

2020-05

þý — μ Á³ ± Ã¹ ± ⁰ ® ¹⁰ ± ½ ¿ À ¿⁻ · Ã · ⁰ ± ¹  
þý À ± Á ± ⁰⁻ ½ · Ã · Ä É ½ Å À ± » » ® » É ½  
þý Ä Á ± À μ ¶ Î ½ Ã Ä ¿ Ã Í³ Ç Á ¿ ½ ¿ Ä Á ±  
þý À μ Á¹² ¬ » » ¿ ½ · œ¹ ± μ¼ À μ¹ Á¹⁰ ®  
þý ´¹ μ Á μ Í ½ · Ã · Ã Ä ¿ À Á ¿ Ã É À¹⁰ ì  
þý ⁰ μ ½ Ä Á¹⁰ Î ½ Å À · Á μ Ã¹ Î ½ Ä É ½ μ »

þý • Å Ã Ä Á ± Ä⁻ ¿ Å, § Á¹ Ã Ä⁻ ½ ±

þý Á³ Á ± ¼ ¼ ± "¹ ¿⁻⁰ · Ã · Å · À¹ Ç μ¹ Á ® Ã μ É ½, £ Ç ¿ » ® Ý¹⁰ ¿ ½ ¿ ¼¹⁰ Î ½ · À¹ Ã Ä · ¼ Î ½ ⁰ ± ¹  
þý ± ½ μ À¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ · μ ¬ À ¿ »¹ Å ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/11612>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (DMBA650)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΟ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΤΡΑΠΕΖΩΝ.**

ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΑΘΗΝΑ

ΜΑΙΟΣ 2020

Ακαδημαϊκό έτος 2019-2020

## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κύριο Παπαδημητρίου Χρήστο για την καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπαλλήλους της Τράπεζας, οι οποίοι συμμετείχαν στα ερωτηματολόγια και με βοήθησαν καθοριστικά να ολοκληρώσω την έρευνα μου. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου προς τους γονείς μου και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας, οι οποίοι με στήριζαν με κάθε μέσο σε όλη αυτήν την προσπάθεια.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2009, οδήγησε σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου επιβίωσαν μόνο οι οργανισμοί που προσαρμόστηκαν άμεσα στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή του τραπεζικού κλάδου στις νέες συνθήκες, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση και τη διατήρηση των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν, δημιούργησαν νέα εργασιακά δεδομένα, αφαιρώντας κεκτημένα δικαιώματα των εργαζομένων και δημιουργώντας νέες εργασιακές συνθήκες. Οι αλλαγές αυτές αποτυπώνονται στα συστήματα αμοιβών, στις συμβάσεις εργασίας και στις τεχνικές παρακίνησης των τραπεζικών υπαλλήλων.

Η διατριβή παρουσιάζει τις αλλαγές που συντελέστηκαν στον εργασιακό χώρο των Ελληνικών Τραπεζών, μέσα από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Παρουσιάζεται σύντομη ιστορική αναδρομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, των τεσσάρων συστημικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, του εργατικού τους δυναμικού καθώς και οι πολιτικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τα ιδρύματα σύμφωνα με τις ιστοσελίδες τους. Γίνεται αναφορά στο εγχώριο τραπεζικό γίνεσθαι και στη διαμόρφωση του μετά τις συγχωνεύσεις της περιόδου 1994-2013. Τέλος, αναφέρονται οι κυριότερες επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων, όπως καταγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Παρατίθενται οι βασικότερες θεωρίες παρακίνησης, ώστε να γίνει κατανοητό το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίστηκε η σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Παρουσιάζονται ενδεικτικά, θεωρίες που αφορούν τη φύση και τη διαδικασία της παρακίνησης.

Τέλος γίνεται αναφορά στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης που πρόσφατα άρχισαν να χρησιμοποιούνται από τα τραπεζικά ιδρύματα.

Σκοπός της εμπειρικής διερεύνησης είναι να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων σε κεντρικές υπηρεσίες τραπεζικού ιδρύματος σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην εργασιακή ικανοποίηση, στις εργασιακές σχέσεις και στις μεθόδους παρακίνησης και ηγεσίας. Διερευνάται η γνώμη των συμμετεχόντων για τα μέτρα προστασίας που πάρθηκαν και για τις επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις από

την πρόσφατη πανδημία του κοροναϊού Covid – 19. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας θα δώσουν χρήσιμες πληροφορίες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Λέξεις κλειδιά :** κεντρικές υπηρεσίες τραπεζών, παρακίνηση, Covid – 19

## ABSTRACT

The global financial crisis of 2009 led to a rapidly developing business environment in which only organizations that have already achieved to conform with the new data, managed to survive. As far as the bank sector is concerned, the incorporation of the new situation is obviously an advantage for the acquisition and maintenance of its competitive assets. The consequential mergers and acquisitions that took place presented new working data because employees lost their rights, but also new working conditions were created. All these changes are obvious in the payment systems, in the working agreements and in the methods through which bank employees are motivated.

The dissertation presents, the changes that were made in working field of the Greek banks through the mergers and acquisitions and took place during the financial crisis. A brief historical recursion will be made in the native Bank situation (1994-2013), in the four systemic Greek banks, their workforce and the motivation strategies that are applied. The most important consequences of the mergers and acquisitions on the working relations of the bank employees will be presented.

The basic motivation theories will be analytically stated, in order for the readers to understand the trestle on which the structure of the questionnaire is based on. The theories have to do with the nature and the procedure of motivation.

Finally, there will be a reference to the flexible types of working conditions that have been used lately.

The aim of this empiric exploration is to note down the aspects of people that work in a bank institution and are related with the immense changes that were made in the working field and the motivation and leadership procedure that is followed by their supervisors. What has to be mentioned is that it will be taken into consideration the opinion of all these people that took part in the questionnaire as far as the measures of protection and the consequences in the working relations - because of COVID 19 - are concerned. The results of the present dissertation will provide useful information.

**Key words :** central services, motivation, Covid - 19

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b> .....	<b>11</b>
<b>ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Ιστορική Αναδρομή του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος .....	11
1.1.1 Πρώτη περίοδος 1828-1929 .....	11
1.1.2 Δεύτερη περίοδος 1929- 1945 .....	12
1.1.3 Τρίτη περίοδος 1946-1992 .....	12
1.1.4 Τέταρτη χρονική περίοδος 1992- σήμερα.....	13
1.2 Τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και τα συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων τους .....	13
1.2.1 Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ).....	14
1.2.2 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ) .....	14
1.2.3 Alpha Bank.....	15
1.2.4 Τράπεζα Πειραιώς .....	15
1.2.5 Τράπεζα Eurobank.....	16
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b> .....	<b>16</b>
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΓΧΩΡΙΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ</b> .....	<b>16</b>
2.1 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο.....	16
2.2 Συγχωνεύσεις - Εξαγορές και εργασιακές σχέσεις.....	19
<b>3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b> .....	<b>21</b>
<b>ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	<b>21</b>
3.1 Η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης.....	21
3.2 Θεωρίες παρακίνησης.....	24
3.2.1 Θεωρίες αναγκών.....	24
3.2.2 Θεωρίες κινήτρων .....	26
3.2.3 Θεωρίες προσδοκιών .....	27
3.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα .....	28
3.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών με την παρούσα εργασία ..	30
<b>4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b> .....	<b>32</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>32</b>
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	32
4.2 Το δείγμα της έρευνας .....	33
4.3 Δομή του ερωτηματολογίου .....	34

4.4 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας.....	40
4.5 Μέθοδοι ανάλυσης των αποτελεσμάτων .....	42
4.6 Περιορισμοί της έρευνας .....	45
<b>5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....</b>	<b>46</b>
<b>ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>46</b>
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	46
5.1.1 Φύλο .....	46
5.1.2 Οικογενειακή κατάσταση .....	46
5.1.3 Ηλικία .....	47
5.1.4 Μορφωτικό επίπεδο .....	48
5.1.5 Ετήσιο εισόδημα .....	48
5.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	49
5.2.1 Εργασιακή θέση .....	49
5.2.2 Έτη εργασιακής εμπειρίας.....	50
5.2.3 Προέλευση από συγχωνευμένη τράπεζα.....	50
5.2.4 Τρόπος πρόσληψης .....	51
5.3 Εργασιακές συνθήκες.....	52
5.3.1 Δεν μπορώ να ανταποκριθώ ικανοποιητικά στον συνήθη φόρτο εργασίας.....	52
5.3.2 Έχω σημαντικές προοπτικές εξέλιξης.....	52
5.3.3 Η εργασία μου, παρέχει τη δυνατότητα να ενημερώνομαι συνεχώς για τις πρόσφατες εξελίξεις στο επιστημονικό μου πεδίο .....	53
5.3.4 Έχει αυξηθεί ο φόρτος εργασίας λόγω της συγχώνευσης των τραπεζών και της μείωσης των τραπεζικών καταστημάτων .....	54
5.3.5 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου χαρακτηρίζονται από συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη .....	54
5.3.6 Οι πρόσθετες παροχές (π.χ. επιδόματα, ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) είναι ικανοποιητικές.....	55
5.3.7 Ο κτιριακός και τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού μου χώρου είναι υποστηρικτικοί για την εργασία μου .....	56
5.3.8 Οι προαγωγές δίνονται μετά από αξιοκρατικές διαδικασίες .....	56
5.3.9 Νιώθω εργασιακή ασφάλεια στη θέση εργασίας μου .....	57
5.3.10 Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι περισσότερο ανταγωνιστικές μετά τις συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο .....	57
5.3.11 Το ύψος των αποδοχών μου δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με την εργασία που παρέχω στην Τράπεζα .....	58
5.3.12 Έχω αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων μου .....	59
5.3.13 Είμαι ικανοποιημένος με τη θέση εργασίας μου συνολικά .....	60
5.3.14 Νιώθω ότι έχω την απαιτούμενη υποστήριξη από τους προϊσταμένους μου.....	60



5.3.15 Απολαμβάνω την αναγνώριση που μου αξίζει για το έργο μου από τους ιεραρχικά ανώτερους μου .....	61
5.3.16 Εξαιτίας των απαιτήσεων σας εργασίας μου, όταν επιστρέφω στο σπίτι είμαι ευερέθιστος/η.....	61
5.3.17 Ο χρόνος που καταλαμβάνει στην καθημερινή μου ζωή η εργασία μου, δεν μου επιτρέπει να ικανοποιώ εύκολα άλλες απαιτήσεις (π.χ. προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές κλπ.) .....	62
5.3.18 Η τράπεζα στην οποία εργάζομαι έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των εργαζομένων της από την επιδημία του Covid - 19.....	63
5.3.19 Η επιδημία του Covid - 19 θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις των τραπεζικών υπαλλήλων.....	63
5.4 Τρόποι παρακίνησης/Κίνητρα.....	64
5.5 Ποσοτική Προσέγγιση .....	65
5.5.1 Η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης και διαφόρων πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης .....	65
5.5.2 Η ικανοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες του A.Maslow και του F. Herzberg.....	67
5.6 Εξωτερικά και Εσωτερικά κίνητρα και παρακίνηση .....	68
5.7 Παραμετρικοί Έλεγχοι .....	69
5.7.1 Έλεγχος t-test.....	69
5.7.2 Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA).....	70
5.8 Μη παραμετρικοί έλεγχοι .....	73
5.8.1 Έλεγχος Pearson για την Ικανοποίηση από τη θέση εργασίας .....	73
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	73
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	79
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	79
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	80
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	83
Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	83
Β. Στατιστικοί πίνακες .....	87