



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ:
ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Αντωνόπουλος Χρήστος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Πειραιάς, Απρίλιος 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS

MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

EVALUATION OF STAFF EFFICIENCY AND REWARDS IN THE
BANKING SECTOR: A COMPARATIVE STUDY

By
Antonopoulos Christos

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy.

Piraeus, Greece, April 2016

Στην οικογένειά μου..

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, κ. Χατζηδήμα, για τη συνεχή υποστήριξη και καθοδήγησή της, καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου, όπως επίσης και την οικογένειά μου που στάθηκε αρωγός και υποστηρικτής μου στην προσπάθεια αυτή.

Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Προσωπικού και Ανταμοιβές στον Τραπεζικό Τομέα: Μια συγκριτική ανάλυση

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση απόδοσης, αξιολόγηση, εργαζόμενοι, αξιολογητές, τραπεζικός τομέας

Περίληψη

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας, τον καθορισμό των ανθρώπινων αναγκών σε πόρους (σχεδιασμός), προσελκύνοντας υποψήφιους υπαλλήλους (πρόσληψη), επιλέγοντας εργαζόμενους (επιλογή), διδάσκοντάς τους πώς να κάνουν σωστά τη δουλειά τους και προετοιμάζοντάς τους για το μέλλον (εκπαίδευση και ανάπτυξη), την επιβράβευσή τους (αποζημίωση), την αξιολόγηση της απόδοσής τους (διαχείριση της απόδοσης), και τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας (εργασιακές σχέσεις).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα συζητηθούν σε αυτήν τη μελέτη, θα υπογραμμίσουν πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως πρακτική υποστήριξης των επιχειρηματικών στόχων. Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη μιας θετικής φήμης στην κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο σημαντικός ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση της επιχείρησης, ωστόσο, έχει μόλις πρόσφατα αναγνωριστεί .

Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό τομέα, όπου η σωστή διαχείριση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξής τους.

Evaluation of Staff Efficiency and Rewards in the Banking Sector:

A comparative study

Keywords: Human Resource Management, Performance Management, employees, evaluators, evaluators , banking sector

Abstract

Human resource management refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance. Human Resource Management practices include analyzing and designing work, determining human resource needs (HR planning), attracting potential employees (recruiting), choosing employees (selection), teaching employees how to perform their jobs and preparing them for the future (training and development), rewarding employees (compensation), evaluating their performance (performance management), and creating a positive work environment (employee relations).

The Human Resource Management practices that will be discussed in this study will highlight how effective Human Resource Management practices support business goals and objectives. Effective Human Resource Management has been shown to enhance company performance by contributing to employee and customer satisfaction, innovation, productivity and development of a favorable reputation in the firm's community. The important role of Human Resource Management in company performance has only recently been recognized.

In this study we will deal with the Human Resources Management in the banking sector, where the right management of employees is one of the most important growth factors.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	ix
Abstract	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.1. Τι είναι η Διοίκηση Απόδοσης	2
1.2. Κίνδυνοι που εμπεριέχονται	3
1.3. Ορίζοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα	4
1.4. Βασικά στοιχεία ενός συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης	5
1.5. Στόχοι προς επίτευξη	5
1.6. Κριτήρια απόδοσης	7
1.7. Περιοχές ανάπτυξης	8
1.8. Η διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης	9
1.8.1. Προγραμματισμός	9
1.8.2. Καθοδήγηση	9
1.8.3. Αξιολόγηση	10
1.8.4. Επιβράβευση	14
1.9. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις	16
1.10. Τρόποι αξιολόγησης των εργαζομένων	16
1.11. Μέθοδοι και νέες τάσεις	17
1.12. Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης των εργαζομένων	20
1.13. Μειονεκτήματα της αξιολόγησης των εργαζομένων	21
1.14. Ο σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης	22
1.15. Οι προϋποθέσεις της αποτελεσματικής αξιολόγησης	23
1.16. Η διαδικασία και ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης	24

1.17.Τα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος αξιολόγησης	25
1.18. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1. Εισαγωγή στον Τραπεζικό Τομέα	31
2.2. Σύγχρονες εξελίξεις στο Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα	32
2.3. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο	32
2.4. Ανθρώπινοι Πόροι & Εκπαίδευση στον Τραπεζικό Τομέα	33
2.5. Κανονιστικό πλαίσιο επαγγελματικής κατάρτισης	34
2.6. Σύστημα αμοιβών	37
2.7. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα	37
2.8. Σκοπός της αξιολόγησης στον τραπεζικό τομέα	38
2.9. Οι βασικές αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης στον τραπεζικό τομέα	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΤΡΑΠΕΖΑ EFG EUROBANK

3.1. Γενικά στοιχεία	40
3.2. Ιστορική εξέλιξη	41
3.3. Στόχοι- Στρατηγική- Όραμα	45
3.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες	46
3.5. Το ανθρώπινο δυναμικό	47
3.6. Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης	48
3.6.1. Βήματα της διαδικασίας	48
3.6.2. Παράμετροι αξιολόγησης	50
3.7. Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων	57
3.8. Εκπαίδευση των αξιολογητών	57
3.9. Σύνδεση αξιολόγησης και συστημάτων αμοιβών	58
3.10. Αμοιβές & Παροχές	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.1. Εισαγωγικά στοιχεία	64
4.2. Προοπτικές σταδιοδρομίας	65
4.2.1. Επαγγελματική Εξέλιξη	65
4.2.2. Ακαδημίες	66
4.3. Αποδοχές & Παροχές	66
4.4. Συστήματα αξιολόγησης ανά ιεραρχικό επίπεδο	67
4.5. Βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ EUROBANK EFG & ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5.1. Προσωπικό/ Υποκαταστήματα	74
5.2. Παρουσία στο εξωτερικό	74
5.3. Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού	77
5.4. Συστήματα αμοιβών & παροχών	78
5.5. Διοίκηση	79
Επίλογος	82
Βιβλιογραφία	84