

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΑΡΝΑΟΥΤΟΓΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : κα ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2014

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία επειδή μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Για να γίνουν πιο παραγωγικοί οι εργαζόμενοι χρειάζεται να υιοθετούν βασικές αρχές εργασίας, όπως:

- τεχνικές δεξιότητες και
- επαγγελματικές γνώσεις.

Σκοπός της παρούσης βιβλιογραφικά ερευνητικής διπλωματικής εργασίας αποτελεί η θεωρητική προσέγγιση και περιπτωσιακή διερεύνηση της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των συστημάτων αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα των τραπεζών.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Δραστηριότητες επιχειρήσεων: είναι η κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης που ασχολείται με κύριο σκοπό το κέρδος, και να περιλαμβάνουν διάφορες επιχειρηματικές προεκτάσεις όπως:

- 1) **Μάρκετινγκ (αγοραλογία):** είναι το σύνολο των διαδικασιών με σκοπό την πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης.
- 2) **Χρήση τεχνικών πιο αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου:** δίνει στα άτομα μια αίσθηση του απόλυτου ελέγχου, είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία, υγιή και με λιγότερο άγχος.

Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός διοικητικού διευθυντή αποτελεί η στοιχειοθέτηση των κίνητρων που θα εμπνεύσουν τους εργαζομένους του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που ακολουθείται, στην ουσία έγκειται στις ακόλουθες καταστάσεις:

- 1) Η **ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis)**, είναι σημαντική διαδικασία προσδιορισμού του περιεχομένου της εργασίας όσον αφορά τις δραστηριότητες που εμπλέκονται και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών.
- 2) **Με τον καθορισμό επιθυμητών αποτελεσμάτων:** Οι ηγέτες των εκάστοτε οργανισμών καθορίζουν με σαφήνεια την αποστολή και τον σκοπό τους και μοιράζονται τακτικά τα αποτελέσματα με τις ομάδες εργασίας, έτσι ανακαλύπτουν το κίνητρο για την επιτυχία των επιχειρήσεων.
- 3) Η **ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων**, πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας μετρήσιμα στοιχεία για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας απορρέουν από τα γενικά σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία και μειώνουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος:

- Τα σφάλματα μεταβλητών, αφορούν είτε τη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα είτε την ασυμφωνία.
- Σταθερό λάθος, είναι μια πηγή σφάλματος που προκαλεί στις μετρήσεις να αποκλίνουν συστηματικά από την πραγματική τους αξία.
- Το φαινόμενο της οικειότητας, όπου γίνεται ευνοϊκότερη αξιολόγηση των εργαζομένων με παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους τους αξιολογητές.
- Λάθη πληροφόρησης, όταν λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης οι αξιολογητές προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση.
- Το φαινόμενο της γενίκευσης, κατά το οποίο ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά.

Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων:

- 1) **Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση:** Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά συγκρίνεται με άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του.
- 2) **Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια:** Αυτό το είδος αξιολόγησης διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.
- 3) **Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων:** αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη, επειδή δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων.
- 4) **Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας:** έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο προσδιορισμός του επίπεδου αμοιβών διαμορφώνει την κουλτούρα απόδοσης, αλλά και τον προσδιορισμό των σωστών παροχών και αμοιβών των ανωτάτων στελεχών.

Τα προγράμματα αμοιβών πρέπει να:

- ❖ Ευθυγραμμίζουν την αξία των προγραμμάτων με την ατομική απόδοση, την επιχειρησιακή απόδοση και την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ❖ Παρέχουν ένα ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο συνολικό πακέτο αμοιβών το οποίο να αντανακλά την αξία κάθε ρόλου.
- ❖ Διασφαλίζουν την εξωτερική ανταγωνιστικότητα των συνολικών αμοιβών.
- ❖ Αναπτύσσουν προγράμματα αμοιβών που με αποδοτικό τρόπο καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων.
- ❖ Διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και αυξάνεται η δέσμευσή τους στην εταιρία.
- ❖ Ευθυγραμμίζουν το κόστος προσωπικού με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα

ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο τραπεζικός κλάδος την τελευταία δεκαετία και στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, βρίσκεται διεθνώς:

- σε μια δυναμική ανασχηματισμού και
- εκτεταμένων ανακατατάξεων.

Το διεθνές τραπεζικό σύστημα έχει κυριολεκτικά μετασχηματιστεί λόγω:

- της συνεχιζόμενης διεθνοποίησης,
- των οικονομικών συναλλαγών
- των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων,

ενισχύοντας σημαντικά το ρόλο του στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

Για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να ανταποκριθούν επιτυχώς στον ανταγωνισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οφείλουν:

- ✓ στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης,
- ✓ στη μείωση λειτουργικών εξόδων και
- ✓ στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Τα τελευταία 5 χρόνια το παγκόσμιο χρηματιστικό σύστημα διανύει μια από τις δυσκολότερες περιόδους στην ιστορία του, με αποτέλεσμα:

- ✓ την γενική κρίση του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος,
- ✓ προκαλώντας τεράστιες ζημιές στις οικονομίες των χωρών.

Αποτέλεσμα ήταν η ανάγκη αλλαγών του ρόλου του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος:

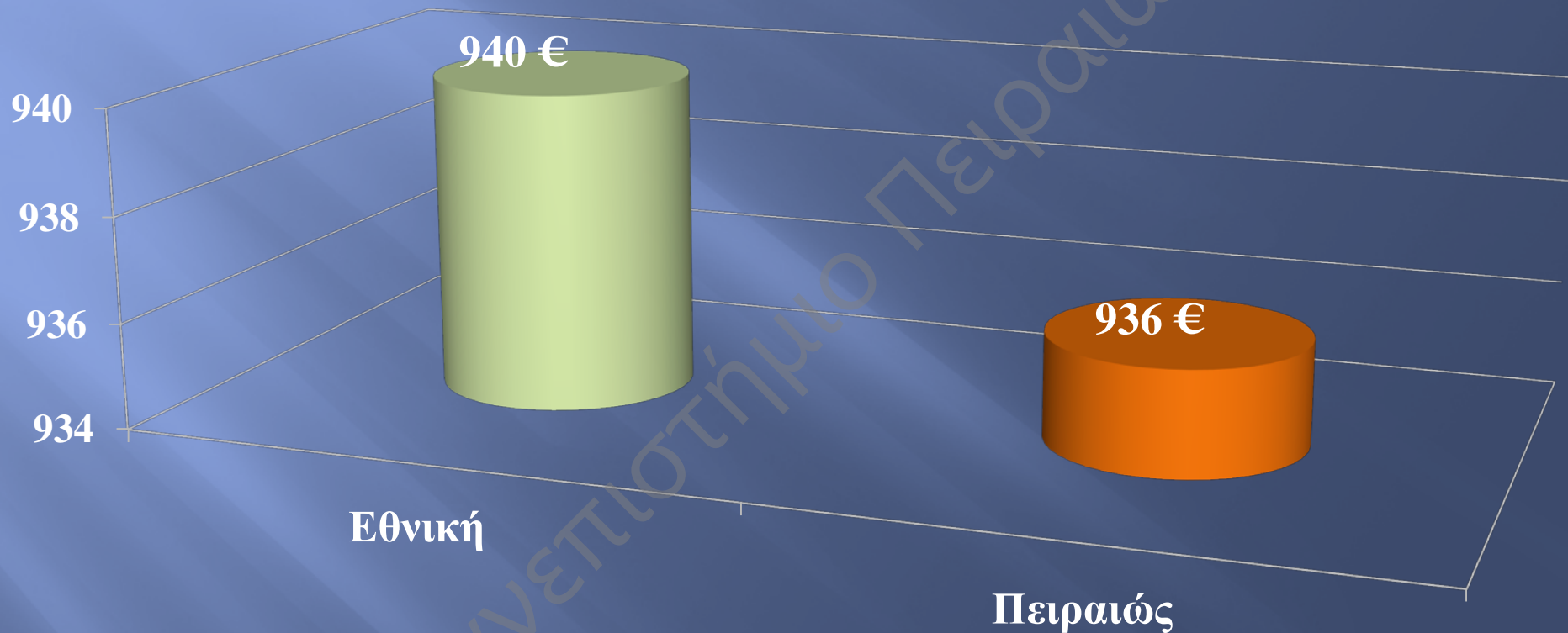
- στην παγκόσμια οικονομία αλλά και
- στη διαμόρφωση νέων δεδομένων στις αμοιβές του προσωπικού των τραπεζών.

Η βάση της σύγκρισης θα είναι:

- ❑ Η κατανομή των μισθών στις τράπεζες,
- ❑ Η διαφοροποίηση των μικτών ωριαίων αποδοχών ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το επάγγελμα και την προϋπηρεσία στον χρηματοπιστωτικό τομέα,
- ❑ Οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση του ατομικού μισθού στον χρηματοπιστωτικό τομέα,
- ❑ Οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση υψηλότερου μέσου μισθού στον τραπεζικό κλάδο,
- ❑ Οι ομαδοποιήσεις των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό τομέα προκειμένου να προσδιοριστούν τα πιθανά μέρη στα οποία κατανέμονται οι εργαζόμενοι.

Σύγκριση βασικών μισθών (εισαγωγικού κλιμάκιου+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) στις δύο τράπεζες του Κύριου προσωπικού:

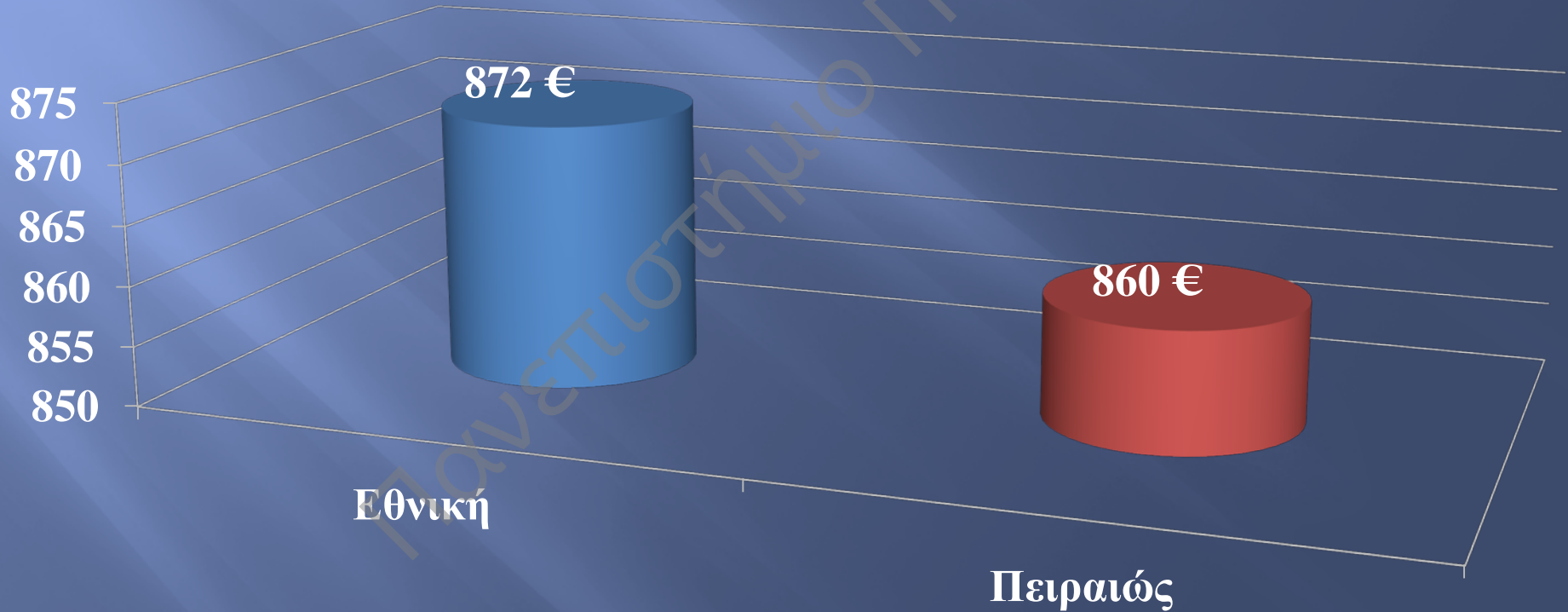
ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



Παρατηρείται ότι η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο κύριο προσωπικό είναι 4 € υπέρ της Εθνικής τράπεζας, ποσό αμελητέο.

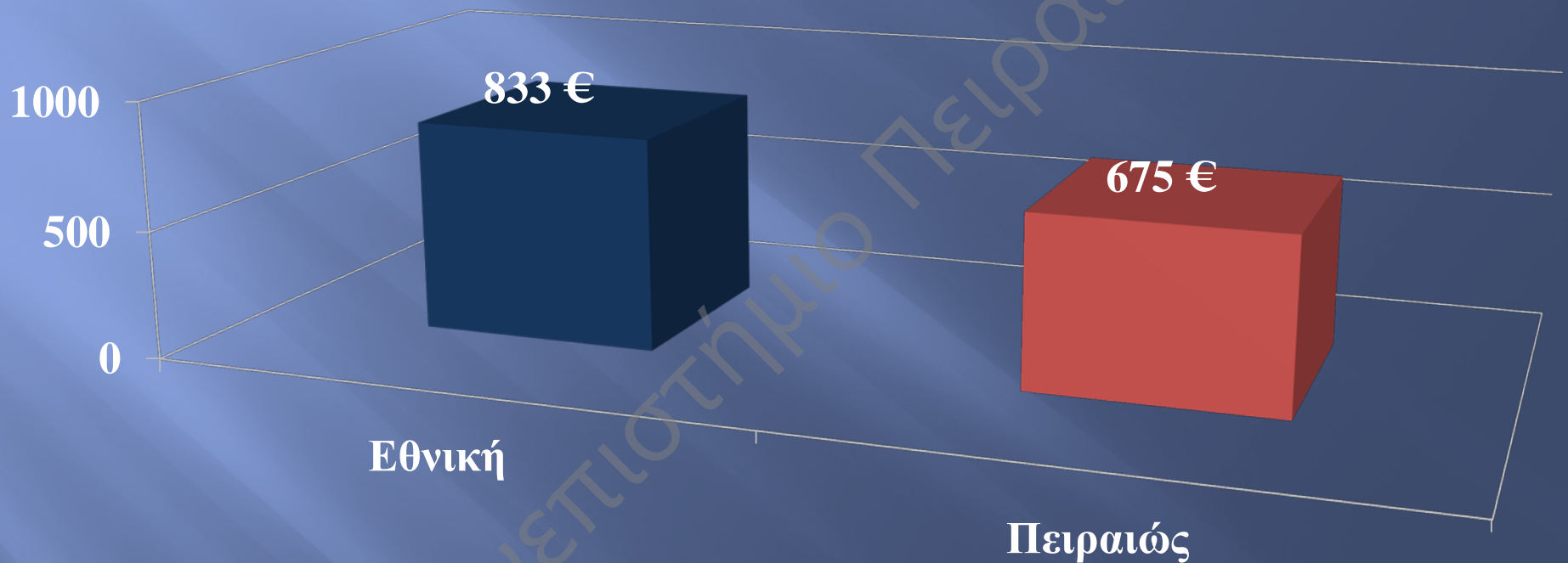
Η κατηγορία βοηθητικού προσωπικού περιλαμβάνει τους Κλητήρες. Στο διάγραμμα φαίνεται η διαφοροποίηση του βασικού μισθού + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο βοηθητικό προσωπικό και είναι 12 € υπέρ της Εθνικής τράπεζας.

ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



Στην κατηγορία προσωπικού καθαριότητας περιλαμβάνονται οι καθαρίστριες τακτικής, μόνιμης και όχι διακεκομμένης απασχολήσεως.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ



Μεγάλη διαφορά υπάρχει στο βασικό μισθό + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια στο προσωπικό καθαριότητας και είναι 158 € υπέρ της Εθνικής τράπεζας.

Οι βασικοί μισθοί του ενιαίου μισθολογίου σε σχέση με την ηλικία (κλιμάκιο) διαμορφώνονται ως εξής για τις δυο –εν συγκρίσει- τράπεζες:

	ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Τράπεζα	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	1.143	1.029	879
Πειραιώς	1.145	1.020	780

Οι αμοιβές στον χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας διαφοροποιούνται ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το οποίο αντανακλά εν μέρει:

- ✓ τη διαφοροποίηση στη θέση εργασίας,
- ✓ τις αρμοδιότητες,
- ✓ τα καθήκοντα επίβλεψης και
- ✓ τις ευθύνες που αναλαμβάνει έκαστος εργαζόμενος ανάλογα με το εκπαιδευτικό του επίπεδο, αλλά και την τράπεζα που εργάζεται.

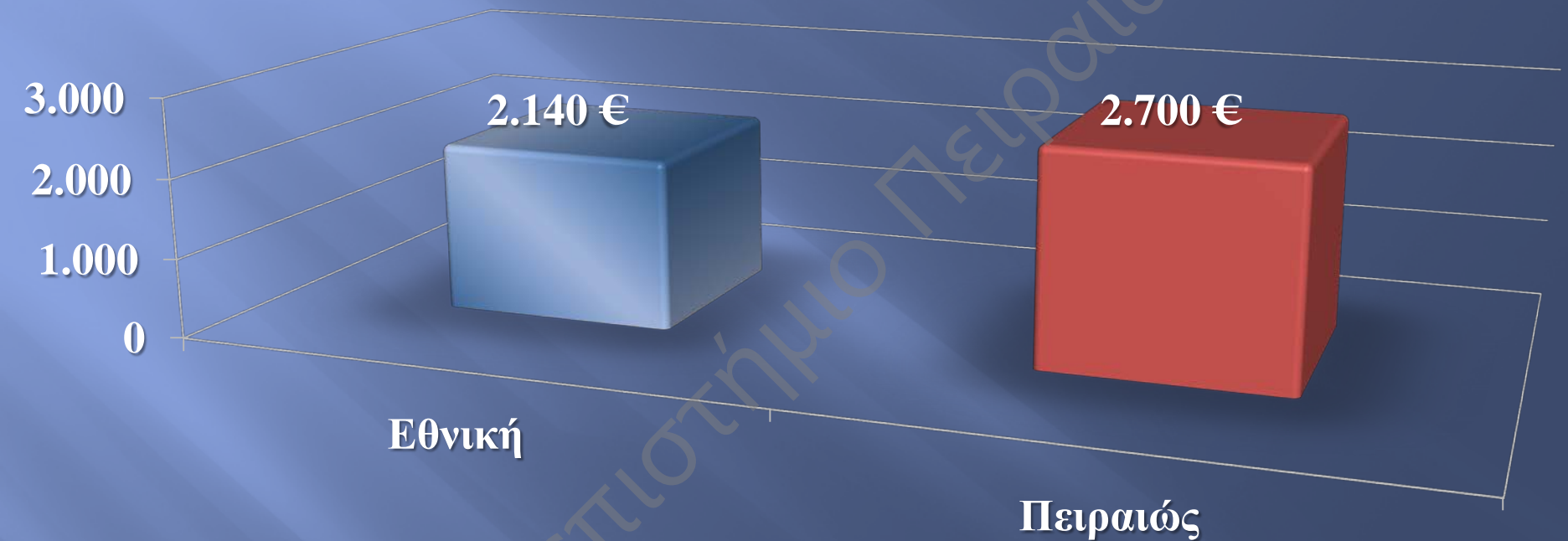
	Υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο	Μεσαίο εκπαιδευτικό επίπεδο	Χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο
Τράπεζα	Μισθός + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και πρόνομια	Μισθός + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και πρόνομια	Μισθός + κοινωνικές παροχές, επιδόματα και πρόνομια
Εθνική	1.253	1.039	880
Πειραιώς	1.150	1.000	720

Σύγκριση μισθών (+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια) σε σχέση με την θέση, στις δύο τράπεζες.

	Ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη	Λογιστές και επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης	Βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό	Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών
Τράπεζα	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια	Βασικός Μισθός+ κοινωνικές παροχές, επιδόματα και προνόμια
Εθνική	1.684	1.464	1.370	1.103
Πειραιώς	1.700	1.400	1.280	1.070

Προκύπτει ότι υπάρχει έντονη επίδραση του επαγγέλματος στις αποδοχές: όσοι ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες επαγγελμάτων, δηλαδή στα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη (corporate managers), στους λογιστές και στα άλλα επαγγέλματα υψηλής ειδίκευσης (accountants, personnel professionals, lawyers, business professionals), αμείβονται με αποδοχές της τάξης των 1680 €

Σημαντική είναι η διαφοροποίηση των αποδοχών ανάλογα με την επαγγελματική πείρα, τις γνώσεις και δεξιότητες που συσσωρεύει ο εργαζόμενος καθώς παρέρχεται ο χρόνος προϋπηρεσίας στον ίδιο ή και σε άλλον εργοδότη.



Είναι παράγοντες μεγάλης σημασίας και στις δυο τράπεζες, με την έννοια ότι οι αμοιβές αυξάνονται (με την μορφή ειδικών επιδομάτων) στις δύο τράπεζες με την ίδια ταχύτητα καθώς αυξάνεται ο χρόνος προϋπηρεσίας.

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ
ΓΙΑ ΤΗΝ
ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ !!!**

