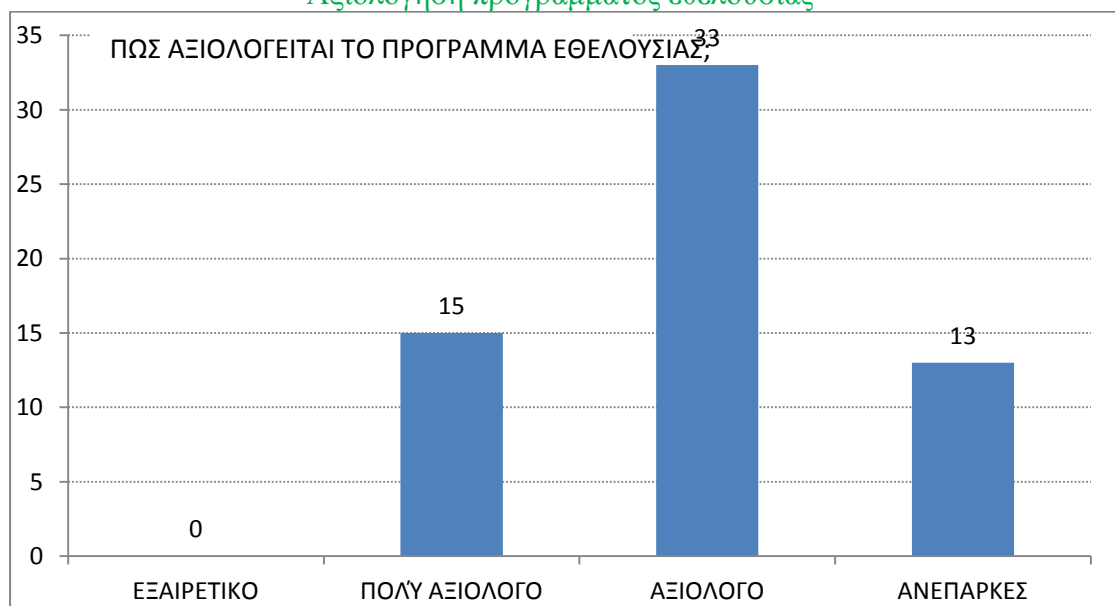


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 41- 50 των υπαλλήλων της Eurobank, δέχθηκε πρόταση να συμμετάσχει στην εθελουσία, ενώ στην περίπτωση των υπαλλήλων του ΤΤ, πρόταση δέχθηκαν οι υπάλληλοι ηλικίας 31- 40. Οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, ανεξαρτήτως τράπεζας προέλευσης, δε δέχθηκαν απευθείας πρόταση συμμετοχής στην εθελουσία.

Ερώτημα 9: Πώς αξιολογείται το πρόγραμμα της εθελουσίας που μέχρι σήμερα έχει προταθεί από την τράπεζα μας;

Διάγραμμα 4.41
Αξιολόγηση προγράμματος εθελουσίας



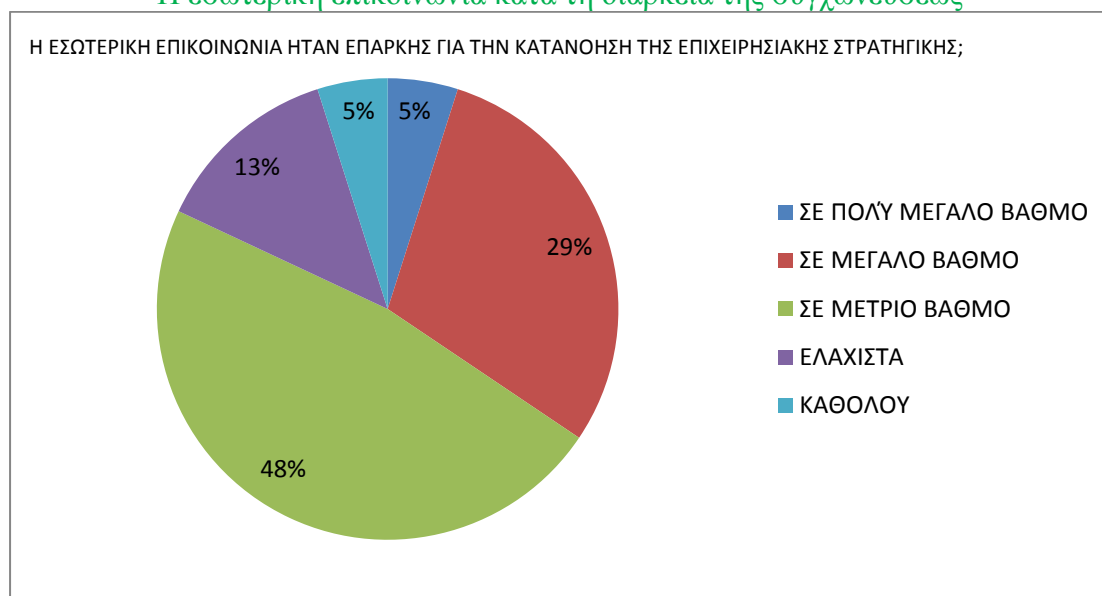
Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Παρόλο που το 54% των ερωτηθέντων έκρινε το πρόγραμμα αξιόλογο και το 25% πολύ αξιόλογο, δεν συνάδει με τα αποτελέσματα στην ερώτηση σχετικά με το εάν έχετε σκεφτεί να συμμετέχετε στην εθελουσία, όπου το 84% απάντησε ότι δεν το έχει σκεφτεί. Αυτό καταδεικνύει ότι η μη συμμετοχή στην εθελουσία, δεν έχει να κάνει τόσο με το ότι είναι ανεπαρκές, όσο με το φόβο και την αβεβαιότητα για το τι μέλλει γενέσθαι μετά την αποχώρηση από την τράπεζα.

ε. Ηγεσία / Εργασιακές σχέσεις / Εσωτερική Επικοινωνία / Εταιρική κουλτούρα / Γενικές ερωτήσεις

Ερώτημα 1: Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση κατά τη διάρκεια της συγχωνεύσεως, ήταν επαρκής για την κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, των αλλαγών που συντελούνταν, καθώς και του νέου επιχειρησιακού πλαισίου λειτουργίας;

Διάγραμμα 4.42
Η εσωτερική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συγχωνεύσεως

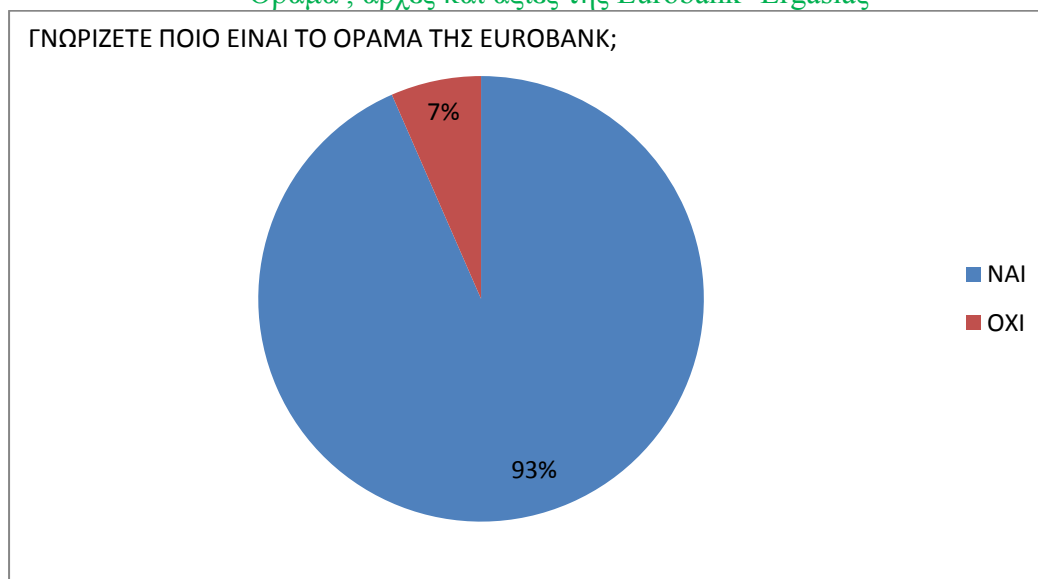


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ποσοστό 48% ότι η εσωτερική επικοινωνία από τη δ/νση ανθρώπινου δυναμικού ήταν επαρκής σε μέτριο βαθμό, το 29% σε μεγάλο, το 13% σε πολύ μεγάλο και μόλις 5% σε καθόλου και ελάχιστα, αντίστοιχα.

Ερώτημα 2: Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της Eurobank – Ergasias AE;

Διάγραμμα 4.43
Όραμα , αρχές και αξίες της Eurobank- Ergasias

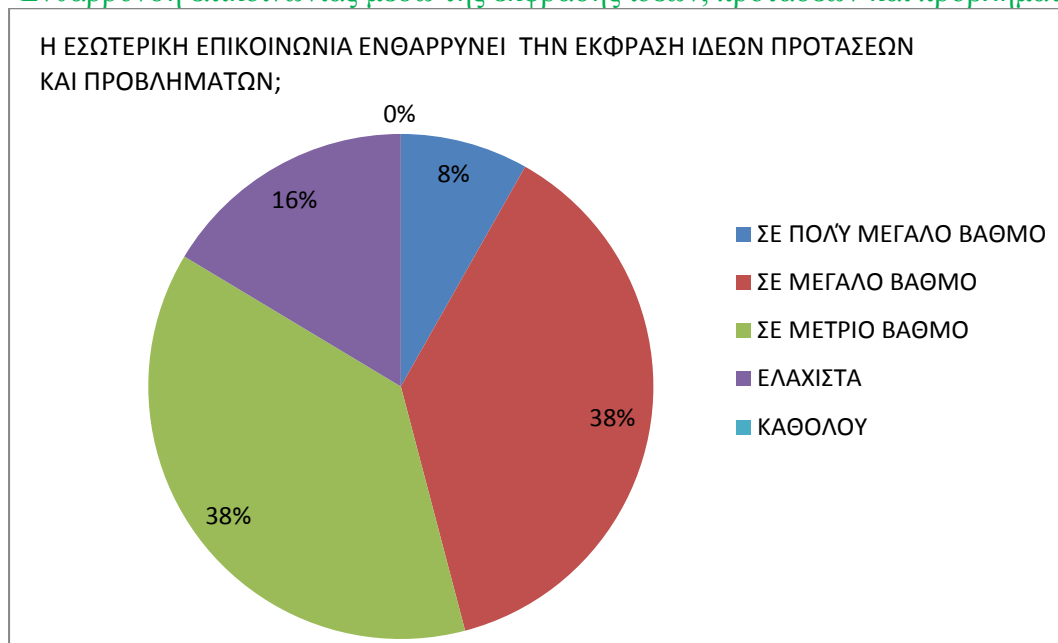


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Σε συνάρτηση με το προηγούμενο γράφημα, σε ποσοστό 93% είναι σαφές στους ερωτηθέντες το όραμα, οι αξίες και οι αρχές της τράπεζας, ενισχύοντας έτσι την άποψη ότι ο σχεδιασμός της ΔΑΔ σχετικά με την ενημέρωση, είναι επιτυχημένος. Είναι πολύ σημαντικό σε μια εταιρεία οι υπάλληλοί της να γνωρίζουν αυτό που εκπροσωπούν, μιάς και αυτό αυξάνει την απόδοσή τους και προσθέτει αξία στην εργασία τους.

Ερώτημα 3: Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία στην Τράπεζα ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων;

Διάγραμμα 4.44
Ενθάρρυνση επικοινωνίας μέσω της έκφρασης ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων

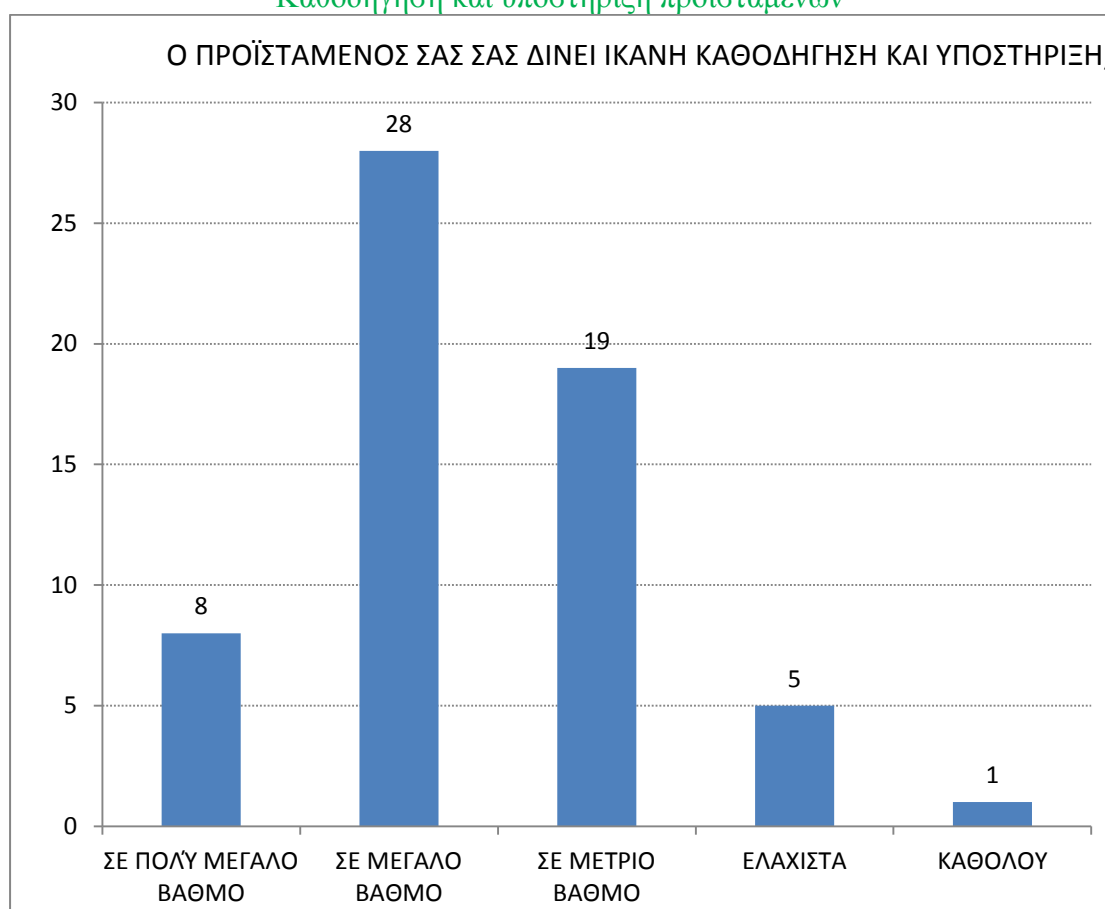


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στην ερώτηση αυτή, το 38% απάντησε ότι η εσωτερική επικοινωνία ενθαρρύνει σε μέτριο βαθμό την έκφραση ιδεών και προτάσεων, το 38% σε μεγάλο βαθμό, το 8% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 16% ελάχιστα. Σίγουρα η εσωτερική επικοινωνία της τράπεζας, χρήζει βελτιώσεων έτσι ώστε το ποσοστό του 16% που θεωρεί ότι ενθαρρύνει την επικοινωνία ελάχιστα, να διορθωθεί.

Ερώτημα 4: Ο προϊστάμενος/οι σας, σας παρέχουν ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων;

Διάγραμμα 4.45
Καθοδήγηση και υποστήριξη προϊσταμένων

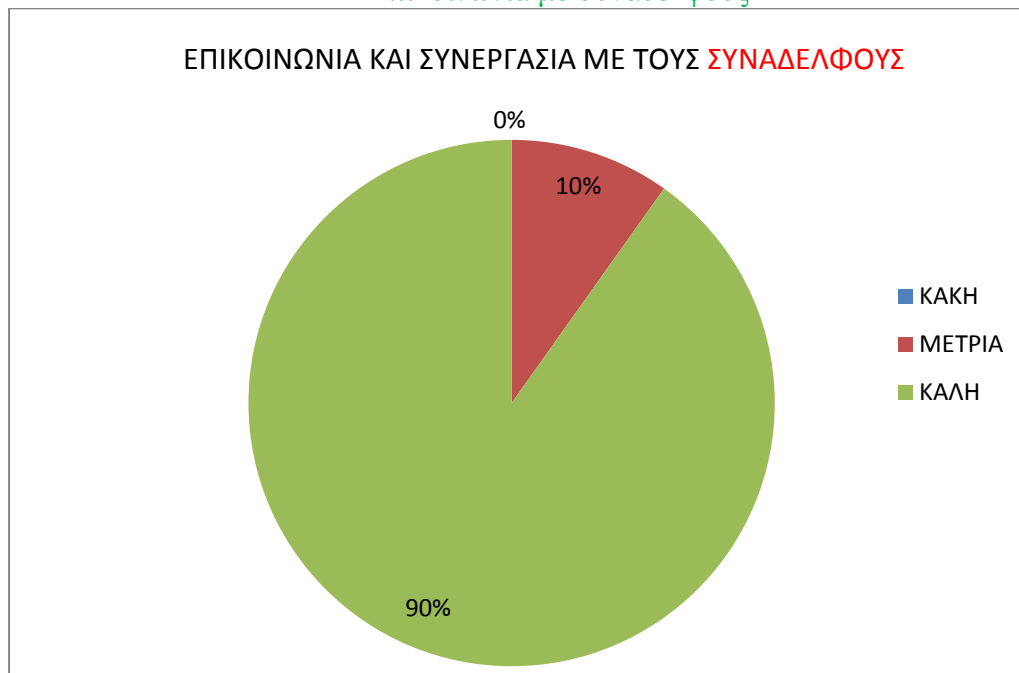


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στο παραπάνω γράφημα, το 46% απάντησε ότι ο προϊστάμενος δίνει ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη, το 13% απάντησε σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 31% σε μέτριο βαθμό και ένα 10% απάντησε ελάχιστα και καθόλου. Μπορεί το 59% των ερωτηθέντων να δηλώνει την υπερθετική ικανοποίησή του από τους προϊσταμένους, αλλά το υπόλοιπο ποσοστό δείχνει ότι η ΔΑΔ θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει την αξιολόγηση των στελεχών της και την ορθότερη καθοδήγηση.

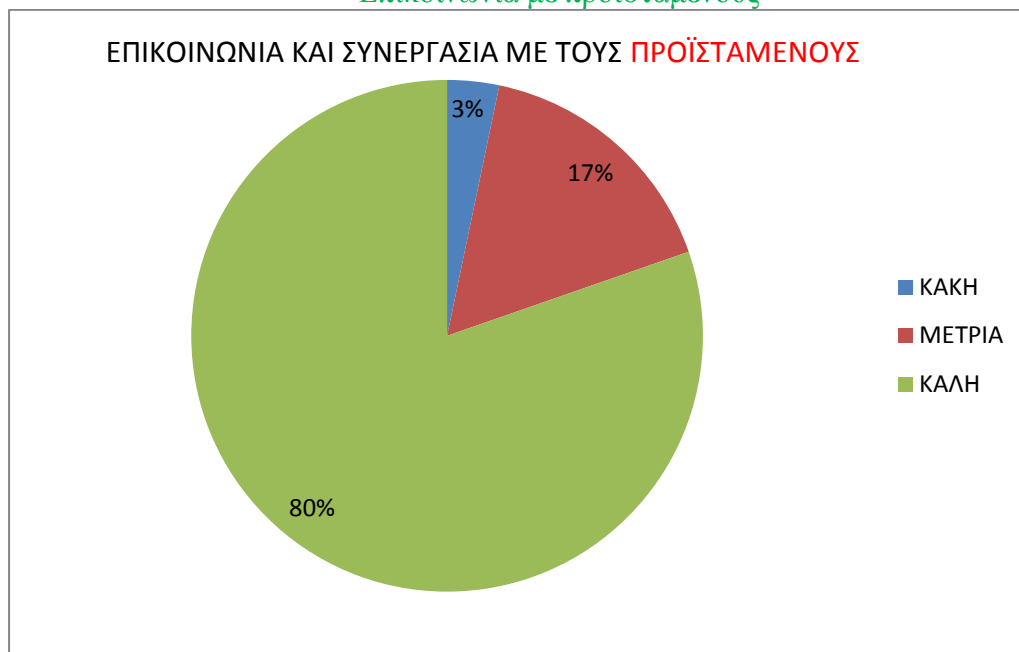
Ερώτημα 5: Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία και συνεργασία σας με τους:

Διάγραμμα 4.46
Επικοινωνία με συναδέλφους



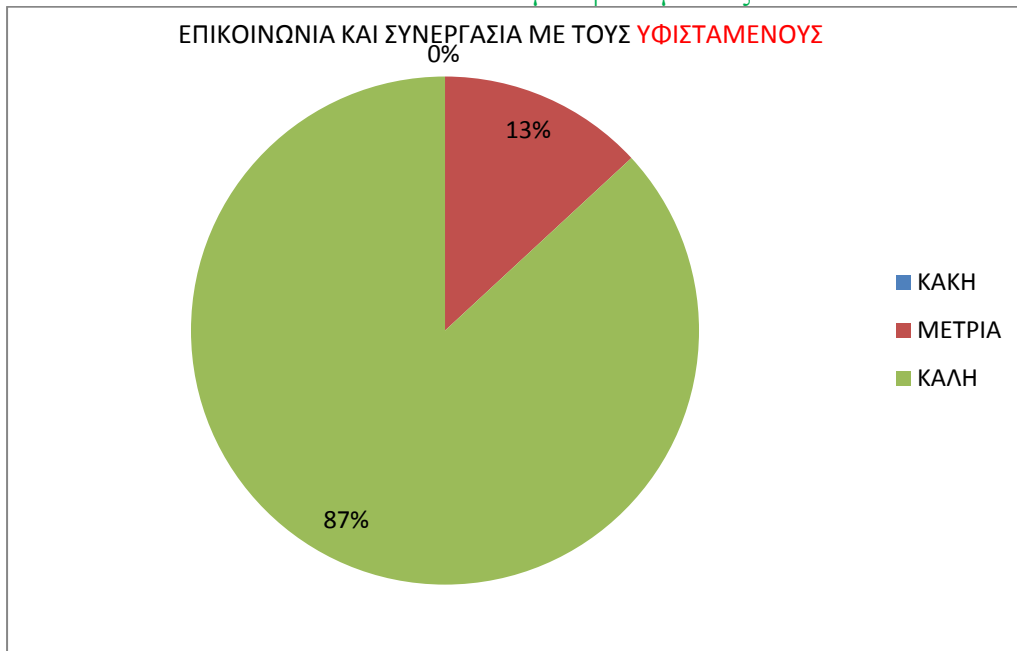
Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.47
Επικοινωνία με προϊστάμενους



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.48
Επικοινωνία με υφιστάμενους



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στο ερώτημα αυτό, οι απαντήσεις είναι αρκετά ενθαρρυντικές αφού και στις τρεις κατηγορίες, ποσοστό άνω του 80% χαρακτηρίζει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων / προϊσταμένων / υφιστάμενων, γενικά καλή, ενώ μόνο ένα 3% των ερωτηθέντων, απάντησε - στο ερώτημα που αφορά τους προϊσταμένους - ότι η επικοινωνία είναι κακή. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από αυτό το γράφημα, είναι ότι, δε φαίνεται κάποια δυσκολία εξοικείωσης του συγχωνευθέντος προσωπικού με τους νέους συνεργάτες και αντίστροφα, αφού η μεταξύ τους επικοινωνία κρίνεται καλή.

Ερώτημα 6: Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώθηκαν μετά την Σ&Ε Eurobank - Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

Διάγραμμα 4.49
Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος

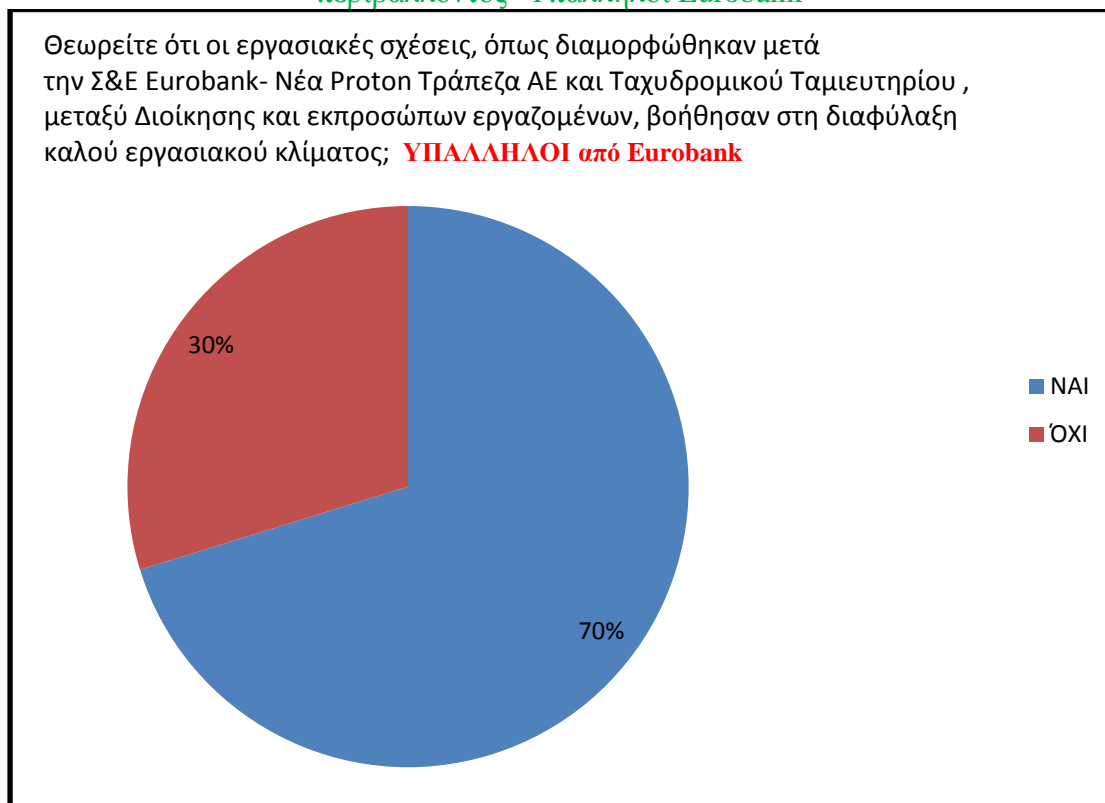


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Από τους ερωτηθέντες, το 74% πιστεύει ότι οι διαβουλεύσεις και οι συνέργιες μεταξύ σωματείων και διοίκησης, συνέβαλλαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ το 26% πιστεύει πως ΟΧΙ.

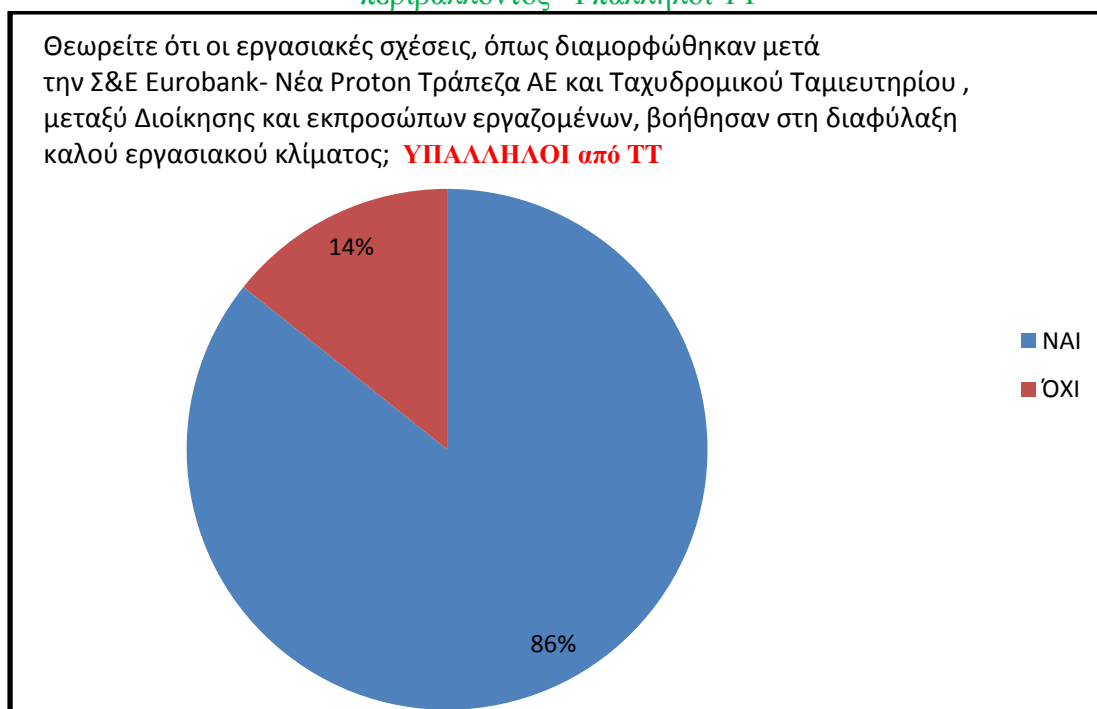
Ειδικότερα:

Διάγραμμα 4.50
Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος- Υπάλληλοι Eurobank



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.51
Σχέσεις διοίκησης και εκπροσώπων και διαφύλαξη καλού εργασιακού περιβάλλοντος- Υπάλληλοι ΤΤ

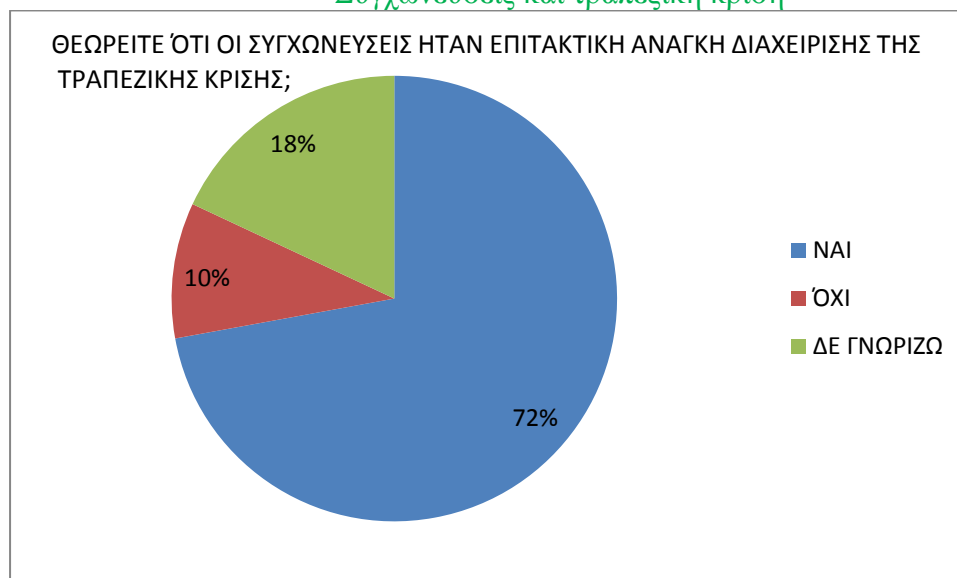


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Οι απαντήσεις που έδωσαν οι υπάλληλοι του ΤΤ δείχνουν ότι σε ποσοστό 86%, έναντι των υπαλλήλων της Eurobank (70%), θεωρούν ότι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και σωματείου εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη του εργασιακού κλίματος.

Ερώτημα 7: Θεωρείτε ότι οι συγχωνεύσεις μεταξύ των τραπεζών ήταν επιτακτική ανάγκη διαχείρισης της τραπεζικής κρίσης;

Διάγραμμα 4.52
Συγχωνεύσεις και τραπεζική κρίση

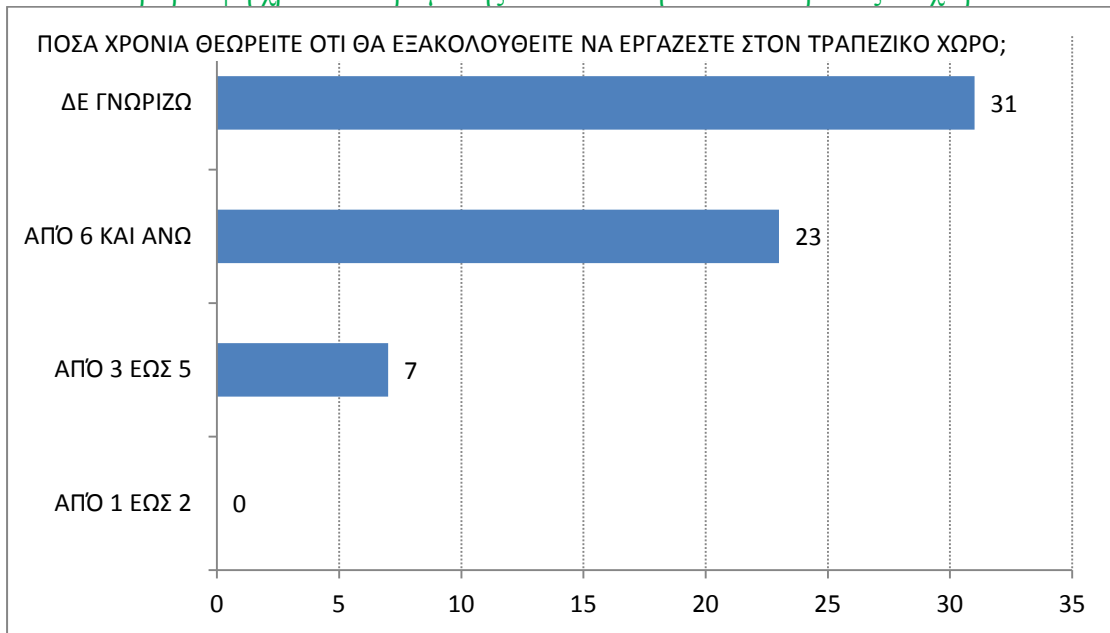


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 72% θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών ήταν επιτακτικές. Το 10% απάντησε αρνητικά, ενώ ένα 18% απάντησε ότι δε γνωρίζει.

Ερώτημα 8: Ποιό πιστεύετε ότι είναι το χρονικό διάστημα παραμονής σας στον τραπεζικό χώρο;

Διάγραμμα 4.53
Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο

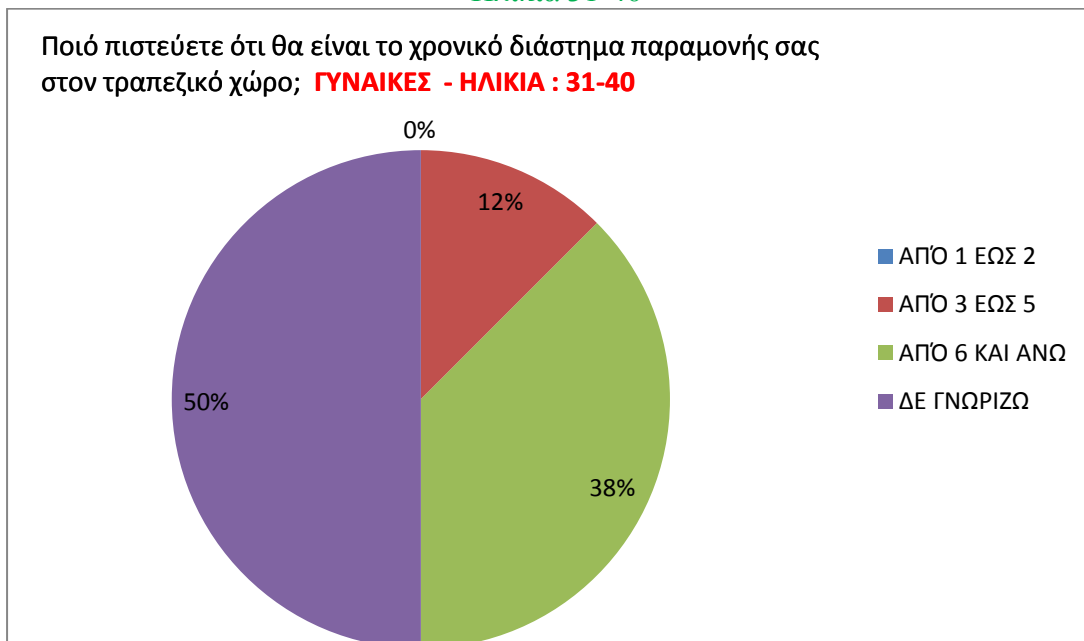


Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Στην ερώτηση να κάνουν μια πρόβλεψη παραμονής τους στον τραπεζικό χώρο, το 51% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δε γνωρίζει. Το 38% απάντησε από 6 έτη και άνω ενώ το 11% από 3 έως 5 έτη.

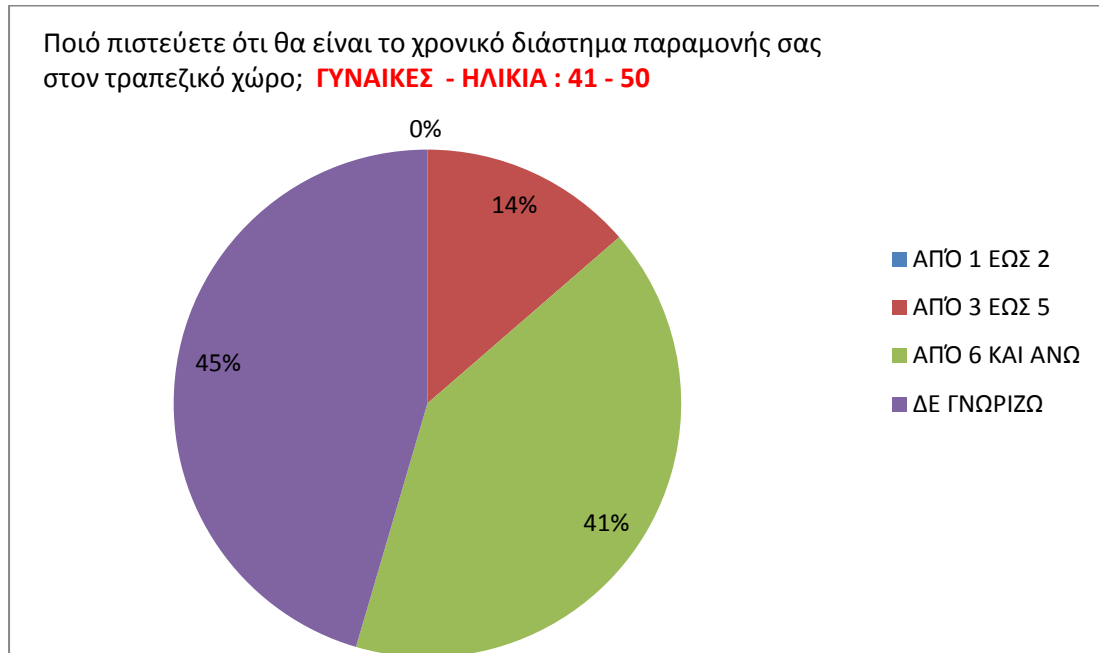
Στα παρακάτω γραφήματα γίνεται διαχωρισμός των απαντήσεων βάσει της ηλικίας και του φύλου των ερωτηθέντων.

Διάγραμμα 4.54
Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες
Ηλικία 31-40



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.55
 Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες
 Ηλικία 41-50



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.56
 Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Γυναίκες
 Ηλικία άνω των 51



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Αναφορικά με τις απαντήσεις των γυναικών, φαίνεται ότι άνω των 51 ετών, η αβεβαιότητα ποσοστιαία αγγίζει το 67%, ενώ όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι στην κλίμακα από 3 έως 5 έτη. Υψηλό ποσοστό απαντήσεων του «δε γνωρίζω» παρατηρούνται και στις κατηγορίες 31- 40 και 41- 50, με μέσο όρο 48% περίπου, ενώ

το 40% πιστεύει ότι η παραμονή στον τραπεζικό κλάδο μπορεί να είναι από 6 έτη και άνω.

Διάγραμμα 4.57

Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία 31-40



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.58

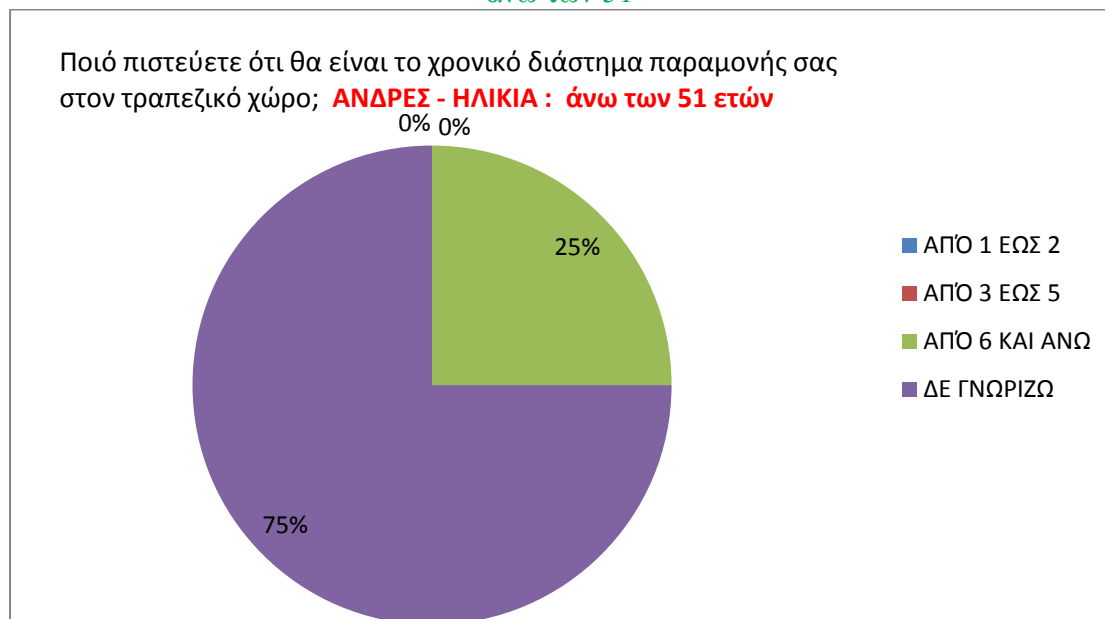
Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία 41-50



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Διάγραμμα 4.59

Πρόβλεψη χρόνου παραμονής των υπαλλήλων στον τραπεζικό χώρο- Άνδρες Ηλικία άνω των 51



Πηγή: προϊόν προσωπικής έρευνας (αποτελέσματα ερωτηματολογίου)

Οι απαντήσεις των ανδρών παρουσιάζουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ειδικά στις ηλικίες 31- 40, οι οποίοι σε ποσοστό 60% δείχνουν την έντονη αβεβαιότητα για το μέλλον τους στις τράπεζες, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 20%, που θεωρεί ότι η παραμονή τους κυμαίνεται από 3 έως 5 έτη, κάτι που δε συναντήσαμε στην αντίστοιχη κατηγορία των γυναικών. Στις ηλικίες 41-50, το ποσοστό του «δε γνωρίζω» είναι 45%, ενώ το 55% απάντησε ότι θα είναι από 6 και άνω έτη. Τέλος, σε ποσοστό 75% απάντησαν οι άνδρες άνω των 51, ότι δε γνωρίζουν το χρόνο παραμονής τους στον τραπεζικό χώρο, ενώ του υπόλοιπο 25% απάντησε από 6 έτη και άνω.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ευρήματα από την έρευνα που διενεργήθηκε, κατέδειξαν αρχικά, σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με την επίδραση της συγχώνευσης των δυο τραπεζών στο ανθρώπινο δυναμικό, τη συμβολή της ΔΑΔ στην ολοκλήρωση του εγχειρήματος και τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος με την ανάμειξη υπαλλήλων με διαφορετική κουλτούρα.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ότι υπάλληλοι με ποσοστό εργασιακής εμπειρίας άνω των 16 ετών (το 70% των ερωτηθέντων), με τη δική τους εργασιακή κουλτούρα, ανεξαρτήτως θέσης, κατάφεραν να διατηρήσουν καλές εργασιακές σχέσεις και να γνωρίζουν το όραμα, τις αρχές και τις αξίες της εξαγοράστριας τράπεζας. Μπορεί να εντοπίστηκε μια πιο έντονη εργασιακή κινητικότητα για τους υπαλλήλους του ΓΤ απ' ότι της Eurobank, αλλά αυτό δε φάνηκε να τους προκάλεσε αρνητική αίσθηση. Αντιθέτως, ακόμα και στο ερώτημα που ήταν σχετικό με την ικανοποίηση από τις μισθολογικές αμοιβές, οι υπάλληλοι του ΓΤ έδειξαν μεγαλύτερη ικανοποίηση, παρόλο που στο παρελθόν λάμβαναν υψηλότερους μισθούς.

Αναφορικά με το ρόλο που διαδραμάτισε η ΔΑΔ στην εσωτερική επικοινωνία την περίοδο της συγχώνευσης, οι απαντήσεις έδειξαν ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη. Ένα από τα στοιχεία που κλήθηκε να κερδίσει ήταν η ορθή, μελετημένη και σαφής ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο νέος όμιλος συγχωνεύοντας δυο διαφορετικές τράπεζες.

Στην περίπτωση που μελετάμε, φαίνεται ότι σε ένα μεγάλο βαθμό αυτό το στοιχείο κερδήθηκε, μιας και μόνο το 10% έκρινε ουσιαστικά ανεπαρκές, το επικοινωνιακό τμήμα της συγχώνευσης. Επίσης, η ΔΑΔ φαίνεται να συντόνισε τους εμπλεκόμενους - διοίκηση και σωματεία εργαζομένων - έτσι ώστε να επιτύχουν ένα καλό αποτέλεσμα μετάβασης των εργαζομένων του ΓΤ στον νέο οργανισμό.

Η διεύθυνση αυτή, είναι επιφορτισμένη να στελεχώνει τμήματα και διευθύνσεις της τράπεζας με ικανά στελέχη και προϊσταμένους. Στόχος είναι η συμβολή, παρότρυνση, έμπνευση και ενθάρρυνση των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την ομαλή διαδικαστική λειτουργία των τμημάτων. Είναι ενθαρρυντικό ότι το 59% των ερωτηθέντων δήλωσε την υπερθετική ικανοποίησή του από τους προϊσταμένους.

Η στελέχωση της τράπεζας απαιτεί την εφαρμογή αξιολογικών κριτηρίων με βάση τα προσόντα και τις επιδόσεις των εργαζομένων έτσι ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και να μην προκαλεί το αίσθημα του δικαίου. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, είδαμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί, το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η τράπεζα Eurobank, ότι αντικατοπτρίζει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, αλλά υπάρχει και ένα ποσοστό περίπου 21% που το έκρινε ανεπαρκές. Εκτιμάται, ότι επειδή στην αξιολόγηση ο υπάλληλος κρίνεται για την επίτευξη ιδιαίτερα απαιτητικών, ποσοτικών στόχων, προκαλείται εύλογη δυσαρέσκεια.

Επίσης, για να θεωρείται μια συγχώνευση επιτυχημένη, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι φορείς να δίνουν αξία στον λόγο και την άποψη των υπαλλήλων τους, έτσι ώστε να τους κάνει να νιώθουν ότι συμμετέχουν στη χάραξη στρατηγικής. Το 86% των ερωτηθέντων λοιπόν, πιστεύει ότι η έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων, έχει βαρύνουσα αξία.

Ο στρατηγικός ρόλος λοιπόν της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία συγχωνεύσεων / εξαγορών, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και η ευθύνη επιτυχούς ολοκλήρωσης και μετάβασης σε νέα τραπεζικά σχήματα, πολύ μεγάλη. Στην

περίπτωση της συγχώνευσης Eurobank - ΤΤ, φαίνεται ότι η διαδραστικότητα και οι ξεκάθαροι ρόλοι από τη ΔΑΔ, συνέβαλλαν στο να πετύχει το στόχο της .

Αναφορικά με τα προγράμματα εθελουσίας τα οποία εφάρμοσε η Eurobank την περίοδο της συγχώνευσης, το 86% των ερωτηθέντων δε σκέφτηκε καν να συμμετέχει ενώ σε ένα ποσοστό 4% έγινε απευθείας πρόταση από τη ΔΑΔ να συμμετέχουν. Μάλιστα οι περισσότερες προτάσεις έγιναν σε υπαλλήλους του ΤΤ. Παρόλο λοιπόν που στον τραπεζικό κλάδο δίνεται το κίνητρο της εθελουσίας, δηλαδή λύεται η σύμβαση εργασίας κοινή συναινέσει λαμβάνοντας ο υπάλληλος αποζημίωση, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων προτιμά να διατηρήσει τη θέση της εργασίας του.

Κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής είναι το κατά πόσο τελικά η συρρίκνωση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και η μείωση του αριθμού των εργαζομένων είναι επιτακτική και πώς αποτιμάται αυτή η πολιτική από το υπαλληλικό προσωπικό.

Το πρώτο σκέλος, απαντήθηκε από τους ερωτηθέντες οι οποίοι σε ποσοστό 72% θεωρούν ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών, ως μέτρο επιβίωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος εντός της κρίσης, ήταν επιτακτικές, παρόλο που βίωσαν τον φόβο και την ανασφάλεια από την εφαρμογή αυτής της τακτικής. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφώνησε με τις διεθνείς πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί κατά καιρούς σε περιόδους χρηματοπιστωτικής και δημοσιονομικής κρίσης.

Η αποτίμηση της πολιτικής των συγχωνεύσεων από το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται, τουλάχιστον από το δείγμα των ερωτηθέντων που στηρίχθηκε η έρευνα, ότι έχει θετικό πρόσημο. Η εφαρμογή τακτικών προσαρμογής, η αίσθηση αξιοκρατίας, οι καλές εργασιακές σχέσεις, ο σεβασμός στη διαφορετική εργασιακή κουλτούρα, η δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα εθελουσίας, οι αποτελεσματικές συνέργειες μεταξύ τμημάτων, είναι παράγοντες που συνέβαλλαν στην κατανόηση και αποδοχή του εγχειρήματος της συγχώνευσης από τους ερωτηθέντες.

Βέβαια, όσο επιτυχημένη και να είναι μια συγχώνευση τραπεζών, από τη στιγμή που μιλάμε για συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου, συνεπάγεται και έντονη ανησυχία για το εργασιακό μέλλον των υπαλλήλων. Έτσι λοιπόν, στο ερώτημα το οποίο τέθηκε στους υπαλλήλους αναφορικά με τα χρόνια που προσδοκούν να εργάζονται στον τραπεζικό χώρο, από τις απαντήσεις που δόθηκαν, γίνεται αντιληπτό ότι η αβεβαιότητα υπερισχύει σε ποσοστό 51%. Απάντηση που φανερώνει μετεωρισμό, ανησυχία για το εργασιακό τους μέλλον, έντονη μεταβλητότητα, αλλά υποδηλώνει και μια επίγνωση ότι ο τραπεζικός κλάδος προσαρμόζεται στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες αλλά και στην ψηφιακή πλέον εποχή.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το τραπεζικό σύστημα επιτελεί δυο βασικές λειτουργίες.

Η πρώτη αφορά στην παροχή αποτελεσματικού μηχανισμού πληρωμών, στο πλαίσιο του οποίου η τράπεζα διευκολύνει τις συναλλαγές, μεταβιβάζοντας τα χρήματα των καταθετών της σε εκείνους από τους οποίους αυτοί αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Η δεύτερη βασική λειτουργία αφορά στην αποτίμηση και διαχείριση κινδύνων και στη χορήγηση δανείων.

Αν μια τράπεζα κάνει ορθά τη δουλειά της, τότε παρέχει χρήμα για τη σύσταση νέων επιχειρήσεων και την επέκταση παλιών, η οικονομία μεγεθύνεται, νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται, ενώ ταυτόχρονα η ίδια αποκομίζει υψηλές αποδόσεις που της επιτρέπει να ξεπληρώσει τους καταθέτες με τόκο και να αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη σε όσους έχουν επενδύσει χρήματα σ αυτή (Stiglitz E Joseph, Ο θρίαμβος της απληστίας, σελ 40).

Αυτόν τον σκοπό πρέπει να πρεσβεύει το τραπεζικό σύστημα.

Από την άλλη, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και φορείς των τραπεζών, πρέπει να διασφαλίζουν τη νομιμότητα, να εφαρμόζουν εποπτικά και ελεγκτικά εργαλεία, να οριοθετούν και να επιτηρούν την ορθή εφαρμογή των χρηματοπιστωτικών κανόνων. Το τίμημα από την ασυδοσία του τραπεζικού συστήματος, στο βωμό του υπέρμετρου κέρδους και την έλλειψη ισχυρών ελεγκτικών μηχανισμών, ήταν μεγάλο, με τεράστιο κόστος στο ανθρώπινο δυναμικό και επιπλέον αντίκτυπο στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές» (του Τμήματος Πολιτικών Επιστημών στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου), διεξάγω έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, με θέμα τη διαχείριση βασικών λειτουργιών και θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, μετά τη συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε το 2013 μεταξύ των Τραπεζών Eurobank - Ergasias ΑΕ - Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, θα παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, ακολουθώντας τις οδηγίες σε κάθε ερώτηση.

Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, χρειάζονται λιγότερο από δεκαπέντε λεπτά για τη συμπλήρωσή του και παρακαλείσθε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά.

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

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Δημογραφικά Στοιχεία

1) Φύλο

Γυναίκα

Άνδρας

2) Ηλικία

18 - 30

31 - 40

41 - 50

Άνω των 51 ετών

3) Θέση στην Τράπεζα

Διευθυντής

Υποδιευθυντής

Προϊστάμενος / Διαβάθμιση Senior - A

Υπάλληλος / Διαβάθμιση Assistant – C – B

4) Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι / Α.Ε.Ι

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών

5) Συνολική εργασιακή εμπειρία (σε έτη)

1 - 5 έτη

6 - 10 έτη

11 - 15 έτη

16 – 20 έτη

Άνω των 21 ετών

6) Προέλευση

Eurobank (Μητρική Τράπεζα)

Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (Συγχωνευθείσα Τράπεζα)

Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ

- 7) Εργάζεστε στο δίκτυο καταστημάτων ή σε κεντρικοποιημένη υπηρεσία;
Κεντρικοποιημένη υπηρεσία
Δίκτυο καταστημάτων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Β΄ ΜΕΡΟΣ

Επιλέξτε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο σε αυτό που πιστεύετε σχετικά με το περιεχόμενο των παρακάτω προτάσεων.

Προγραμματισμός / Στελέχωση / Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

- 1) Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ, Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας;
ΝΑΙ
ΟΧΙ

- 2) Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας, έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;
Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σε μεγάλο βαθμό
Σε μέτριο βαθμό
Ελάχιστα
Καθόλου

- 3) Ποιά από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η (επιλέξτε μόνο μία):
Η (Σ&Ε) Eurobank- Ergasias ΑΕ- Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου
- αύξησε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου.
- περιόρισε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου.
- δεν άλλαξε κάτι σχετικά με τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου.

Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης

1) Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων σας καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Ελάχιστα

Καθόλου

2) Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει συμβάλει στη θέσπιση στόχων σχετικά με τη σταδιοδρομία σας στην Τράπεζα;

Πάρα πολύ

Πολύ

Αρκετά

Ελάχιστα

Καθόλου

3) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή εξέλιξή σας βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

4) Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και παροχών;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5) Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται αντικατοπτρίζει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας σας;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

Αμοιβές & Παροχές – Πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου από την τράπεζα

1) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η πολιτική αμοιβών και παροχών (βασικός μισθός, μεταβλητές αποδοχές, υπερωρίες, bonus, προγράμματα παροχών κ.λπ.) συνδέεται / λαμβάνει υπόψη την εργασιακή σας απόδοση;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

2) Υπήρξε μεταβολή αρνητική στις αποδοχές σας την περίοδο της κρίσης;

Ναι (αμετάβλητο grade)

Όχι (αμετάβλητο grade)

Ναι (αλλαγή grade / προαγωγή)

Όχι (αλλαγή grade / προαγωγή)

3) Υπήρξε μεταβολή θετική στις αποδοχές σας την περίοδο της κρίσης;

Ναι (αμετάβλητο grade)

Όχι (αμετάβλητο grade)

Ναι (αλλαγή grade / προαγωγή)

Όχι (αλλαγή grade / προαγωγή)

4) Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές μεταβολές που έλαβαν χώρα μετά τη συγχώνευση, αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων των δύο Τραπεζών;

Ναι

Όχι

5) Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

6) Ο μισθός σας, όπως διαμορφώθηκε μετά την συγχώνευση, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

7) Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ - Νέα Προton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, σκεφτήκατε να συμμετέχετε στην εθελουσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8) Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Eurobank – Ergasias ΑΕ - Νέα Προton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, σας έγινε απευθείας πρόταση να συμμετέχετε στην εθελουσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9) Πώς αξιολογείται το πρόγραμμα της εθελουσίας που μέχρι σήμερα έχει προταθεί από την τράπεζα μας;

Εξαιρετικό

Πολύ αξιόλογο

Αξιόλογο

Ανεπαρκές

Ηγεσία / Εργασιακές σχέσεις / Εσωτερική Επικοινωνία / Εταιρική κουλτούρα / Γενικές ερωτήσεις

1) Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση κατά τη διάρκεια της συγχωνεύσεως, ήταν επαρκής για την κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, των αλλαγών που συντελούνταν, καθώς και του νέου επιχειρησιακού πλαισίου λειτουργίας;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

2) Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της Eurobank- Ergasias AE;

Ναι

Όχι

3) Θεωρείτε ότι η εσωτερική επικοινωνία στην Τράπεζα ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων των εργαζομένων;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

4) Ο προϊστάμενος/οι σας, σας παρέχουν ικανή καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να διευκολυνθείτε στην επίτευξη των εργασιακών σας στόχων;

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Ελάχιστα

Καθόλου

5) Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία και συνεργασία σας με τους:

- Συναδέλφους:

κακή

μέτρια

καλή

- Προϊσταμένους:

κακή

μέτρια

καλή

- Υφισταμένους:

κακή

μέτρια

καλή

6) Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώθηκαν μετά την Σ&Ε Eurobank - Νέα Proton Τράπεζα ΑΕ και Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

Ναι

Όχι

7) Θεωρείτε ότι οι συγχωνεύσεις μεταξύ των τραπεζών ήταν επιτακτική ανάγκη διαχείρισης της τραπεζικής κρίσης;

Ναι

Όχι

Δε γνωρίζω

8) Πόσα χρόνια θεωρείτε ότι θα εξακολουθείτε να εργάζεστε στον τραπεζικό χώρο;

Από 1 έως 2 έτη

Από 3 έως 5 έτη

Από 6 και άνω

Δε γνωρίζω

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γαλιάτσος, Κ., Λιαργκόβας, Π., Σαχινίδης, Φ. και Τασάκος Κ.(2006).Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές, Τόμος Α, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΘΗΝΑ Μάρτιος 2016 Τεύχος 04- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας Κωνσταντίνος Β. Κόλλιας Πρόεδρος- Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή Παναγιώτης Λιαργκόβας Συντονιστής (σελιδα 8-12)

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα : Τραπεζική Εποπτεία.Ποιος είναι ο ρόλος της ΕΚΤ στις συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών;

https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/bank_mergers_acquisitions.el.html

Η Διπλή Κρίση Δημόσιου Χρέους-Τραπεζών Τόμος Α΄ • Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ • ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΛΥΣΗ Δοκίμια για την ανασυγκρότηση και την εμβάθυνση της ευρωζώνης ΔΕΥΤΕΡΗ ΈΚΔΟΣΗ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2015 ΑΘΗΝΑ- ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Ιωάννης Α. Μουρμούρας ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Ανδρέας Γερμανός ΕΤΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ: 2013 (εξαντλήθηκε) ΕΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ: 2015 ISBN: 978-960-93-5161-4 © Copyright Ιωάννης Α. Μουρμούρας

Η τραπεζική κρίση της Ιρλανδίας: NAMA, ένα όχημα αναδιάρθρωσης μη εξυπηρετούμενων δανείων , Brian McEnery (FCCA), Πρόεδρος ACCA, 2017, Επιμέλεια μετάφρασης: Μαρία Τυροβολά, Γραφείο Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΛ

Καπόπουλος Π. και Σ. Λαζαρέτου, 1997, Νομισματικές Σχέσεις Διεθνής Τραπεζική και Χρηματοδότηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ 210)

Παπαδάκης Β και Θάνος Ι., (2009), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, Η Ελληνική Εμπειρία», Επιστημονικό Marketing, Τεύχος Μαρτίου 2009, σελ 97-100

Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 451.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2012).Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 6η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.(ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΟΡΙΝΘΟ 658.4012 ΠΑΠ - τ.1)

Παπαδογιάννης Γ Τράπεζες: Με ζημιές 6 δισ. το τέλος της Βαλκανικής περιπέτειας

Σταϊκούρα, Χ και Ντέλη, Μ.(2006).Το επίπεδο Ανταγωνισμού του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Επιστημονικό Marketing Management, Banking and Finance, Δελτίο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος Δ, Αθήνα.

Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων / Νικόλαος Θερίου2η έκδΤαξ. αρ.: 658.4012 ΘΕΡ

Σφακιανάκης ΜΚ (1998) Διοικητική κρίσεων .Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στα χρόνια της κρίσης Γκίικας Χαρδούβελης
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς τ. Υπ. Οικονομικών

Τραπεζική - τάσεις (πριν) και προοπτικές (μετά την κρίση)Άγγελος Αντζουλάτος
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

<https://www.hba.gr/Publications/FinancialDetails/75>

Χρηματοδότηση των ελληνικών τραπεζών στη διάρκεια της κρίσης .Γιώργος
Μιχαλόπουλος Διευθυντής Διεύθυνση Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού και
Διαχείρισεως Alpha Bank <https://www.hba.gr/Publications/FinancialDetails/75>

Ξενόγλωσση

Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis By Michal Kowalik, Troy Davig, Charles S. Morris, and Kristen Regehr, 2015

<https://www.kansascityfed.org/publicat/econrev/pdf/15q1Kowalik-Davig-Morris-Regehr.pdf>

Chapter Title: THE FINANCIAL CRISIS OF 2007–08

Book Author(s): MARY MELLOR

Book Subtitle: From Financial Crisis to Public Resource

Book Title: The Future of Money

Published by: Pluto Press. (2010)

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt183h0cz.9>, page 119

Crisis. Global Journal of Human-Social Science Research.

EU BANKING STRUCTURES OCTOBER, 2006

EU BANKING STRUCTURES OCTOBER, 2014

Lombardi Luca (2011), “The case of Iceland – the illusion of an amicable default”, In defense of Marxism, <http://www.marxist.com/iceland-illusion-ofamicable-default.htm>

Mergers, acquisitions and human resource management W. Hunt & Stephen Downing
To cite this article: W. Hunt & Stephen Downing (1990) Mergers, acquisitions and human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 1:2, 195-210, DOI: 10.1080/09585199000000047 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/09585199000000047>

Ngowi, H. P. (2013). Impacts of Economic Crises on Regional Integration Process: Lessons from the 2008 Global Economic Crisis and 2010 Euro Zone

Strategic alignment between relationship marketing and human resource management in financial services organizations Damianos Giannakis & Michael J. Harker To cite this article: Damianos Giannakis & Michael J. Harker (2014) Strategic alignment between relationship marketing and human resource management in financial services organizations, Journal of Strategic Marketing, 22:5, 396-419, DOI: 10.1080/0965254X.2013.876082 To link to this article:

<https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876082>

The 2007-2009 Banking Crisis and the EU's Regulatory Response 603 Anu Arora
2010 EUROPEAN BUSINESSLAW REVIEW

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

Economy Today: Κόπηκαν πάνω από 77.000 θέσεις εργασίας στον τραπεζικό τομέα

https://economytoday.sigmalive.com/epiheiriseis/banking/14242_kopikan-pano-apo-77000-theseis-ergasias-ston-trapeziko-tomea naftemporiki.gr

<https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/10c%20ANTZOYLATOS%20191-206.pdf>

<https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/12c%20Michalopoulos%20229-246.pdf>

Δηλώσεις Υπουργών Ευρωζώνης για το σχέδιο διάσωσης Ιρλανδίας,

<https://www.tanea.gr/2010/11/29/economy/me-al-yro-epitokio-i-diaswsi-tis-irlandias/>

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2018

[https://www.hba.gr/UplDocs/90yearsEET/apologiamos_eet GR F onepage web.pdf](https://www.hba.gr/UplDocs/90yearsEET/apologiamos_eet_GR_F_onepage_web.pdf)

Ελληνική Ένωση Τραπεζών

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

<https://www.oe-e.gr/wp-content/uploads/2018/04/kukloforise-to-4o-epistimoniko-deltio-tou-oikonomikou-epimelitiriou-tis-elladas-kai-tou-grafeiou-proupologismou-tou-kratous-sti-bouli-1>

<https://www.accountancygreece.gr/%CE%B7-%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B9%CF%81%CE%BB%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%AF%CE%B1%CF%82-nama-%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%8C/>

https://bankfin.unipi.gr/wp-content/uploads/2018/06/%CE%9A%CE%95%CE%A6_1_%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%92%CE%99%CE%92%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%9F-%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A0%CE%95%CE%96%CE%99%CE%9A%CE%9F-%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91-%CE%A3%CE%A4%CE%91-%CE%A7%CE%A1%CE%9F%CE%9D%CE%99%CE%91-%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%A7%CE%91%CE%A1%CE%94%CE%9F%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%9B%CE%97%CE%A3-teliko.pdf

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/bankingstructuresreport201410.en.pdf>

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures2006en.pdf>

<https://www.economistas.gr/epiheiriseis/6089> trapezes-me-zimies-6-dis-telos-tis-balkanikis-peripeteias