

ΜΒΑ



Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά
Τεχνολογικού Τομέα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ: Δυσκολίες, συνέπειες και αποτελέσματα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά της συγχώνευση των τραπεζών ALPHA BANK και ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: Ιωάννης Σαλμόν, Λάζαρος Βρυζίδης, Ιωάννης Ψαρομήλιγκος

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ: Παπουτσής Νικόλαος

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού σε περίοδο συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε), με έμφαση στον τραπεζικό κλάδο και με ειδική ανάλυση της περίπτωσης της πρόσφατης συγχώνευσης της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank, η οποία πραγματοποιήθηκε δια απορροφήσεως της πρώτης από την δεύτερη. Περιγράφονται οι βασικότεροι πυλώνες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ) και αναφέρονται οι πολλαπλοί ρόλοι που καλείται να επιτελέσει στη διασφάλιση ενός υγιούς και ταυτόχρονα αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Πραγματοποιείται εις βάθος έρευνα, μέσω διανομής στο προσωπικό της ενιαίας πλέον Τράπεζας αναλυτικών ερωτηματολογίων, η οποία έχει σκοπό, αφενός, τη διερεύνηση των επιπτώσεων της Σ&Ε στο ανθρώπινο δυναμικό των δυο Τραπεζών και την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων και αφετέρου, την παρουσίαση του ρόλου που διαδραμάτισε η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επιτυχή διαχείριση των καίριων θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό και τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους και διαδικασίες της συγχώνευσης.

Abstract

The present dissertation examines Human Resource Management (HRM) issues that arise in the course of Mergers & Acquisitions with emphasis to the Banking Sector, while paying special consideration to the Case Study of the recent merger between Emporiki Bank and Alpha Bank, through the acquisition of the former from the latter. The main parameters of the HRM are described as well as the multiple roles that have to be performed for the merged entity to result in a healthy, effective and efficient working environment. A thorough survey that investigates the effects of the merger on the employees of the two banks through the analysis of detailed questionnaires that were distributed to the personnel of the merged Bank is presented, incorporating the opinions of the employees. The role of the HRM in the management of the main HR issues in relation to the strategic targets and procedures of the Merger is also examined.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	3
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	10
1.1. Το τραπεζικό σύστημα.....	10
1.2. Το νομοθετικό πλαίσιο του τραπεζικού συστήματος.....	12
1.3. Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στο τραπεζικό σύστημα.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	16
2.1. Γενικά.....	16
2.2. Ορισμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	17
2.3. Είδη εξαγορών.....	18
2.4. Είδη συγχωνεύσεων.....	19
2.5. Νομοθετικό πλαίσιο συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	19
2.5.1. Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο.....	20
2.5.2. Ελληνικό νομικό πλαίσιο.....	20
2.6. Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	21
2.7. Μέθοδοι αξιολόγησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	24
3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	24
3.2. Νομικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων – εξαγορών στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο.....	25
3.3. Διαδικασία συγχωνεύσεων – εξαγορών των πιστωτικών ιδρυμάτων...25	
3.4. Κριτήρια συμμετοχής τραπεζών για την συμμετοχή τους στην διαδικασία των συγχωνεύσεων – εξαγορών.....	26
3.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των συγχωνεύσεων – εξαγορών.....	27
3.6. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτυχίας των συγχωνεύσεων – εξαγορών.....	27
3.7. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων – εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ APLHA BANK – ΕΜΠΟΡΙΚΗ.....	31
4.1. Ιστορική αναδρομή της APLHA BANK.....	31

4.2. Ιστορική αναδρομή της Εμπορικής Τράπεζας.....	32
4.3. Το χρονικό της συγχώνευσης.....	34
4.4. Στόχοι, σκοπός και αποτελέσματα της συγχώνευσης.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	37
5.1 Επιπτώσεις των Σ&Ε στο Ανθρώπινο Δυναμικό.....	37
5.2 Η έννοια και η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση.....	38
5.3 Βασικοί πυλώνες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	41
5.3.1 Προγραμματισμός/ Στελέχωση/ Ανάπτυξη σταδιοδρομίας.....	41
5.3.2 Αξιολόγηση/ Διοίκηση της Απόδοσης.....	42
5.3.3 Αμοιβές & Παροχές.....	42
5.3.4 Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα.....	43
5.4 Επιπτώσεις εξαγορών & συγχωνεύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό....	44
5.4.1. Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	44
5.4.2. Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των Τραπεζών.....	45
5.4.3. Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό από την συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank.....	49
5.4.4 Ο ρόλος των Συλλόγων Εργαζομένων των δύο Τραπεζών και η τελική Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση.....	56
5.4.5 Αναδιάρθρωση και ομογενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού... ..	58
.....	61
.....	61
.....	62
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας.....	65
6.1 Σκοπός της έρευνας.....	65
6.2 Μέθοδος έρευνας – Επεξεργασία συλλογής δεδομένων.....	65
6.3 Δομή του Ερωτηματολογίου και Περιγραφή του Δείγματος.....	66
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα.....	67
7.1 Προγραμματισμός/ Στελέχωση/ Ανάπτυξη σταδιοδρομίας.....	67
7.2 Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης.....	79
.....	81

7.3 Αμοιβές & Παροχές.....	84
.....	90
7.4 Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα.....	92
.....	100
Συμπεράσματα.....	105
Βιβλιογραφία.....	107
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο.....	110

Εισαγωγή

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα δέχθηκε πολλαπλά χτυπήματα κατά την τελευταία οικονομική κρίση. Η αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους, η παρατεταμένη ύφεση που πλήττει το δανειακό τους χαρτοφυλάκιο, η εκροή καταθέσεων και η απομόνωση του από το διεθνές σύστημα δημιούργησε υπαρκτά προβλήματα βιωσιμότητας των τραπεζών. Η στρατηγική επιλογή για την ενδυνάμωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος οδήγησε στην ανακεφαλαιοποίηση των συστημικών τραπεζών και την συγχώνευση τους με τις υπόλοιπες ώστε το νέο σχήμα που προήλθε να είναι βιώσιμο και να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

Σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του εγχειρήματος παίζει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων που ίσως είναι το δυσκολότερο κομμάτι για να πραγματοποιηθεί η συγχώνευση ή εξαγορά. Μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα που θα επηρεάσουν την πραγματικότητα, άλλα εδώ θα πρέπει και οι δύο επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι εάν συνδυάσουν τα δυνατά στοιχεία των δύο εταιριών, θα προκύψουν μεγαλύτερα κέρδη. Η υλοποίηση των συγχωνεύσεων είχε άμεσες επιπτώσεις στην ενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών τόσο στη πλευρά της διοίκησης όσο και στη στην πλευρά των εργαζομένων. Τα κύρια προβλήματα αφορούν θέματα εξορθολογισμού του κόστους και αποτελεσματικότητας, καθώς και αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Οι συνέπειες αφορούν τη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας και των εργασιακών κεκτημένων, την ανατοποθέτηση και εκπαίδευση του προσωπικού, την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων, με αποτέλεσμα πολώσεις τριβές και μεταβολές για μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μελέτες παγκοσμίως που αναδεικνύουν το πρόβλημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των προβλημάτων που προκύπτουν από την πλευρά των επιχειρήσεων στην περίπτωση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Οι περισσότερες εντοπίζουν το γεγονός ότι επακόλουθο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, είναι να χάνονται θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται άγχος, μείωση της παραγωγικότητας, αβεβαιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, ένα από τα κύρια προβλήματα που καταγράφεται, είναι ότι το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού επισκιάζεται, και η σημασία του μπαίνει σε δεύτερο ρόλο, σε σύγκριση με άλλους παράγοντες κυρίως οικονομικούς, κατά τη διάρκεια των εξαγορών και συγχωνεύσεων. (Stahl G. K., Mendenhall M. E., 2005).

Για την επιτυχή έκβαση μιας συγχώνευσης πρέπει να αντιμετωπισθούν οι παράγοντες αναφορικά με τα προβλήματα και την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού και να λάβουν πρωτεύοντα ρόλο στο σχεδιασμό και την αντιμετώπιση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών από τους ιθύνοντες των εταιρειών.

Αναφορικά με το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, μέχρι την κρίση, το κύριο μέλημά του ήταν οι τράπεζες να διευρύνουν τα μεγέθη τους. Τώρα το πρόβλημα μετατέθηκε και είναι κατ' αρχήν να επιτύχουν την βιωσιμότητα τους και κατόπιν την ανάπτυξή τους, μέσα από την ομογενοποίηση και τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών των διαφορετικών οργανισμών που τις συνθέτουν. Ο στόχος των ενοποιήσεων και η πρόσκληση για αυτές είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους με παράλληλη αύξηση των εργασιών. Στην παρούσα φάση όλοι οι μεγάλοι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι προωθούν τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών τους, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο και τη λειτουργία του δικτύου τους, τη δομή της συνολικής σχέσης με τον πελάτη, και τις αρμοδιότητες των στελεχών. Για την υλοποίηση των στόχων απαραίτητη είναι η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού γεγονός που κάνει σημαντική την αντιμετώπιση των προβλημάτων που το αφορούν.

Στόχος της ανάλυσης είναι να εξεταστούν, αφενός τα προβλήματα και οι συνέπειες των συγχωνεύσεων και αφετέρου, στο κατά πόσο επέδρασε η ενοποίηση αυτή της στρατηγικής στο ανθρώπινο δυναμικό, πώς μεταβλήθηκε η εταιρική κουλτούρα, ως προς τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της τράπεζας, και οι συνέπειες στο προσωπικό. Σημαντικό επίσης ζήτημα είναι ο εντοπισμός των προβλημάτων που επιφέρουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στο ανθρώπινο δυναμικό, οι συνέπειες στους εργαζόμενους, στην εταιρεία και στην κοινωνία καθώς και γιατί η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων πρέπει να έχει τουλάχιστον ισάξιο ρόλο με τα οικονομικά και τεχνικά μεγέθη. Τέλος, μέσα από μία μελέτη περίπτωσης εξαγοράς δύο μεγάλων ελληνικών τραπεζών να δείξει τα στάδια, την αντιμετώπιση, την εξέλιξη και την παρούσα κατάσταση αναφορικά με τα παραπάνω ζητήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1. Το τραπεζικό σύστημα

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία προς την κατεύθυνση τους εκσυγχρονισμού. Γνωρίζουμε καλά ότι, η ανάπτυξη της οικονομίας προϋποθέτει ένα πολύ καλό χρηματοοικονομικό σύστημα. Ο πυρήνας αυτού του χρηματοοικονομικού συστήματος είναι οι Τράπεζες. Λέγοντας τράπεζες θα πρέπει να γνωρίζουμε και τι εννοούμε με τον όρο Τράπεζες. Οι φορείς τραπεζικής εποπτείας χρησιμοποιούν μέχρι και σήμερα έναν εμπειρικό ορισμό που λέει ότι «Τράπεζα είναι ένας οργανισμός του οποίου η τρέχουσα δραστηριότητα συνιστάται στην αποδοχή καταθέσεων του κοινού και στην χορήγηση δανείων»¹. Αναλύοντας τον προαναφερόμενο ορισμό θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν τρεις πολύ σημαντικές έννοιες όπως η «τρέχουσα δραστηριότητα» που οι διάφορες επιχειρήσεις δανείζουν πελάτες τους ή δανείζονται από προμηθευτές τους, περιστασιακά ή μόνιμα, για τις τράπεζες όμως είναι η βασική και κύρια δραστηριότητά τους. Η «αποδοχή καταθέσεων» με την χορήγηση δανείων είναι η ειδοποιός διαφορά των τραπεζών από τους άλλους οργανισμούς πιστωτικής μεσολάβησης όπως π.χ. ασφαλιστικές εταιρείες, τράπεζες επενδύσεων. Τέλος η αναφορά στο «κοινό» αναφέρεται στο γεγονός ότι οι τράπεζες δεν αναφέρονται μόνο σε επαγγελματίες του πιστωτικού τομέα αλλά και στο ευρύτερο κοινό (Γεωργακοπούλου, 1998).

¹ ο ορισμός περιλαμβάνεται στην μελέτη του κ. Ι. Παπαδάκη με τίτλο «ο ρόλος των Τραπεζών και του κανονιστικού πλαισίου τους: Υποδείξεις της οικονομικής θεωρίας», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2004

Όλα αυτά όμως προϋποθέτουν ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα αναπτυγμένο τραπεζικό σύστημα γιατί χωρίς αυτό δεν θα υφίσταται μια αναπτυγμένη οικονομία. Οι τράπεζες όπως αναφέραμε και προηγουμένως αποτελούν τον πυρήνα του χρηματοοικονομικού συστήματος γι' αυτό και έχουν την δυνατότητα να μεταβάλλουν την προσφορά του χρήματος με αποτέλεσμα να επιδρούν στην αγοραστική δύναμη των πολιτών. Έχοντας ένα προβληματικό τραπεζικό σύστημα δυσχεραίνει την οικονομική ανάπτυξη και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μία οικονομική κρίση με ανεπανάρθωτα αποτελέσματα (Γεωργακοπούλου, 2006).

Όσον αφορά το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στα πρώτα του βήματα, χαρακτηρίζεται έντονα από τον κρατικό παρεμβατισμό. Έτσι όλο το νομοθετικό πλαίσιο που ήταν αυστηρό και δύσκαμπτο, σε συνδυασμό με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες περιόρισαν σημαντικά την ανάπτυξη των Τραπεζών τόσο στο επίπεδο των υπηρεσιών που προσέφεραν όσο και στο επίπεδο των προϊόντων που διακινούσαν (Κυριαζής, 2007).

Με την ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση σημειώθηκαν ραγδαίες μεταβολές. Η ανάπτυξη στην τεχνολογία, στην πληροφορική, στις τηλεπικοινωνίες, η παγκοσμιοποίηση των αγορών ήταν κάποιοι από τους λόγους που επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το χρηματοπιστωτικό σύστημα όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Στο πλαίσιο αυτό οι Τράπεζες αναδιοργανώθηκαν, ιδρύθηκαν νέες. Άλλες συγχωνεύθηκαν. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι τραπεζικές δραστηριότητες να διευρυνθούν σε νέους τομείς, να αναπτύξουν νέα προϊόντα, εκσυγχρονίστηκαν οι διαδικασίες και στο τέλος αναπροσαρμόστηκε το θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με την διεθνή αγορά. Αυτό οδήγησε τις Ελληνικές Τράπεζες να στρέψουν το βλέμμα τους προς τα Βαλκάνια καθώς και στις διεθνείς αγορές γνωρίζοντας ότι αυτό θα τους οδηγήσει σε μεγαλύτερες συνεργασίες με ξένους χρηματοοικονομικού ομίλους και η ανάπτυξη τους θα είναι ραγδαία (INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, 2008).

1.2. Το νομοθετικό πλαίσιο του τραπεζικού συστήματος

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η απελευθέρωση των χρηματαγορών, η νομισματική ενοποίηση ήταν κάποιοι από τους λόγους που συνέβαλαν στην δημιουργία ενός νέου πλαισίου χρηματοοικονομικών κανόνων (Δούκας, 2004).

Μετά την απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος που έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '80 άρχισαν να απλοποιούνται οι κανόνες, να καταργούνται αποφάσεις και τα στελέχη της Κεντρικής Τράπεζας ανέλαβαν το δύσκολο έργο της ενημέρωσης των τραπεζιτών για τις συνθήκες του ελεύθερου ανταγωνισμού (Καραμούζης, 2011).

Όταν ξεκίνησαν οι διαδικασίες απελευθέρωσης τότε, και μετά από μία μακρά περίοδο διαβουλεύσεων, δημοσιεύθηκε (Ιούλιο του 1988) το σύμφωνο της Βασιλείας I για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων. Όμως η Βασιλεία I θεωρείται ανεπαρκής κυρίως στο ότι οι τράπεζες μπορούσαν να προσαρμόσουν σταδιακά την συμπεριφορά τους ικανοποιώντας μεν το σύμφωνο της Βασιλείας, αξιοποιώντας δε νομικά κενά. Επίσης λόγω του ότι υπήρχε απουσία σοβαρής διαφοροποίησης των κεφαλαιακών απαιτήσεων, είχε σαν αποτέλεσμα ορισμένες τράπεζες να επιδίδονται σε δανεισμό υψηλού κινδύνου. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι, το συγκεκριμένο σύμφωνο της Βασιλείας I αφορούσε μόνο τον πιστωτικό κίνδυνο, πράγμα που αγνοούσε τις άλλες μορφές τραπεζικού κινδύνου, όπως ο λειτουργικός κίνδυνος, ο κίνδυνος των επιτοκίων κ.ά. (Δούκας, 2004).

Οι κανόνες της Βασιλείας I, λόγω της ανάπτυξης των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών οι οποίες γίνονταν πολύπλοκες, θεωρούνταν αναποτελεσματικοί με αποτέλεσμα το 2004 να οδηγηθούμε στο ανανεωμένο εποπτικό πλαίσιο, δηλαδή στην Βασιλεία II. Η Βασιλεία II αποτελεί μία ολοκληρωμένη μέθοδο της διαχείρισης κινδύνου και μάλιστα αναφέρεται και στην κάλυψη του πιστωτικού και λειτουργικού κινδύνου. Επίσης καθόρισε τις αρχές, τα κριτήρια καθώς και τις διαδικασίες τις επάρκειας των κεφαλαίων. Τελειώνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η Βασιλεία II αναφέρεται και

στην υποχρέωση των πιστωτικών ιδρυμάτων για την παροχή πληροφόρησης σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία των Τραπεζών (Καραμούζης, 2011).

Όλες αυτές οι ρυθμιστικές αλλαγές των εποπτικών αρχών είχαν σαν στόχο τους την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού απέναντι στα πιστωτικά ιδρύματα και κυρίως να εξασφαλίζουν μια σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος. Στην Ελλάδα, η εποπτεία, συγκεντρώθηκε στις ακριβείς αναφορές της Τράπεζας της Ελλάδος, και μάλιστα η τελευταία επέβαλλε μεγαλύτερο ποσοστό κεφαλαιακής επάρκειας (ελάχιστο το 8%) σε ορισμένες τράπεζες διότι έλαβε υπ' όψιν της τον κίνδυνο της κάθε μίας τράπεζας χωριστά (Δούκας, 2004).

Κλείνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η δημιουργία νέων αναγκών, οι εξελίξεις, που είναι ραγδαίες, οι μεταβολές στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον οδηγούν στην συνεχή δημιουργία ειδικών νόμων και κανόνων ελέγχου των Τραπεζών έτσι ώστε να υπάρχει ένα ισχυρό και δυνατό τραπεζικό σύστημα που είναι ο πυρήνας του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Καραμούζης, 2011).

1.3. Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στο τραπεζικό σύστημα

Η οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μία οικονομία χαρακτηρίζεται από μία διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.τ.λ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις οι οποίες αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάκης, 2010).

Από το 2007 έχουν συμβεί δύο πολύ σοβαρές οικονομικές κρίσεις. Σύμφωνα με τον Γκόρτσο (2014) η πρώτη μεγάλη διεθνής κρίση (2007-2009)

αρχικά εκδηλώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα στην αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, έλαβε παγκόσμια διάσταση. Η χρηματοοικονομική κρίση επεκτάθηκε σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες με μεγάλες επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα. Η αντίδραση όλων των χωρών ήταν άμεση. Τα μέτρα διαφέρουν από χώρα σε χώρα αλλά έχουν έναν κοινό στόχο, τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων και τη συγκράτηση της απασχόλησης. Στην Ελλάδα όμως, εκείνη την περίοδο το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν σε διαφορετική κατάσταση. Μπορεί η δημοσιονομική κατάσταση να είχε αρχίσει να επιδεινώνεται, αλλά το τραπεζικό σύστημα όχι μόνο δεν είχε επηρεαστεί καθόλου, αλλά το 2008 κατέγραψε την μεγαλύτερη κερδοφορία, δηλαδή λίγους μήνες πριν από την κατάρρευση της LehmanBrothers (15.09.2008) (Κουφάκης, 2010).

Οι παράγοντες που οδήγησαν στην οικονομική κρίση είναι κυρίως η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές της ΗΠΑ (στεγαστικά δάνεια), που αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρξει μεγάλη ζήτηση και κατανάλωση. Ένας άλλος βασικός παράγοντας ήταν και η μεγάλη αύξηση των στεγαστικών δανείων (μέσα σε μία τετραετία περίπου τριπλασιάστηκαν) και γνωρίζουμε ότι τα συγκεκριμένα δάνεια είναι υψηλού κινδύνου. Αυτή η ραγδαία αύξηση είχε σαν αποτέλεσμα να δανειστούν κάποιες κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα είχαν δανειοδοτηθεί γιατί δεν θα μπορούσαν να ήταν εντάξει στις δανειοληπτικές υποχρεώσεις τους (Ξαφά, 2011).

Η δεύτερη κρίση σημειώθηκε το 2010 και επηρέασε την Ελλάδα, και λόγω των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων της χώρας μας, που πλέον διαπιστώθηκε και επίσημα, επηρέασε τον τραπεζικό κλάδο. Η δημοσιονομική κρίση, οδήγησε στην υποβάθμιση της πιστοληπτική αξιολόγησης του κράτους, με αποτέλεσμα οι χρηματαγορές να αποσύρουν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία με αποτέλεσμα τα επιτόκια δανεισμού του δημοσίου να εκτιναχτούν στα ύψη. Γι' αυτό το λόγο το Φεβρουάριο του 2010 αποφάσισε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή να στηρίξει το Ελληνικό Δημόσιο με ένα πακέτο δανειακής στήριξης από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) με την

προϋπόθεση ότι θα ακολουθήσει ένα αυστηρό πρόγραμμα μείωσης των δημοσίων δαπανών (Ξαφά, 2011).

Επίσης, πριν από την κρίση, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορούσαν να μεταφέρουν πόρους σε χώρες που αναπτύσσονταν ραγδαία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ένα ισοσκελισμένο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, δηλαδή διατηρούσαν ένα σημαντικό έλλειμμα στο ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών. Με την κρίση όμως αυτό δεν μπορούσε να γίνει καθώς συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές (Κουφάκης, 2010).

Όλα αυτά προκάλεσαν σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή αφού η μείωση των εισοδημάτων, οδήγησε σε αύξηση της ανεργίας, το εμπόριο μειώθηκε, ο πληθωρισμός υπερδιπλασιάστηκε. Όμως, δεν επηρέασε μόνο την κοινωνική ζωή αλλά είχε και μεγάλο αντίκτυπο και στον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος βρέθηκε σε ένα περιβάλλον πρωτόγνωρο και με έντονη αβεβαιότητα (Ξαφά, 2011).

Από την μία έχουμε μία χρονική περίοδο από το 2007 έως και το 2009, που παρατηρούμε μία αύξηση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων και στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δίνει η Ευρωπαϊκή Τράπεζα βλέπουμε ότι το 2010 υπάρχει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωζώνη μία σταθεροποιητική στάση ενώ το 2011 η πτώση των αριθμών των καταστημάτων ήταν ραγδαία. Ποσοστιαία βέβαια από το 2007-2011 η Ευρωπαϊκή Ένωση είχε -4,35% πτώση και η Ευρωζώνη -3,78% έναντι στην Ελλάδα που η μεταβολή της άγγιζε το 0. Αυτό συνέβη διότι η οικονομική κρίση άγγιξε την Ελλάδα αργότερα από ότι στη Ευρωζώνη και μάλιστα στην Ελλάδα τότε, μπορεί η δημοσιονομικής της κατάσταση να άρχισε να επιδεινώνεται, παρ' όλα αυτά το τραπεζικό της σύστημα δεν είχε επηρεαστεί καθόλου, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Στην Ελλάδα η κρίση άρχισε να φαίνεται κυρίως από το 2010 και γι' αυτό και η ποσοστιαία μεταβολή (2010-2011) στην Ελλάδα άγγιζε το -3,99% που ήταν υψηλότερη από αυτής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωζώνης. Αυτό οδήγησε τον τραπεζικό κλάδο σε συρρίκνωση των καταστημάτων τους μέσω

συγχωνεύσεων και εξαγορών, η οποία συνεχίστηκε και την περίοδο 2012-2013 (Κονιδάρη, 2015).

Από την άλλη, και κυρίως την περίοδο 2011 μέχρι και σήμερα, ο συνεχόμενος αποκλεισμός των τραπεζών από τις διεθνείς αγορές άντλησης κεφαλαίων, η υποβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης τους και ο περιορισμός της ρευστότητας, για το λόγω ότι υπήρχαν συνεχόμενες εκροές καταθέσεων, οδήγησαν σε μια ενίσχυση ρευστότητας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τον μηχανισμό Έκτακτης Παροχής Ρευστότητας της Τράπεζας της Ελλάδος. Όλα αυτά οδήγησαν τις τράπεζες να συρρικνώσουν ακόμα πιο πολύ τα δίκτυά τους με αποτέλεσμα σήμερα να υπάρχουν στην Ελλάδα τέσσερις συστημικές τράπεζες, η Εθνική Τράπεζα, η AlphaBank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank (Κονιδάρη, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1. Γενικά

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των Τραπεζών, τους οδήγησε να στραφούν στις συγχωνεύσεις και εξαγορές διότι θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητά τους, θα δημιουργούσαν νέα προϊόντα, θα είχαν αυξημένη δύναμη, θα μεγιστοποιούσαν τα κέρδη τους. Επίσης η παγκοσμιοποιημένη οικονομία που χαρακτηρίζεται από τις ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία, στην επικοινωνία δημιούργησε έναν αυξανόμενο ανταγωνισμό. Για να μπορέσουν, και τα πιστωτικά ιδρύματα αλλά και οι επιχειρήσεις, να ανταπεξέλθουν στον συνεχόμενο αυτό ανταγωνισμό, στράφηκαν προς τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις με αποτέλεσμα να αυξηθούν ραγδαία οι εξαγορές και

συγχωνεύσεις. Φυσικά όλα αυτά δημιούργησαν αρκετά πλεονεκτήματα όπως η αύξηση της απόδοσης, η μείωση του κόστους παραγωγής, η ενίσχυση του μεριδίου της αγοράς και άλλα (Καραμούζης, 2011).

Αναφορικά με τον Τραπεζικό κλάδο και κυρίως στις αρχές της δεκαετίας του '90 το κράτος κυριαρχούσε με ποσοστό 60% και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να έχουν μεγάλο κόστος λειτουργίας και αντίστοιχα τα κέρδη τους να είναι ελάχιστα. Με την ένταξη όμως της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν τροπή. Πραγματοποιήθηκαν πολλές εξαγορές Τραπεζών από ιδιώτες επενδυτές φτάνοντας έτσι στις ιδιωτικοποιήσεις κρατικών Τραπεζών (Τραυλός, 2000).

Πλέον οι Τράπεζες ακολουθούν μία ενιαία νομισματική και συναλλαγματική πολιτική από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών. Επίσης ελευθερώνεται η κίνηση κεφαλαίων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αγορές συναλλάγματος και χρήματος παγκόσμια.

Έτσι, παρατηρήθηκε αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών διότι όλα τα παραπάνω δημιούργησαν την ανάγκη για δημιουργία νέων χρηματοοικονομικών οργανισμών μεγαλύτερων μεγεθών, έτσι ώστε να μπορούν αν ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των Τραπεζών.

2.2. Ορισμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Συγχώνευση (merger). Με τον όρο συγχώνευση περιγράφουμε την πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύονται χωρίς να χρειάζεται να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι συναλλάγματος σε μία άλλη που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται γι' αυτόν τον σκοπό. Αποτελεί δηλαδή την ένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών επί ίσοις όροις. Ο σκοπός τους είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους (Παπαδάκης, 1999).

Εξαγορά (acquisition). Με τον όρο εξαγορά περιγράφουμε την συναλλαγή με την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων μία άλλης έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Με άλλα λόγια οι εξαγορές αφορούν την μεταβίβαση του συνόλου ή ένα μέρος από το σύνολο της ιδιοκτησίας μίας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μία άλλη (εξαγοράζουσα). Αυτή η συναλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με μετρητά είτε με αγορά μετοχών μέσω του χρηματιστηρίου (Τραυλός, 2000).

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των συγχωνεύσεων και εξαγορών παρά μόνο σε δύο σημεία. Το πρώτο αναφέρετε στο είδος του συναλλάγματος και το δεύτερο σημείο στο δικαίωμα του λόγου των παλαιών ιδιοκτητών αφού στις εξαγορές δεν υπάρχει κάτι τέτοιο ενώ αντίστοιχα στις συγχωνεύσεις η βαρύτητα του εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής τους στην επιχείρηση(Παπαδάκης, 1999).

2.3. Είδη εξαγορών

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε τι επιπτώσεις μπορεί να έχει η εξαγορά σε μία επιχείρηση ή στον Τραπεζικό κλάδο είναι απαραίτητο να εξετάσουμε πρώτα τα κριτήρια με τα οποία ομαδοποιούνται οι εξαγορές τα οποία είναι τα εξής (Τραυλός, 2000):

A) είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης: Εάν η επιχείρηση είναι δημόσια και εξαγοραστεί από μια ιδιωτική επιχείρηση έχουμε το φαινόμενο της ιδιωτικοποίησης

B) προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η επιχείρηση που εξαγοράζεται μπορεί να είναι εγχώρια ή ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα.

Γ) οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης όπως η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά, η είσοδος της σε μία νέα αγορά, η προοπτική συγχώνευσης και άλλα.

2.4. Είδη συγχωνεύσεων

Στην συγχώνευση έχουμε τα εξής είδη(Παπαδάκης, 1999):

A) κάθετη ολοκλήρωση. Αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Στην κάθετη συγχώνευση διακρίνουμε δύο είδη που είναι τα εξής: κάθετη προς τα πίσω στην οποία δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλάβει ορισμένες δραστηριότητες στην οποία αποτελούν προστάδιο μέχρι εκείνη τη στιγμή και την κάθετη συγχώνευση προς τα μπρος στην οποία όλα τα εμπορικά κέρδη παραμένουν μέσα στην επιχείρηση δηλαδή δεν μοιράζονται στους συνεργάτες.

B) οριζόντια ολοκλήρωση. Αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ίδιου κλάδου που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι η παράλληλα διαφοροποίηση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, ο μειωμένος ανταγωνισμός και τέλος η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου αγαθών και υπηρεσιών.

Γ) Συσχέτιση διαποίκιση δηλαδή ο συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (conglomerates) καλύπτει σε μία ενιαία οργανωτική δομή επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους.

2.5. Νομοθετικό πλαίσιο συγχωνεύσεων και εξαγορών

Στο τέλος του 1989 συμφωνήθηκε η Νομοθεσία Συγχωνεύσεων Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (EuropeanCommunitiesMergerRegulation) η οποία άρχισε να εφαρμόζεται από την 1η Ιανουαρίου 2002. Αυτή αφορούσε τις συγχωνεύσεις και εξαγορές όλων των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής

Ένωσης, αλλά αφορούσε ακόμα και συγχωνεύσεις και εξαγορές σε κράτη εκτός αυτής αλλά εμπορεύονταν μέσα στην Ε.Ε. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της ανωτέρω νομοθεσίας, οποιοδήποτε είδος συνένωσης εταιρειών το οποίο περιορίζει το θεμιτό ανταγωνισμό θεωρείται ασύμβατο με την κοινή ευρωπαϊκή αγορά. Η παραπάνω νομοθεσία έχει σαν στόχο την ομαλή συνεργασία μεταξύ των κοινοτικών αγορών. Αρμόδιο όργανο για τον έλεγχο των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού (Τραυλός, 2000).

2.5.1. Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο

Αναφορικά με το Ευρωπαϊκό Νομικό πλαίσιο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές γίνονται με τη βοήθεια του κανονισμού με αριθμό 802/2004 της Επιτροπής, η οποία δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης του 2004. Η επιτροπή είναι υπεύθυνη για το έλεγχο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Δηλαδή πριν ανακοινωθεί η συγχώνευση ή η εξαγορά θα πρέπει και τα δύο εμπλεκόμενα μέλη να καταθέσουν όλα τα δικαιολογητικά στην επιτροπή και αυτή κατόπιν να ελέγξει εάν τηρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις (Παπαδάκης, 2007).

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι ευρωπαϊκές κεφαλαιουχικές εταιρίες αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο αριθμό δυσχερειών ως προς τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Όλα αυτά μπορούν να επιλυθούν με την βοήθεια της οδηγίας 200/56. Αυτή η οδηγία αναφέρεται κυρίως στα δικαιώματα των εργαζομένων σε περιπτώσεις διασυνοριακών συγχωνεύσεων και δεν επηρεάζουν καθόλου την εφαρμογή της νομοθεσίας για τον έλεγχο των συνενώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2009).

2.5.2. Ελληνικό νομικό πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αυξάνονται με ραγδαίο τρόπο και γι' αυτό έχει δημιουργηθεί η ανάγκη έκδοσης προεδρικών διαταγμάτων και νόμων. Μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο μία

εξαγορά ή συγχώνευση έρχεται αντιμέτωπη με τις αντιδράσεις των εποπτικών αρχών για θέματα ανταγωνισμού. Η Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού (ΕΕΑ) είναι μία κερδοσκοπική αρχή η οποία ελέγχει τον τρόπο και τη μέθοδο που γίνονται οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η συγκεκριμένη επιτροπή απαρτίζεται από 11 μέλη, των οποίων η θητείας του είναι τριετείς. Μπορούν όμως να ανανεωθούν ακόμα μία φορά. Ο νόμος που καθορίζει το πεδίο που δραστηριοποιείται η Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού (ΕΕΑ) είναι ο Ν. 3373/2005, ενώ ταυτόχρονα αναφέρεται πως η συγκέντρωση εταιρειών μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν δύο ή περισσότερες εταιρείες συγχωνεύονται ή ακόμα όταν δύο ή περισσότερα πρόσωπα μιας επιχειρηματικής οντότητας μπορούν να αποκτήσουν εξ' ολοκλήρου ή ένα μέρος του ελέγχου μία άλλης επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

2.6. Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Σύμφωνα με την Β.Γ. Γεωργακοπούλου (2006), τα βασικά κίνητρα που ωθούν στις εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι:

Α) η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπειες την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/ υπηρεσίας) ή και οικονομικών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών- συμπληρωματικής παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)

Β) η δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργειών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια.

Γ) η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι σύνηθες στις λεγόμενες «εχθρικές» (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

Δ) Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή και στη διεθνή αγορά, με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.

Ε) προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμιά τους.

Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων.

2.7.Μέθοδοι αξιολόγησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Οι μέθοδοι αξιολόγησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι τέσσερις και είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2009):

Α) Η εναλλακτική μέθοδος είναι η λεγόμενη λογιστική ανάλυση που γίνονται ανάμεσα στους δύο τραπεζικούς οργανισμούς σύμφωνα με τις δημοσιευμένες λογιστικές τους καταστάσεις και κατόπιν μετά την συγχώνευση ή εξαγορά να διαπιστώσουν τυχόν μεταβολές σε αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης. Τέτοιοι δείκτες είναι ο δείκτης απόδοσης ενεργητικού (ROA) που είναι ίσος με τα καθαρά κέρδη δια του συνολικού ενεργητικού. Ο συγκεκριμένος δείκτης μας δείχνει κατά πόσο έχει την ικανότητα η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους της για να πραγματοποιήσει κέρδη. Ένας άλλος δείκτης είναι ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων (ROE) που είναι ίσος με τα καθαρά κέρδη διά τα ίδια κεφάλαια. Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει κατά πόσο τα ίδια κεφάλαια μπορούν να δημιουργήσουν κέρδη στον τραπεζικό οργανισμό. Και τέλος ο δείκτης nim που είναι ίσος με τα έσοδα των τόκων μείον τα έξοδα τόκων διά τα κερδοφόρα στοιχεία του ενεργητικού. Με τον συγκεκριμένο δείκτη αποδοτικότητας η τράπεζα δείχνει την λειτουργία της στην αγοροπωλησία του χρήματος σε αντίθεση με άλλες δραστηριότητες. Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε

ότι η συγκεκριμένη μέθοδος έχει ένα βασικό μειονέκτημα. Αυτό είναι οι διαφορετικές λογιστικές πρακτικές που χρησιμοποιούν οι τράπεζες καθώς και η αγνόηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Β) Μελέτη γεγονότος. Η συγκεκριμένη μέθοδος εξετάζει κατά πόσο γρήγορα μπορεί να προσαρμοστεί η τιμή της μετοχής σε ένα γεγονός. Δηλαδή στηρίζεται στην θεωρία των αποτελεσματικών αγορών. Και όταν λέμε αποτελεσματική αγορά εννοούμε στο βαθμό κατά τον οποίο οι τρέχουσες τιμές των διαφόρων τίτλων (μετοχές, ομόλογα κ.λ.π.) αντικατοπτρίζουν επακριβώς τις διαθέσιμες πληροφορίες στην αγορά.

Γ) Διεξαγωγή έρευνας στα διευθυντικά στελέχη. Η συγκεκριμένη μέθοδος όμως είναι αρκετά υποκειμενική αφού βασίζεται σε ερωτηματολόγια που απαντούν τα διευθυντικά στελέχη και αφορά τους επιδιωκόμενους στόχους.

Δ) Μελέτη μέσω συνεντεύξεως σε διευθυντικά στελέχη. Αυτή η μέθοδος αφορά τα συμπεράσματα των ανωτέρω για τις συνέπειες που έχουν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Όμως και αυτή η μέθοδος δεν είναι αποτελεσματική γιατί δεν έχει κοινή βάση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η χρηματοοικονομική κρίση οδήγησε σε οικονομικά αδιέξοδα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις αλλά και ο κλάδος των Τραπεζών να οδηγηθούν σε νέες στρατηγικές και να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους. Όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα, για να μπορέσουν να επιβιώσουν, να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, να αναπτύξουν νέα πληροφοριακά συστήματα αλλά επίσης δώσανε και μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που ξεκίνησαν από την Αμερική την δεκαετία του '80 άρχισε να αναπτύσσεται σε γοργούς ρυθμούς οι τομείς της πληροφορικής, της τεχνολογίας των επικοινωνιών και άλλων(Παπαδάκης, 2009).

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα πολύ να θεωρήσουν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές ως υγιές επακόλουθο της ανάπτυξης της αγοράς. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δημιούργησαν ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού(Παπαδάκης, 2007).

Στον τραπεζικό κλάδο, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις γίνονται ακόμα πιο ελκυστικές λόγω της ανάπτυξης της πληροφορικής, της τεχνολογίας και

της ενίσχυσης της εποπτείας των τραπεζικών συστημάτων. Όμως εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι συγχωνεύσεις αλλά και οι εξαγορές δεν έχουν πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα και γι αυτό θα πρέπει να εξετάζονται πάντα βάσει του τελικού αποτελέσματος(Παπαδάκης, 2009).

3.2. Νομικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων – εξαγορών στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο

Ο Ν. 2292/53 είναι ο νόμος που διέπει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των πιστωτικών ιδρυμάτων και αναφερόταν κυρίως σε μια εποχή που χαρακτηριστικό του ήταν ο κρατικός παρεμβατισμός στις Τράπεζες. Τώρα όμως σε ένα περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, με μια ενιαία αγορά, μετά την καθιέρωση του ευρώ, δημιούργησε διαφορετικές συνθήκες με αποτέλεσμα την ψήφιση του νέου νόμου 2515/97. Και οι δύο νόμοι έχουν κοινό στόχο, αλλά διαφορετική φιλοσοφία. Και η μεγάλη τους διαφορά είναι ότι ο νέος νόμος αποσκοπεί στην επάλειψη του κρατικού παρεμβατισμού στην διάρκεια των συγχωνεύσεων των Τραπεζών. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν ένα κοινό σημείο εκκίνησης που είναι η δημιουργία ισχυρών πιστωτικών ιδρυμάτων, ο μιν Ν.2292/53 στον ελλαδικό χώρο, ο δε Ν.2515/97 στο ευρωπαϊκό κυρίως χώρο (Τραυλός, 2000).

3.3. Διαδικασία συγχωνεύσεων – εξαγορών των πιστωτικών ιδρυμάτων

Όπως αναφέραμε ο Ν.2515/97 είναι ο νόμος αναφορικά με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές. Αναφορικά όμως με την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων των πιστωτικών ιδρυμάτων που αναφέρονται στις συγχωνεύσεις, καθορίζεται από το π.δ. 572/88. Για να πραγματοποιηθεί μία συγχώνευση θα πρέπει πρώτα να υπάρχει απόφαση των διοικητικών συμβουλίων των εταιριών που μετέχουν στην πράξη. Αυτοί θα πρέπει να έχουν αποφασίσει και με τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η συγχώνευση δηλαδή με απορρόφηση ή με σύσταση νέας εταιρείας. Κατόπιν θα πρέπει το

συγκεκριμένο σχέδιο συγχώνευσης και να κατατεθεί και να δημοσιευτεί και έτσι αποτελεί αντικείμενο λογιστικού ελέγχου (Τραυλός, 2000).

Η εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των εταιρειών που μετέχουν στην συγχώνευση διενεργείται από την επιτροπή εμπειρογνομόνων. Την τελική έγκριση για την συγχώνευση την αποφασίζει η Γενική Συνέλευση, αφού πρώτα το σχέδιο συγχώνευσης, η έκθεση του Δ.Σ. και οι εκθέσεις των ορκωτών ελεγκτών υποβληθούν, και στους μετόχους των πιστωτικών ιδρυμάτων που μετέχουν στην πράξη καθώς και συγχωνευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων, τουλάχιστον 2 μήνες πριν από την συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης.

3.4. Κριτήρια συμμετοχής τραπεζών για την συμμετοχή τους στην διαδικασία των συγχωνεύσεων – εξαγορών

Ένα σημαντικό κριτήριο για να επιλεγεί μία τράπεζα να συμμετέχει σε μία συγχώνευση ή εξαγορά είναι το κατά πόσο η συγκεκριμένη τράπεζα έχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Αυτό την κάνει επιθυμητή από άλλες Τράπεζες για να την εξαγοράσει γιατί έτσι αποκτά μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, αυξάνει το ενεργητικό της και γίνεται και πιο ισχυρή σε σχέση με τις άλλες τράπεζες του ανταγωνισμού(Τραυλός, 2000).

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο είναι οι τράπεζες με χαμηλή κερδοφορία που προσελκύουν περισσότερους αγοραστές, γιατί είναι πιο φθηνή η εξαγορά ή η συγχώνευσή τους και έτσι τους δίνει την δυνατότητα με μικρό κόστος να αποκτήσουν έναν νέο τραπεζικό οργανισμό.

Πόλο έλξης αποτελούν και οι τράπεζες που έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στις καταθέσεις δηλαδή έχουν υψηλό δείκτη ιδίων κεφαλαίων στο ενεργητικό. Αυτό συμβαίνει διότι η τράπεζα που θα την εξαγοράσει ή θα συγχωνευτεί μαζί της θα αυξήσει κατά πολύ το ενεργητικό των ιδίων κεφαλαίων και έτσι έχει μεγαλύτερη φερεγγυότητα και είναι πιο ασφαλής σε μια οικονομική κρίση(Τραυλός, 2000).

3.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των συγχωνεύσεων – εξαγορών

Για να μπορέσει να υπάρξει επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης θα πρέπει η επιχείρηση να εκτιμήσει τους λόγους που την οδήγησε στην αγορά ή στη συγχώνευση και να αξιολογήσει την αναγκαιότητα αυτής της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να κάνει μία ενδελεχή έρευνα και να καταγράψει τα στοιχεία της επιχείρησης έτσι ώστε εάν πραγματοποιηθεί η συγχώνευση ή η εξαγορά να μπορέσει να αντιμετωπίσει πιθανά προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθεί από την συγχώνευση.

Εδώ θα πρέπει να δημοσιευτεί ότι ένα βασικός παράγοντας είναι και ο συγχρονισμός δηλαδή είναι πολύ σημαντικό να ξεκινήσει μια εξαγορά ή συγχώνευση τη στιγμή που να το θέλουν και οι δύο και να είναι προετοιμασμένοι γι' αυτό. Επίσης δεν είναι απαραίτητο να αποκαλύπτεται στο ευρύ κοινό γνωστή η συγχώνευση ή η εξαγορά γιατί αυτό μπορεί να μαθευτεί από εχθρική εταιρία η οποία μπορεί να σαμποτάρει την εξαγορά ή συγχώνευση ακόμα και να κερδίσει και περισσότερα χρήματα εάν είναι δυνατόν βρίσκοντας και άλλους εταίρους δημιουργώντας έτσι έναν ανταγωνισμό γύρω από την συγχώνευση ή εξαγορά. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας παίζει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων που ίσως είναι το δυσκολότερο κομμάτι για να πραγματοποιηθεί η συγχώνευση ή εξαγορά. Μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα που θα επηρεάσουν την πραγματικότητα, άλλα εδώ θα πρέπει να και οι δύο επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι εάν συνδυάσουν τα δυνατά στοιχεία των δύο εταιριών, θα προκύψουν μεγαλύτερα κέρδη(Τραυλός, 2000).

3.6. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτυχίας των συγχωνεύσεων – εξαγορών

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις για να είναι επιτυχείς θα πρέπει να υπάρξουν οι προηγούμενοι παράγοντες που αναφέραμε, βέβαια εάν δεν

υπάρξουν, τότε η επιχείρηση οδηγείτε σε αποτυχία της εξαγοράς – συγχώνευσης.

Ένας βασικός τέτοιος παράγοντας είναι η ανεπαρκής αξιολόγηση της επιχείρησης – στόχου. Πολλές φορές μετά την συγχώνευση – εξαγορά οι επιχειρήσεις βρίσκονται προ εκπλήξεως διότι είτε υπερτίμησαν τα οφέλη είτε υποεκτίμησαν τα κόστη που απέρρεαν.

Ένας άλλος παράγοντας αποτυχίας είναι το υπερβολικό χρέος δηλαδή να μην γνωρίζει ακριβώς η επιχείρηση την πραγματική αξία που είχε η επιχείρηση – στόχο είτε γιατί υπήρχε ελλιπής ανάλυση είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης στελεχών. Ειδικά για τα στελέχη θα πρέπει να σημειωθεί ότι επειδή δίνουν μεγάλη σημασία στην διαπραγμάτευση πολλές φορές αδυνατούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα συνεργασίας με αποτέλεσμα να αγνοούνται βασικά στοιχεία της συγχώνευσης – εξαγοράς. Μην ξεχνάμε επίσης ότι πολλά στελέχη φοβούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις με αποτέλεσμα να υπάρχει μία στασιμότητα σε όλη τη διαδικασία ενοποίησης και αυτό έχει πολλές φορές αρνητικές επιπτώσεις στην συγχώνευση – εξαγορά(Παπαδάκης, 2009).

Ένας τελευταίος λόγος αποτυχίας είναι και οι δυσκολίες ενοποίησης. Γνωρίζουμε ότι μία συγχώνευση – εξαγορά χρειάζεται πολύς χρόνος διότι πρόκειται για την συνένωση διαφορετικών χρηματοοικονομικών συστημάτων και κουλτούρας.

Το σημαντικότερο εδώ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από το ανθρώπινο δυναμικό σημαντικό ρόλο παίζει και η εταιρική κουλτούρα της κάθε επιχείρησης. Επειδή πολύ είναι όμως που δεν δίνουν τόση μεγάλη σημασία στους δύο αυτούς παράγοντες αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσάρεστες συνέπειες. Το κακό επίσης είναι ότι αυτές οι δυσάρεστες συνέπειες κάνουν την εμφάνιση τους μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας με αποτέλεσμα μια εξαγορά – συγχώνευση να οδηγηθεί σε αποτυχία(Τραυλός, 2000).

3.7. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων – εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο

Είναι γνωστό ότι η Οικονομική και Νομισματική Ένωση στην Ευρωζώνη οδήγησε τον κλάδο των τραπεζών να αλλάξει ριζικά να αυξήσει τον ανταγωνισμό, να περιορίσει τα λειτουργικά κέρδη, να μειώσει τον πλεονάζοντα προσωπικό. Αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, να είναι το μέσο για την επιτυχία των ανωτέρων στόχων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό επιβάλλεται όχι μόνο από την ΟΝΕ αλλά είχε ξεκινήσει εδώ και πάρα πολύ καιρό και από χώρες εκτός της Ευρωζώνης όπως την ΗΠΑ, Καναδά και την Ασία.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε για τα πλεονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο των Τραπεζών(Παπαδάκης, 2007):

1. Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών (shareholdervalue). Με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις δημιουργεί μια δυναμική στον χρηματοοικονομικό όμιλο με αποτέλεσμα να δημιουργείται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και έτσι να υπάρξει άνοδος της τιμής της μετοχής. Και αυτή η άνοδος είναι μεγαλύτερη εάν υπάρξει και αύξηση μετοχικού κεφαλαίου. Όλα αυτά δρουν βραχυπρόθεσμα. Επομένως η μακροπρόθεσμη διεύρυνση των κερδών θα επιτρέψει η τιμή της μετοχής να σταθεροποιηθεί και μάλιστα σε υψηλά επίπεδα.

2. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού αφού ο όμιλος θα προσφέρει νέα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ελκυστικές τιμές. Αυτά όμως προϋποθέτουν και τη μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας και προσωπικού.

3. Η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη των πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες αυξάνουν ή διατηρούν το περιθώριο των επιτοκίων των χορηγήσεων ή των καταθέσεων στην αγορά λιανικής τραπεζικής (retailbanking). Δεν μπορούν όμως να κάνουν το ίδιο στην αγορά χονδρικής (wholesalebanking).

4. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι πολύ δαπανηρή για μικρές Τράπεζες. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές τους βοήθησαν να μειώσουν πολύ το κόστος και να αναπτυχθούν σε νέες τεχνολογίες όπως η διαδικτυακή τραπεζική (internetbanking), η τηλεφωνική τραπεζική (phonebanking).

5. Νέα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα που εφαρμόζονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο από μεγάλα σε μέγεθος πιστωτικά ιδρύματα.

Παρ' όλο που υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα θα πρέπει να αναφερθούμε και στα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο των Τραπεζών που είναι τα εξής(Παπαδάκης, 2009):

1. Η διαφορετική κουλτούρα και συνείδηση με αποτέλεσμα την δυσκολία εξοικείωσης του προσωπικού με τους νέους συνεργάτες. Εδώ θα πρέπει να σημειωθούν και οι προστριβές που ίσως υπάρξουν μεταξύ του προσωπικού.

2. Το διαχωριστικό κόστος των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μπορεί να είναι υψηλό, αφού θα πρέπει να ενοποιηθούν ή ακόμα και να αντικατασταθούν τα πληροφοριακά συστήματα θα υπάρξουν δαπάνες έτσι ώστε όλα τα υποκαταστήματα να είναι συμβατά με την νέα εταιρική ταυτότητα.

3. Οι μέτοχοι της τράπεζας που προέβει σε εξαγορά, από διάφορες μελέτες, έχουν βγει κερδισμένοι, διότι η μετοχή ανεβαίνει σε αντίθεση με την εξαγορασθείσα τράπεζα που η τιμή της μετοχής της μειώνεται.

4. Το κοινωνικό κόστος, το οποίο είναι πολύ υψηλό αφού με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις υπάρχει πιθανότητα μείωσης προσωπικού, περικοπές θέσεων εργασίας ακόμα και μείωση υποκαταστημάτων.

5. Η αβεβαιότητα κατά πόσο μία συγχώνευση ή εξαγορά θα μπορέσει να εγκριθεί από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές.

6. Κατόπιν της ολοκλήρωσης των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μπορεί να δημιουργήσει διάφορες δυσκολίες όπως στην διαφορετική κουλτούρα, στην προσαρμογή διαφορετικών μισθολογίων και επιδομάτων και του διαφορετικού τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ARLHA BANK – ΕΜΠΟΡΙΚΗ

4.1. Ιστορική αναδρομή της ARLHA BANK

Ο όμιλος της ALPHA ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο σαν μια εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα το 1918 μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Καλαμών» και το 1924 μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως» με έδρα την Αθήνα. Από τότε και μετά υπάρχει μια σταδιακή ανάπτυξη σε όλη την Ελλάδα και το 1947 αλλάζει η επωνυμία της σε «Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως». Το 1994 ανακοινώνεται η νέα διεθνής εταιρική επωνυμία «AlphaCreditBank» και λίγο αργότερα η ελληνική αντίστοιχη ονομασία «Alpha Τράπεζα Πίστεως». Στην πορεία της η Alpha είχε μία ανοδική πορεία φτάνοντας το 1999, να εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της «Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας». Με αυτήν την πρώτη εξαγορά η Alpha έβαλε τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός μεγάλου ιδιωτικού Τραπεζικού Ομίλου. Όμως δεν σταμάτησε εδώ. Την 1η Φεβρουαρίου 2013 αποκτά το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας και στις 28 Ιουνίου 2013 ολοκληρώνεται και η νομική διαδικασία της συγχώνευσης. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι πριν από την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Εμπορική Τράπεζα και συγκεκριμένα στις 31 Μαΐου 2013 η Alpha κάνει μία επιτυχημένη ανακεφαλαίωση με υπερκάλυψη της απαιτούμενης ιδιωτικής συμμετοχής, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα να

διατηρήσει τον ισχυρό ιδιωτικό της χαρακτήρα. Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στις 31 Σεπτεμβρίου 2014 ολοκληρώνεται η εξαγορά της λιανικής τραπεζικής της Citibank.

Η AlphaBank είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους στην Ελλάδα με ισχυρή παρουσία στην εγχώρια και τη διεθνή τραπεζική αγορά. Στην Ελλάδα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα 1.000 καταστημάτων και προσφέρει ένα μεγάλο φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών όπως privatebanking, ασφαλιστικά προϊόντα, διαχείρισης κεφαλαίων, χρηματιστηριακές εργασίες και διαχείριση ακίνητης περιουσίας. Ο όμιλος της Alpha δραστηριοποιείται εκτός από την Ελλάδα και στην διεθνή αγορά όπως στην Κύπρο, στην Βουλγαρία, στην Σερβία, στην Ρουμανία, στην Αλβανία, στην Ουκρανία, στην Π.Γ.Δ.Μ. και στην Μεγάλη Βρετανία. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο όμιλος της Alpha έχει ένα από τους καλύτερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας στην Ευρώπη.

4.2. Ιστορική αναδρομή της Εμπορικής Τράπεζας

Το 1886 ο Γρηγόριος Εμπεδοκλής ίδρυσε το τραπεζικό του γραφείο και το 1896 ίδρυσε την «Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους». Το 1907 η συγκεκριμένη τράπεζα μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και εισήχθη στο χρηματιστήριο Αθηνών. Η Τράπεζα προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις με αποτέλεσμα το 1942 να εξαγοράσει την πλειοψηφία των μετοχών της Ασφαλιστικής εταιρείας Φοίνιξ. Τα επόμενα χρόνια η Εμπορική Τράπεζα συνέχισε με αρκετές εξαγορές εταιρειών και τραπεζών όπως Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Τράπεζα Λαϊκή, ασφαλιστικές εταιρείες όπως η Ασφαλιστική Ιονική, η Γενικαί Ασφάλειαι και αναφορικά με εταιρείες όπως βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, Ιονική Ξενοδοχειακή, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α.

Η Εμπορική τράπεζα υπήρξε ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους της χώρας, με σημαντική συμβολή στην Ελληνική Οικονομία. Το 1975 η εμπορική τράπεζα περιήλθε στον έλεγχο του Ελληνικού Δημοσίου. Από τότε και κυρίως από το 1991 η εμπορική Τράπεζα

ακολούθησε μια αντίστροφη πορεία στον κλάδο των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Δηλαδή μεταβίβασε την πλειοψηφία των μετοχών της στην Τράπεζα Αττικής, στο Ταμείο Συντάξεως και στο Ταμείο Παρακαταθηκών και δανείων.

Παρ' όλα αυτά όμως, διατήρησε τη διαχείριση. Κατόπιν κάνει και άλλο ένα τέτοιο βήμα και πουλάει το 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας που είχε στην AlphaBank και στο τέλος η τελευταία εξαγόρασε το υπόλοιπο της Ιονικής. Όλα αυτά έκανα το συγκεκριμένο όμιλο να χάσει τη δύναμή του καθώς επίσης να χάσει ένα μεγάλο μέρος του ανταγωνισμού. Παρ' όλες αυτές τις κινήσεις της στον Ελλαδικό χώρο το 1998 έκανε μία στροφή και άρχισε να αρχίζει να εισέρχεται στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στα Βαλκάνια. Αυτό το πραγματοποίησε αγοράζοντας ένα μεγάλο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της BulgarianInvestmentBank καθώς και το 100% των μετοχών της InternationalCommercialBlackSeaBank της Αλβανίας και της Αρμενίας. Όμως οι δραστηριότητές της δεν σταμάτησαν εδώ. Αγόρασε μεγάλο ποσοστό των μετοχών και των ομώνυμων τραπεζών της Ρουμανίας, της Γεωργίας και της Βουλγαρίας. Τελειώνοντας αγόρασε και το 100% των μετοχών της InternationalCommercialBank της Μολδαβίας.

Το 2000 η Γαλλική CreditAgricole αγόρασε το 6,7% του Φοίνικα και της Εμπορικής Κεφαλαίου, θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας και το 2002 το ποσοστό αυξήθηκε σε 8,74%. Αργότερα η συγκεκριμένη Γαλλική Τράπεζα εκδήλωσε το ενδιαφέρον της να εξαγοράσει την Εμπορική Τράπεζα και τελικά τον Ιούνιο του 2006 εξαγόρασε το 40% των μετοχών της. Η Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων αποφάσισε να πουλήσει το 31,13% των μετοχών που ελέγχονταν από το Δημόσιο προς 25 ευρώ την μετοχή. Τέλος η CreditAgricole συμφώνησε για την εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας και απέκτησε το 71,97% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας και έχοντας δώσει πάνω από 3 δις ευρώ. Παρ' όλο που η Ελληνική Κυβέρνηση ανταποκρίθηκε θετικά στην πώληση υπήρξαν πολλές αντιδράσεις και από τους εργαζόμενους που δεν ήθελαν την ιδιωτικοποίηση αλλά και από την αντιπολίτευση που θεώρησε ότι πουλήθηκε σε πολύ χαμηλή τιμή τη στιγμή μάλιστα που δεν υπήρχε άλλη προσφορά.

4.3. Το χρονικό της συγχώνευσης

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η Εμπορική Τράπεζα ήταν από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της χώρας με σημαντική συμβολή στην ελληνική οικονομία και για το λόγω αυτό εκδήλωσαν επίσημο ενδιαφέρον να την εξαγοράσουν και η Εθνική Τράπεζα και η Eurobank. Όμως όταν άρχισαν οι διαπραγματεύσεις για την πώληση της Εμπορικής Τράπεζας η Γαλλική CreditAgricole προτίμησε την AlphaBank, η οποία είχε και το αποκλειστικό στάδιο της διαπραγμάτευσης. Μάλιστα η CreditAgricole υπέγραψε συμφωνητικό με την AlphaBank, που ανέφερε ότι η πρώτη θα πουλήσει το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας στην AlphaBank και μάλιστα η συγκεκριμένη συμφωνία εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της CreditAgricole στις 15 Οκτωβρίου 2012. Ο στόχος της ήταν η ολοκλήρωση της πώλησης να έχει πραγματοποιηθεί μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2012, υπό την αίρεση της λήψης εγκρίσεων από τις αρμόδιες αρχές.

Οι βασικοί όροι στην συμφωνία, οι οποίοι είχαν εγκριθεί και από την AlphaBank αλλά και από το Συμβούλιο του Ελληνικού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας ήταν: «Η CreditAgricole S.A. πωλεί το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου του ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας στην AlphaBank έναντι ενός ευρώ. Όπως έχει ήδη ανακοινωθεί, πριν από την ολοκλήρωση της συναλλαγής η CreditAgricole S.A. θα αυξήσει την ανακεφαλαιοποίηση της Εμπορικής στα 2,85 δισ. ευρώ, έχοντας ήδη καταβάλει 2,3 δισ. ευρώ τον Ιούλιο του 2012. Επιπρόσθετα, θα εγγραφεί για ομόλογα αξίας 150 εκ. ευρώ εκδόσεως AlphaBank μετατρέψιμα, υπό προϋποθέσεις και έπειτα από πρωτοβουλία της CreditAgricole S.A., σε μετοχές της AlphaBank.

Η χρηματοδότηση της CreditAgricole S.A. στην Εμπορική ανερχόταν στο τέλος Σεπτεμβρίου 2012 σε 2,1 δισ. ευρώ. Η ανακεφαλαιοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας και η εγγραφή σε μετατρέψιμα ομόλογα τα οποία θα εκδώσει η AlphaBank θα μειώσουν άμεσα αυτήν τη χρηματοδότηση κατά

περίπου 0,7 δισ. ευρώ. Επιπλέον, η CreditAgricole S.A. εξετάζει το ενδεχόμενο αγοράς στοιχείων του ενεργητικού της Εμπορικής Τράπεζας και της AlphaBank, γεγονός το οποίο θα μείωνε αναλόγως το ύψος της υπολειπόμενης χρηματοδότησής της στην Εμπορική. Η υπολειπόμενη χρηματοδότηση θα αποπληρωθεί σε τρεις δόσεις, η τελευταία εκ των οποίων είναι προγραμματισμένη για το τέλος του 2014, και θα είναι εγγυημένη από υψηλής ποιότητας στοιχεία ενεργητικού επιλεγμένα από την CreditAgricole S.A. Οι Χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της συμφωνίας ήταν: Η επίπτωση της συναλλαγής θα αποτυπωθεί στην κατάσταση αποτελεσμάτων της CreditAgricole S.A. στο τρίτο τρίμηνο του 2012. Θα μειώσει τα καθαρά κέρδη του Ομίλου κατά ένα εκτιμώμενο ποσό 2 δισ. ευρώ, με βάση τις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις όλων των ζημιών και εξόδων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της συναλλαγής μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Η συμφωνία αποτελεί μέρος της στρατηγικής της CreditAgricole S.A. για την ενίσχυση της χρηματοοικονομικής της δομής και τη συνεχόμενη επικέντρωση στις βασικές της δραστηριότητες. Η CreditAgricole S.A. εκτιμά ότι η συνολική επίδραση της συμφωνίας θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων φερεγγυότητας του Ομίλου CreditAgricole στο τέλος του 2013, όπως έχουν ήδη ανακοινωθεί. Όπως επισημάνθηκε κατά την έναρξη των αποκλειστικών διαπραγματεύσεων, η συμφωνία θα βοηθήσει στη συγκέντρωση του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάκαμψη του χρηματοπιστωτικού τομέα της χώρας»². Αργότερα τον Φεβρουάριο του 2013 και αφού είχε πραγματοποιηθεί η συμφωνία μεταξύ τους η AlphaBank εξαγοράζει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής και την 28η Ιουνίου 2013 ολοκληρώθηκε και η νομική συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank.

²<http://www.kathimerini.gr/17048/article/oikonomia/epixeirhseis/emporikh-trapeza-egkri8hke-apocr233dit-agricole-h-pwlhsh-ths-sthn-alpha-bank>

4.4. Στόχοι, σκοπός και αποτελέσματα της συγχώνευσης

Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank, μας είναι απόλυτο κατανοητό ότι πλέον οδεύουμε σε ένα συρρικνωμένο τραπεζικό σύστημα αποτελούμε από τέσσερις συστημικές Τράπεζες.

Οι λόγοι της συγχώνευσης αναφέρονται και στις δηλώσεις που έγιναν από τον πρόεδρο της AlphaBank, Γιάννη Κωστόπουλου, στην Εφημερίδα Έθνος, ο οποίος αναφέρει ότι «μετά από μία περίοδο σημαντικών εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα και έχοντας ισχυροποιήσει τη θέση μας στην εγχώρια αγορά, μέσω μίας σειράς στρατηγικών κινήσεων, είμαστε πλέον σε θέση να στρέψουμε την προσοχή μας στην υλοποίηση του σχεδίου για την επιχειρησιακή μας ανάκαμψη. Καθώς η επάνοδος της ελληνικής οικονομίας σε αναπτυξιακή τροχιά γίνεται όλο και πιο ορατή και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για πιστωτική επέκταση, συνεχίζουμε να ενισχύουμε τις προσπάθειες των πελατών μας για τη στήριξη των δραστηριοτήτων τους»

Στην ίδια βάση ήταν και οι δηλώσεις και του διευθύνοντος συμβούλου της τράπεζας Δημήτριο Μαντζούνη λέγοντας ότι: «Σε ό,τι αφορά στην ποιότητα του χαρτοφυλακίου μας, ενισχύουμε τους πόρους για τη διαχείριση των καθυστερήσεων, με σκοπό τη διευκόλυνση των πιστούχων, οι οποίοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες, γεγονός που αναμένεται να επηρεάσει θετικά το ποσοστό επιτυχίας των ρυθμίσεων και αναδιαρθρώσεων των μη εξυπηρετούμενων δανείων μας».

Με την συγκεκριμένη συγχώνευση η AlphaBank κατέχει την δεύτερη θέση το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, φθάνοντας τα 80 δις ευρώ, οι καταθέσεις 49 δις ευρώ, οι χορηγήσεις τα 62 δις ευρώ έχοντας στην κατοχή της περίπου εφτακόσα ογδόντα καταστήματα. Σύμφωνα με δημοσιεύσεις στην εφημερίδα Έθνος, η AlphaBank θεωρήθηκε μία από της πιο ισχυρές Τράπεζες στην Ελλάδα, κεφαλαιακά, αφού στο τέλος του Σεπτεμβρίου ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας ήταν στο 13,9% και ο δείκτης CoreTier I διαμορφώθηκε στο 13,5%.

Σημαντικό ρόλο έπαιξε και η εμπιστοσύνη της Εμπορικής Τράπεζας στην αγορά όπως και της AlphaBank, και αυτό οδήγησε σε περαιτέρω δυνατότητα ανατιμολογήσεως με ταυτόχρονη αξιοποίηση ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις και ανάπτυξη πωλήσεων σε προϊόντα υψηλότερου περιθωρίου στο πελατολόγιο της Εμπορικής³.

Τελειώνοντας αναφέρουμε ότι από την μία τα κέρδη της AlphaBank στο πρώτο 9μηνο του 2013 ήταν 2,47 δισ. ευρώ και από την άλλη συρρίκνωση των ζημιών από τα 711,2 εκ. ευρώ (2012) στα 102 εκ. ευρώ. Και δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να αναφέρουμε και τα κέρδη που αναλογούν στους μετόχους που φθάνουν στα 2,471 δις ευρώ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 Επιπτώσεις των Σ&Ε στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Μια εξαγορά που οδηγείται σε συγχώνευση, έχει άμεσο αντίκτυπο στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, στις Σ&Ε δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο χρηματοοικονομικό σκέλος για την επίτευξη μιας επιτυχημένης Σ&Ε, με αποτέλεσμα συχνά να αγνοείται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις που συνδέονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό συνοψίζονται κατωτέρω (Schuleretal., 2001):

- Συρρίκνωση ή κατάργηση θέσεων εργασίας. Αυτοματοποίηση διαδικασιών, επικάλυψη αντικειμένου εργασίας, ανάγκη για θέσεις με υψηλή εξειδίκευση.

- Εξορθολογισμός του κόστους με περιορισμό των δαπανών, των λειτουργικών εξόδων και τις δαπάνες μισθοδοσίας.

³<http://www.capital.gr/story/1722521>

- Μείωση μισθών και παροχών, μέρους ή του συνόλου του πληθυσμού, προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία στην αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού του νέου Οργανισμού που προκύπτει.

- Αβεβαιότητα, φόβος, ανασφάλεια σχετικά με τα δεδομένα και κεκτημένα της εργασίας πχ. θέση εργασίας, ιεραρχικό επίπεδο, επιρροή και εξουσία, εργασιακές σχέσεις, επαγγελματική σταθερότητα. Τα συναισθήματα αυτά αφορούν κυρίως στους εργαζόμενους της εταιρίας που συγχωνεύθηκε και εξαγοράστηκε.

- Διαφορετική επιχειρησιακή κουλτούρα και κατανόηση των αρχών, αξιών και κανόνων που θα διέπουν το νέο οργανισμό. Κάθε εταιρία έχει διαμορφώσει στο πέρασμα των ετών, ένα περιβάλλον συμπεριφορών και σχέσεων που θα πρέπει να αλλάξει και να γίνει ένα νέο περιβάλλον για όλους. Το ίδιο ισχύει και για τον τρόπο ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και αμφίδρομης ενημέρωσης.

- Αλλαγή στον τρόπο και στην ποιότητα της εργασίας στο ενοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μια Σ&Ε συνήθως σημαίνει επαναξιολόγηση και επανατοποθέτηση σε νέες θέσεις εργασίας, λόγω εκτεταμένων αλλαγών στην οργανωτική δομή, με διαφορετικό περιεχόμενο, νέα πληροφοριακά συστήματα και απαιτήσεις.

Όλα τα παραπάνω εάν δεν αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό και οργανωμένο τρόπο, από τη διοικητική ομάδα του νέου οργανισμού πιθανόν να οδηγήσουν σε μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις και τελικώς να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή μετάβαση στο νέο ενοποιημένο οργανισμό (Stahletal., 2005).

5.2 Η έννοια και η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση

Η οικονομική θεωρία διδάσκει ότι κυρίως τρεις είναι οι παράμετροι μέσα από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα (Raffertyetal., 2010):

- Η συμπίεση του κόστους λειτουργίας.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και ο βαθμός εξειδίκευσής του.

Ειδικότερα σε επιχειρήσεις με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών όπως πχ. οι τραπεζικοί οργανισμοί, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει κυρίαρχο στοιχείο που διαφοροποιεί μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.

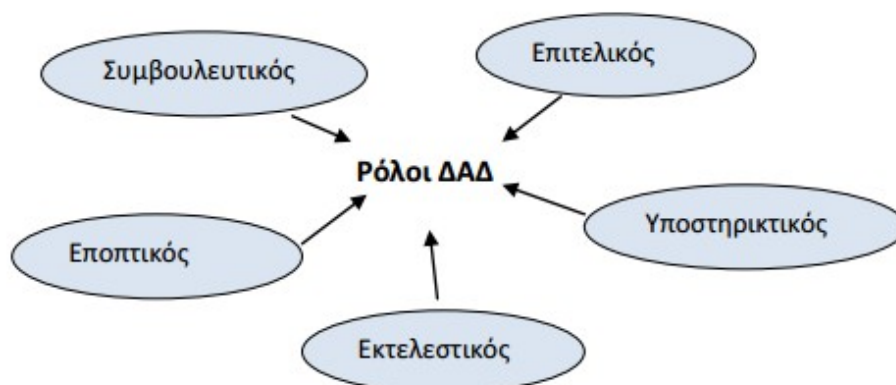
Επίσης στην διοικητική επιστήμη, η έννοια της διοίκησης είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι οι ανθρωπίνοι πόροι και οι επιλογές διοίκησής τους, μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα σταθερής υπεροχής μιας επιχείρησης, που δύσκολα αντιγράφεται.

Στη σύγχρονη επιχείρηση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο ρόλων:

Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στο σχεδιασμό πολιτικών που προάγουν τις βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές αποφάσεις. Σε λειτουργικό επίπεδο, καταρτίζει προγράμματα αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία, σχεδιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα, ακούει και ανταποκρίνεται στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων. Σε διοικητικό επίπεδο, αναπτύσσει πολιτικές προσέλκυσης, επιλογής, αξιολόγησης, ανάπτυξης, ανταμοιβής των εργαζομένων και εσωτερικής

επικοινωνίας. Σε στρατηγικό επίπεδο, συμμετέχει στις αποφάσεις που καθορίζουν τη μελλοντική πορεία και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης(Παπαλεξανδρήκαι συν., 2003).

Συμπερασματικά, βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η διοίκηση της απόδοσης και η παραγωγικότητα, η τήρηση νομικών και εργασιακών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση, η ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού, η συμβουλή και υποστήριξη των διοικητικών στελεχών σε θέματα διαχείρισης των υφισταμένων τους και η σύνδεση όλων αυτών σε μια ενιαία, όσο το δυνατόν αξιοκρατική και αξιόπιστη πολιτική, που θα προάγει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. Είναι κατανοητό ότι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού και αστάθειας, ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορεί να εξασφαλίσει αφενός, την εργασιακή ομαλότητα και σύμπνοια, αφετέρου, την θετική ανταπόκριση και προσαρμογή των ανθρώπων στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις. Οι πολλαπλοί, σύνθετοι και συχνά αντικρουόμενοι ρόλοι που καλείται να επιτελέσει η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού απεικονίζονται στο κατωτέρω σχεδιάγραμμα(Παπαλεξανδρή και συν, 2003).



5.3 Βασικοί πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης επελέγησαν να μελετηθούν διεξοδικότερα μέσα από τη βιβλιογραφία και από πρωτότυπη εμπειρική έρευνα οι επιπτώσεις της Σ&Ε στο ανθρώπινο δυναμικό των Τραπεζών AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης. Για τον λόγο αυτό ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων στην ενιαία πλέον Τράπεζα, σε θέματα που σχετίζονται με τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως παρατίθενται παρακάτω.

5.3.1 Προγραμματισμός/ Στελέχωση/ Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Μελετά και προσδιορίζει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τόσο σε αριθμό όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά. Λαμβάνει υπόψη τις οργανωτικές μεταβολές πχ. εξαγορά μέρους ή του συνόλου μιας επιχείρησης, προγράμματα εθελουσίας εξόδου κ.λπ. και αναλόγως καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας, τοποθετώντας το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση. Οι τοποθετήσεις γίνονται είτε με εσωτερικές μετακινήσεις, αξιοποιώντας προγράμματα διαδοχής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών, είτε με προσλήψεις από την εξωτερική αγορά εργασίας (Schuleretal., 2001).

Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας εξελίσσει τον εργαζόμενο είτε μέσα από δική του υποκίνηση και πρωτοβουλία είτε επιβαλλόμενη από την επιχείρηση, προκειμένου να ανταποκρίνεται κάθε φορά στις επιχειρησιακές απαιτήσεις και το αντικείμενο της θέσεως εργασίας του. Η επιτυχής υλοποίηση των συγκεκριμένων λειτουργιών, απαιτεί αναλυτική περιγραφή θέσεων εργασίας και χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων για την επιλογή κάθε φορά του κατάλληλου και αξιότερου υποψηφίου για ανάδειξη και προαγωγή (Γεωργακοπούλου, 2006).

5.3.2 Αξιολόγηση/ Διοίκηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση στόχους που τους έχουν τεθεί και δεξιότητες που έχουν προκαθοριστεί για την κάθε θέση εργασίας ή οικογένειες θέσεων, διενεργείται μέσω συγκεκριμένων συστημάτων που έχουν σχεδιαστεί για το σκοπό αυτό, αποτελεί δε μέρος της διοίκησης της απόδοσης, μιας ολοκληρωμένης λειτουργίας που προσπαθεί να συνδέσει επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η διαχείριση ταλέντων και η αμοιβή, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, της δέσμευσης και ικανοποίησής τους, της προώθησής τους με αξιοκρατικά κριτήρια και με απώτερο στόχο τη προαγωγή της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Γεωργακοπούλου, 2006).

5.3.3 Αμοιβές & Παροχές

Σχεδιασμός και εφαρμογή της πολιτικής Αμοιβών και Παροχών των εργαζομένων, μέσω ειδικά διαμορφωμένων συστημάτων, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και σύμφωνα με την βαρύτητα του αντικειμένου, του επιπέδου διοικητικής ευθύνης, της ατομικής απόδοσης. Η ευρύτερη έννοια της αμοιβής περιλαμβάνει πέραν του μισθού και άλλα εναλλακτικά σχήματα επιβράβευσης και ανταμοιβής πχ. μεταβλητές αποδοχές, παροχές σε είδος, καθώς και μη οικονομικά κίνητρα, με σκοπό την ενθάρρυνση, την διάκριση της υψηλής εργασιακής απόδοσης και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επιπλέον, καθώς η αμοιβή παραμένει το βασικό ανταποδοτικό κίνητρο για την εργασία, την αύξηση της απόδοσης και μέσον προσέλκυσης και διακράτησης των εργαζομένων, πρέπει να συνυπολογίζεται και να ευθυγραμμίζεται με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού (Schuler et al., 2001).

5.3.4 Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα

Η κάθε μια από τις ανωτέρω έννοιες διαμορφώνονται σε πολιτικές που στόχο έχουν την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωσιακών και οργανωτικών αλλαγών και την ομαλή προσαρμογή των επιχειρήσεων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και συνθήκες της αγοράς. Οι ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας είναι πλέον απαραίτητο εφόδιο για την ανταγωνιστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως των στελεχών και για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός στην προετοιμασία, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη συστημάτων, διαδικασιών και ενεργειών που διευκολύνουν τη μετάβαση σε οποιαδήποτε νέα επιχειρησιακή πραγματικότητα (Γεωργακοπούλου, 2006).

Οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ διοίκησης, διοικητικών στελεχών, εκπροσώπων εργαζομένων και ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επικράτηση ενός υγιούς εργασιακού κλίματος που θα διευκολύνει την διαπραγμάτευση και διαχείριση των διεκδικήσεων, προβλημάτων, συγκρούσεων και κρίσεων που μοιραία υφίστανται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων (Schuler et al., 2001).

Η εσωτερική επικοινωνία μέσω ειδικά σχεδιασμένων και στοχευόμενων προγραμμάτων και ενεργειών επιδιώκει την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με επιχειρησιακές αλλαγές που συντελούνται και με τον τρόπο που η επιχείρηση αντιδρά και προσαρμόζεται σε αυτές. Η δημιουργία και η διάχυση κοινού οράματος, κοινών αξιών, αντιλήψεων, αρχών, κανόνων, συμπεριφορών, με άλλα λόγια ο ενστερνισμός κοινής εταιρικής κουλτούρας, δεν επιτελείται παρά μόνο μέσα από πολύ συγκεκριμένα βήματα που συνήθως αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Γεωργακοπούλου, 2006).

5.4 Επιπτώσεις εξαγορών & συγχωνεύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό

5.4.1. Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι περισσότερες επιπτώσεις που έχουμε στις συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι στο ανθρώπινο δυναμικό. Βέβαια εδώ θα πρέπει να σκιαγραφήσουμε, πριν μιλήσουμε για τις επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τον τρόπο που θα επηρεάσουν ή επηρέασαν τις επιμέρους πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με μελέτες υπάρχουν τρεις περιπτώσεις που έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στις ασκούμενες πολιτικές που είναι οι εξής:

1. Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου εταιριών. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται μία τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων και με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται μία διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού «πολλών ταχυτήτων»

2. Πλήρη επιχειρησιακή ολοκλήρωση – αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών. Στην περίπτωση αυτή αναφέρεται κυρίως ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση που έχουν σαν στόχο την αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών. Δηλαδή η παρέμβαση της εξαγοράζουσα στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν αναφέρεται μόνο στον οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει και θέματα όπως την παραγωγή, την οργάνωση.

3. Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση. Σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε όταν η εξαγοράζουσα απορροφά την εξαγοραζόμενη επιχείρηση αλλά επικεντρώνεται σε ένα κύριο προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να επιλέγει ένα συγκεκριμένο

ανθρώπινο που ασχολείται με την συγκεκριμένη υπηρεσία και σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

5.4.2. Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των Τραπεζών

Μια συγχώνευση ή εξαγορά στο Τραπεζικό κλάδο δημιουργεί, μετά την οριστικοποίηση της, σοβαρές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό συμβαίνει γιατί με την ένωση δύο Τραπεζών ουσιαστικά θα πρέπει να υπάρξει μία ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας και χρηματοοικονομικών συστημάτων. Επίσης θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Όλο αυτό είναι πολύ χρονοβόρο και δεν θα είμαστε σίγουροι ότι θα υπάρξει και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Σε αυτά παίζει σημαντικό ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας. Όταν λέμε ανθρώπινος παράγοντας εννοούμε το ανθρώπινο δυναμικό των Τραπεζών. Πολλές φορές στις συγχωνεύσεις και εξαγορές ο ανθρώπινος παράγοντας, ενώ παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο, είναι ο παράγων που αγνοείται και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές χάνονται θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα να δημιουργείται άγχος, μείωση της παραγωγικότητα, αβεβαιότητα. Αυτά τα συναισθήματα υπάρχουν στους εργαζομένους της εξαγορασθείσας εταιρείας οι οποίοι αισθάνονται ηττημένοι, δεν γνωρίζουν που θα βρισκονται, ποιοι είναι οι στόχοι και η κουλτούρα του νέου οργανισμού. (Stahletal., 2005) Όσο αφορά τα υψηλά στελέχη, έχουν την αίσθηση της μείωσης των καθηκόντων τους, βρίσκονται αντιμέτωποι με μία άλλη κουλτούρα, με άλλο τρόπο λειτουργίας. Επίσης φοβούνται ότι τα επιτεύγματα τους μπορεί να διαγραφούν και πιστεύουν ότι θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μελέτες παγκοσμίως που αναδεικνύουν το πρόβλημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των προβλημάτων που προκύπτουν από την πλευρά των επιχειρήσεων στην περίπτωση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Οι S.R.

ShulerandJackson, E.S., (2002) παραθέτουν ένα μοντέλο τριών σταδίων για την ταυτοποίηση των προβλημάτων και των δράσεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης τονίζεται η σημασία του ρόλου του τμήματος HR στις διαδικασίες. Οι SchweigerandIvanecovich (1985) από νωρίς μελέτησαν τον ανθρώπινο παράγοντα στις συγχωνεύσεις και εξαγορές και προσδιόρισαν τα βασικά προβλήματα των εργαζομένων που εμπλέκονται αναφέροντας την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα, τους φόβους για το νέο περιβάλλον και για τις αλλαγές στο καθεστώς τους. Επεσήμαναν ότι αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται και να αντιμετωπίζονται πριν από κάθε ενέργεια συγχώνευσης. Οι SchweigerandWeber (1989) αναφερόμενοι στους υπεύθυνους προσωπικού και τους managers, θεωρούν ότι πρέπει να κατανοούν να ερευνούν και να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις επιπτώσεις και τις αντιδράσεις στο προσωπικό που επιφέρουν οι συγχωνεύσεις.

Στη μελέτη της Kerr C.,(2005)αναλύονται τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν κατά τη διάρκεια και στη συνέχεια της δύσκολης περιόδου της συγχώνευσης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να γίνει με όσο το δυνατό μικρότερες συνέπειες. Εξετάζει την περίπτωση της συγχώνευσης της LloydsandMidlandbank με την HSBC Holdingsplc. Αναφέρεται στην «ξεκάθαρη» επικοινωνία προς όλους τους υπαλλήλους, να μη προκαλείται σύγχυση και αβεβαιότητα και τα στελέχη να έχουν την ίδια γραμμή. Καταλήγει ότι, στο προσωπικό πρέπει να γίνεται σαφές ότι η αλλαγή γίνεται προς όφελος της εξέλιξης της επιχείρησης και τη βιωσιμότητα και των ιδίων. Οι Konstantopoulos et al., (2009), αναλύοντας τις διαδικασίες συγχώνευσης δύο μεγάλων ελληνικών τραπεζών, εξέτασαν τις αντιλήψεις του προσωπικού, τις συμπεριφορές τους και το κοινωνικό τους αντίκτυπο σε αντιπαράθεση με τον ρόλο (πρωταρχικό ή δευτερεύοντα), που παίζουν κατά τις διαδικασίες συγχώνευσης, επισημαίνοντας και αυτοί τους παράγοντες της ανασφάλειας, του εργασιακού φόβου και του πεσμένου ηθικού που συνοδεύει τέτοιες καταστάσεις. Οι RaffertyandRestubog (2010), εξετάζοντας το τρόπο επικοινωνίας των πληροφοριών προς τους εργαζόμενους διαπίστωσαν ότι η «καθαρή» και αξιόπιστη υψηλής ποιότητας πληροφόρηση των εργαζομένων

από τη διοίκηση, ήταν αυτή που τους προδιαθέτει θετικά στις αλλαγές που προϋποθέτει μια συγχώνευση σε αντίθεση με τις επίσημες ανακοινώσεις.

Από τις παραπάνω μελέτες και πολλές άλλες της βιβλιογραφίας είναι προφανές ότι το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού επισκιάζεται και η σημασία του μπαίνει σε δεύτερο ρόλο σε σύγκριση με άλλους παράγοντες κυρίως οικονομικούς, κατά τη διάρκεια των εξαγορών και συγχωνεύσεων. (Stahletal., 2005) Για την επιτυχή έκβαση μιας συγχώνευσης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι κυριότεροι παράγοντες αναφορικά με τα προβλήματα και την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οι παρακάτω:

- Η *αβεβαιότητα* για το μέλλον στο νέο περιβάλλον, που κυρίως καταλαμβάνει του εργαζόμενους της εταιρείας που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε.
- Η *ανασφάλεια* που πηγάζει από το αν γίνουν αποδεκτοί ισότιμα στη νέα εταιρεία και αν θα καταφέρουν να προσαρμοσθούν στους νέους κανόνες.
- Ο *φόβος* για την απώλεια της εργασίας. Προέρχεται από το γεγονός ότι πλέον περισσότεροι κάνουν την ίδια εργασία Είναι μεγαλύτερος σε αυτούς που προέρχονται από την εταιρεία που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε και γνωρίζουν από το οικονομικό περιβάλλον ότι οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις συνοδεύονται από μειώσεις προσωπικού.
- Η *φύση* και η ποιότητα της εργασίας στο ενοποιημένο περιβάλλον φέρνει αλλαγές που φοβίζουν κάποιους που θα πρέπει να επαναξιολογηθούν και να τοποθετηθούν σε νέες θέσεις, είτε γιατί η θέση τους καταργείται, είτε επειδή την δική τους εργασία την κάνει κάποιος άλλος και πρέπει να μετακινηθούν.

- Οι *αλλαγές στο μισθό* και τις συνθήκες εργασίας. Σπάνια οι δυο εταιρείες που ενώνονται έχουν το ίδιο οργανόγραμμα και το ίδιο σχήμα αμοιβών. Το συνηθέστερο είναι η ενοποίηση να γίνεται με προσαρμογή προς τα κάτω τόσο στους μισθούς όσο και στις διάφορες παροχές.
- Η *εξοκείωση με νέα / διαφορετικά τεχνολογικά συστήματα*. Η ενοποίηση απαιτεί προσαρμογή και εκμάθηση από μια μερίδα των εργαζομένων των νέων ή υπαρχόντων πληροφοριακών συστημάτων, γεγονός που απαιτεί χρόνο και θέτει παλιούς εργαζόμενους στη κατάσταση των μαθητευομένων.
- Η *διαφορά «κουλτούρας»* μεταξύ των συγχωνευόμενων εταιρειών. Κάθε εταιρεία έχει διαμορφώσει με τα χρόνια ένα περιβάλλον συμπεριφορών και σχέσεων που εδώ θα πρέπει να αλλάξει και να γίνει ένα περιβάλλον για όλους.
- Οι νέοι τρόποι επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίσουν το νέο οργανόγραμμα και τους νέους διαύλους επικοινωνίας που τους επιβάλλει τόσο προς τους προϊσταμένους τους όσο και προς τους συναδέλφους τους.

Όλα τα παραπάνω πιθανόν να οδηγήσουν μια μερίδα εργαζομένων σε αλλαγή εργασιακής αλλά και κοινωνικής συμπεριφοράς υπό την επίδραση του stress των αλλαγών. Μερικές από τις αναμενόμενες συμπεριφορές είναι η μείωση της απόδοσης στη εργασία, οι αδικαιολόγητες απουσίες, το αίσθημα αδικίας και τα παράπονα. Αυτές οι συμπεριφορές πέρα από τη μείωση της παραγωγικότητας, αν δεν αντιμετωπίσουν σωστά από την αρχή, μπορούν να οδηγήσουν σε απεργίες και να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία της νέας επιχείρησης και το εγχείρημα της συγχώνευσης. Για την αντιμετώπιση και την πρόληψη των προβλημάτων θα πρέπει να δίνεται από τη διοίκηση ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα του προσωπικού, με σωστή και δίκαιη επικοινωνιακή πολιτική, δίκαιη αξιολόγηση και επανατοποθέτηση των εργαζομένων στο νέο οργανόγραμμα, προγράμματα επιμόρφωσης –

ομογενοποίησης και δίκαιη μεταχείριση προς όλους, παλιούς και νέους ομοϊόμορφα ως εργαζόμενους της νέας επιχείρησης (Joshietal., 2012).

5.4.3. Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό από την συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι και οι υπάλληλοι αλλά και τα στελέχη έχουνε και τρομερές οικονομικές επιπτώσεις. Μην ξεχνάμε την περίπτωση μας δηλαδή της πρώην Εμπορικής Τράπεζας που συγχωνεύτηκε (28.06.2013) με την AlphaBank, όπου 4.000 εργαζόμενοι είδαν μείωση των μισθών τους κατά 10% στην αρχή και αργότερα έφθασε περίπου μέχρι και το 25%. Αυτό συνέβη, γιατί οι εργαζόμενοι της πρώην Εμπορικής Τράπεζας όταν συγχωνεύτηκαν είχαν ήδη σε ισχύ μια συλλογή σύμβαση και στις 31.12.2013 έληξε η επιχειρησιακή σύμβαση που είχε συνάψει η εμπορική τράπεζα με το Σύλλογο εργαζομένων Εμπορικής Τράπεζας.

Κατόπιν η AlphaBank μετά τη συγχώνευση των δύο Τραπεζών, και κατόπιν της λήξεως της επιχειρησιακής σύμβασης με το σύλλογο εργαζομένων εμπορικής τράπεζας, ενημερώνει το προσωπικό ότι θα ισχύει η επιχειρησιακή σύμβαση, που είχε συνάψει στις 10.05.2012 ο σύλλογος της AlphaBank, και για το προσωπικό της Alpha και της Εμπορικής. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οποιαδήποτε μισθολογική διαφορά στην αρχή να μειωθεί και κατόπιν να μηδενιστεί με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι της πρώην Εμπορικής Τράπεζας να δουν μεγάλες μειώσεις στις αποδοχές τους. Έτσι ο σύλλογος της alpha βρέθηκε να έχει δύο επιχειρησιακές συμβάσεις μια με 7.000 εργαζομένους της Alpha και 3.900 της εμπορικής, η οποία σύμβαση της δεύτερης εξασφάλιζε μισθούς κατά 25% υψηλότερους από την πρώτη. Έτσι η διοίκηση της AlphaBank για να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της που ήταν η μείωση του προσωπικού, διατηρώντας τις ήδη υπάρχουσες θέσεις εργασίας, κατήγγειλε την επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργαζομένων της Alpha που έληξε στις 31.05.2014. Κατόπιν υπογράψει μία νέα σύμβαση μειωμένη περίπου κατά 10% με τους ισχυρισμούς ότι εάν δεν πραγματοποιούταν η μείωση των αποδοχών των εργαζομένων θα έπρεπε να υπάρξουν μειώσεις θέσεων εργασίας δηλαδή απολύσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι είναι έννοια που τα τελευταία χρόνια θέλει να δώσει μεγάλη έμφαση και να δείξει πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην εξέλιξη των επιχειρήσεων και πιο πολύ στον τραπεζικό κλάδο. Σήμερα έχουμε αντικαταστήσει τον συγκεκριμένο όρο με τον όρο προσωπικό ή εργαζόμενος.

Σύμφωνα με τους Schuler&Jackson (2001), μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του» (Παπαλεξανδρή, 2008). Αναλύοντας τον όρο του ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να περιγράψουμε την ιστορική αναδρομή του ανθρώπινου δυναμικού όλων των Τραπεζών και της Τράπεζας της Ελλάδος από το 2000 έως και το 2014, σύμφωνα με τον πίνακες 1&2 και διάγραμμα 1.

Πρώτα θα αναλύσουμε κάθε μία Τράπεζα χωριστά σε σχέση με το σύνολο των Τραπεζών. Παρατηρούμε ότι από το 2000 μέχρι το 2010 η AlphaBank έχει μία σταθερή πορεία και το ανθρώπινο δυναμικό της κυμαίνεται σε ποσοστό περίπου 12%. Βέβαια παρουσιάζει λίγες πτωτικές τάσεις αλλά είναι φυσιολογικές λόγω συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων. Ενδιαφέρον για την μελέτη μας είναι ότι το 2010 η συγκεκριμένη Τράπεζα είχε σχεδόν τους ίδιους υπαλλήλους που είχε και το 2003. Αυτό συμβαίνει διότι, από την μία η συνταξιοδότηση και η εθελούσια και από την άλλη ο γοργός ρυθμός ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων πληροφορικής, είχαν σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίες αλλά να μην είναι απαραίτητη η κάλυψή τους. Από το 2010 υπάρχει μία σημαντική μείωση του ποσοστού του προσωπικού όχι μόνο για τους λόγους που αναφέραμε αλλά και λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης που οδήγησε και σε πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές όπως και αυτής της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank. Για το λόγο αυτό το προσωπικό το 2013 (που ολοκληρώθηκε η συγχώνευση) έφτασε στους 10.452. Το 2014 η μείωση ήταν πολύ μεγάλη αφού το προσωπικό μειώθηκε κατά 1.583 άτομα. Σε αυτό συνέβαλε η εθελούσια αποχώρηση, που «προκάλεσε» η AlphaBank με το σκεπτικό της

μείωσης του προσωπικού. Οι περισσότεροι υπάλληλοι κυρίως της Εμπορικής Τράπεζας, αποχώρησαν διότι κυριεύθηκαν από το φόβο, την άγνοια το τι θα γίνει με τις σχέσεις εργασίας τους, παρ' όλο που στο παρελθόν ήταν πολύ από αυτούς που είχαν βιώσει κάτι παρόμοιο (συγχώνευση με την CreditAgricole).

Επίσης παρατηρούμε ότι η Εμπορική Τράπεζα, που ουσιαστικά ήταν ένα μεγάλο πιστωτικό ίδρυμα, με την ίδια σχεδόν εμβέλεια με την AlphaBank, από το 2000 μέχρι και το 2006 είχε μία πτωτική πορεία αλλά φυσιολογική. Όμως η απώλεια σε ανθρώπινο δυναμικό κυρίως το 2006 και 2007 ήταν αρκετά μεγάλη, δηλαδή τηνπερίοδο της μεγάλης ανάπτυξης του Τραπεζικού κλάδου. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν η πώληση της Εμπορικής Τράπεζας στην CreditAgricole την περίοδο εκείνη. Από την μία η CreditAgricole ήθελε να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό με ποιο εξιδικευμένο προσωπικό με αποτέλεσμα, με την μέθοδο της εθελουσίας, να αποχωρήσουν αρκετοί υπάλληλοι της Εμπορικής Τράπεζας που είχαν αρκετά χρόνια υπηρεσίας και από την άλλη οι υπάλληλοι φοβούμενοι το τι θα αντιμετωπίσουν επαγγελματικά, ποια μορφή θα έχει η συλλογική τους σύμβαση, τους οδήγησε σε εθελούσια αποχώρηση.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο που θα πρέπει να αναλύσουμε στον συγκεκριμένο πίνακα είναι και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού όλων των εμπορικών τραπεζών και όλων των τραπεζών και του εξωτερικού καθώς και της Τράπεζας της Ελλάδος σε σχέση με τα ποσοστά των Τραπεζών της AlphaBank και της Εμπορικής. Εδώ το τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει μία συνεχή αύξηση του προσωπικού σε όλες τις μορφές των Τραπεζών και μάλιστα η κορύφωση γίνεται το 2009 με σύνολο ανθρώπινου δυναμικού 65.682. Ο λόγος αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού οφείλετε στις αυξημένες πρόσθετες ανάγκες που παρουσιάστηκαν λόγω της διαρκής επέκτασης του τραπεζικού συστήματος, που είχαν σαν αποτέλεσμα την ίδρυση νέων τραπεζών. Κατόπιν το 2010 παρατηρούμε μία σημαντική πτωτική πορεία δείχνοντας πόσο επηρέασε η παγκόσμια οικονομική κρίση την Ελλάδα και κατ' επέκταση τον Τραπεζικό κλάδο. Ποσοστιαία η AlphaBank ακολουθεί την

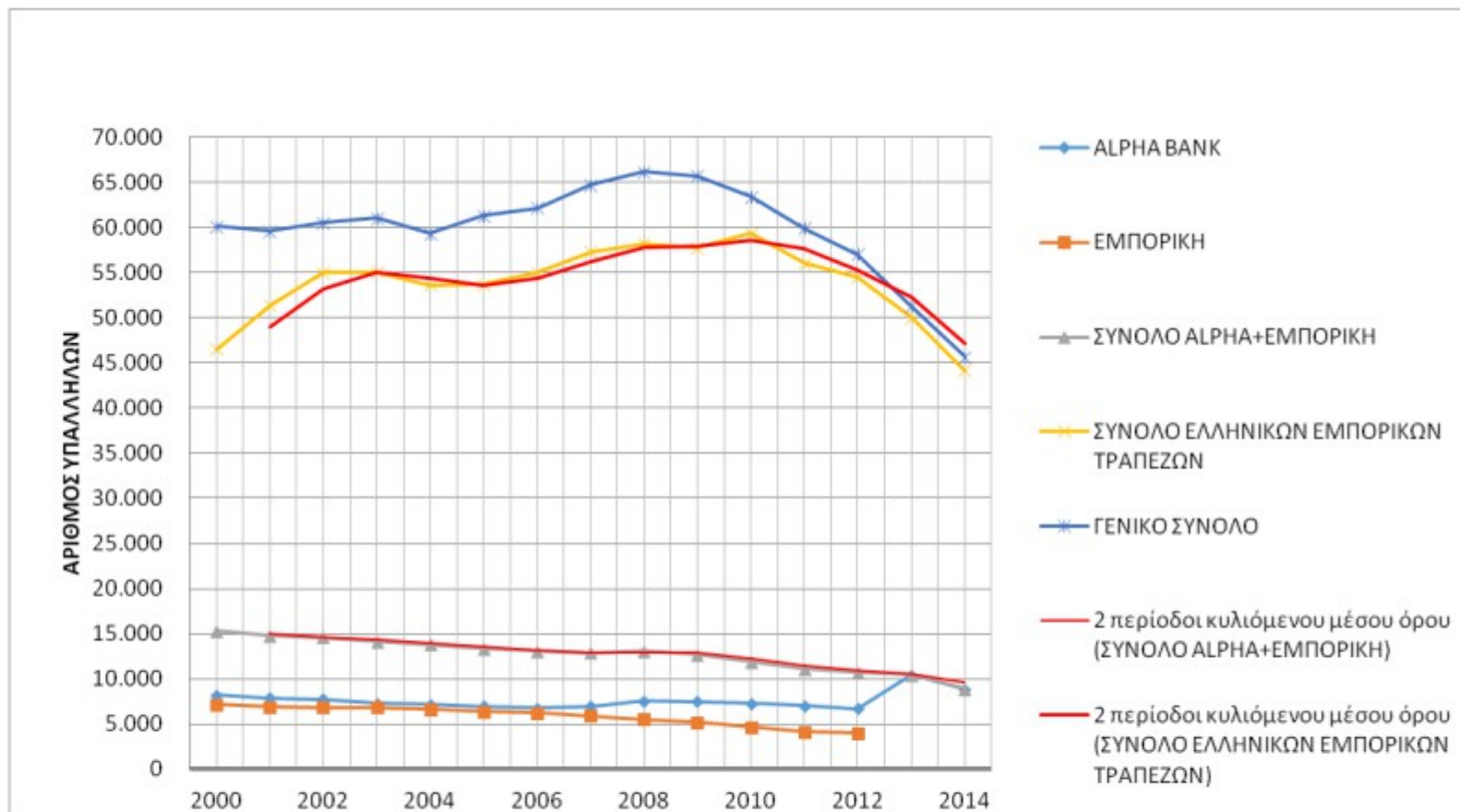
γενική πορεία του τραπεζικού συστήματος εν αντιθέσει της Εμπορικής Τράπεζας που έχει από το 2008 μία συνεχόμενη και σημαντική πτωτική πορεία για τους λόγους που αναλύσαμε παραπάνω.

ETH	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alpha Bank	8.211	7.885	7.732	7.277	7.179	6.949	6.788	6.960	7.558	7.501	7.266	6.997	6.712	10.452	8.869
Εμπορική Τράπεζα	7.129	6.890	6.859	6.827	6.610	6.368	6.271	5.930	5.485	5.206	4.650	4.110	4.028		
ΣΥΝΟΛΟ (Εμπορικής και Alpha)	15.340	14.775	14.591	14.104	13.789	13.317	13.059	12.890	13.043	12.707	11.916	11.107	10.740	10.452	8.869
ΣΥΝΟΛΟ Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών	46.521	51.356	54.998	55.052	53.624	53.678	54.993	57.312	58.223	57.737	59.326	56.042	54.516	50.034	44.186
Ποσοστό της Alpha Bank επί των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών	17,65%	15,35%	14,06%	13,22%	13,39%	12,95%	12,34%	12,14%	12,98%	12,99%	12,25%	12,49%	12,31%	20,89%	20,07%
Ποσοστό της Εμπορικής Τράπεζας επί των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών	15,32%	13,42%	12,47%	12,40%	12,33%	11,86%	11,40%	10,35%	9,42%	9,02%	7,84%	7,33%	7,39%	0,00%	0,00%
Ποσοστό του συνόλου (Εμπορικής και Alpha) επί των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών	32,97%	28,77%	26,53%	25,62%	25,71%	24,81%	23,75%	22,49%	22,40%	22,01%	20,09%	19,82%	19,70%	20,89%	20,07%

Πίνακας 1. Εξέλιξη των υπαλλήλων της AlphaBank και της Εμπορικής Τράπεζας. (Πηγή: ΟΤΟΕ, 2014-Ιδία επεξεργασία).

ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σύνολο Πιστωτικών Ιδρυμάτων	60.154	59.624	60.495	61.074	59.337	61.295	62.171	64.720	66.165	65.682	63.408	59.958	57.006	51.242	45.654
Ποσοστό του συνόλου (Εμπορικής και Alpha) επί του συνόλου Πιστωτικών Ιδρυμάτων	25,50%	24,78%	24,12%	23,09%	23,24%	21,73%	21,00%	19,92%	19,71%	19,35%	18,79%	18,52%	18,84%	20,40%	19,43%

Πίνακας 2. Εξέλιξη των υπαλλήλων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων που εδρεύουν στην Ελλάδα. (Πηγή: ΟΤΟΕ, 2014 -Ιδία επεξεργασία).



Διάγραμμα

1.Διάγραμμα 1:Εξέλιξη των υπαλλήλων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων και των υπαλλήλων της Εμπορικής Τράπεζας και της AlphaBank που εδρεύουν στην Ελλάδα (Πηγή: ΟΤΟΕ, 2014 -Ιδία επεξεργασία).

5.4.4 Ο ρόλος των Συλλόγων Εργαζομένων των δύο Τραπεζών και η τελική Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση.

Ο Σύλλογος της Εμπορικής Τράπεζας ιδρύθηκε με την υπ' αριθμ. 1862/45 απόφαση του Πολυμελούς Πρωτοδικείου το 1945. Ενώ το 1962 με την υπ' αριθμ. 11124/62 απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύθηκε ο Σύλλογος προσωπικού Τραπεζής Εμπορικής Πίστεως. Με την εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας από την Γαλλική CreditAgricole οι υπάλληλοι της πρώτης τράπεζας εξακολούθησαν να υπάγονται στον Σύλλογο τους και μάλιστα να μην υπάρχουν αλλαγές στις συλλογικές συμβάσεις τους. Όμως με την συγχώνευση της Εμπορικής στην AlphaBank τα πράγματα διαφοροποιήθηκαν. Οι υπάλληλοι της Εμπορικής ήδη είχαν υπογράψει Συλλογική Σύμβαση που έληγε στις 31 Δεκεμβρίου του 2013. Όμως ο στόχος της AlphaBank ήταν να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ενιαίο για τους εργαζόμενους και να διατηρήσει τις θέσεις εργασίας, διότι μετά από τις συνεχόμενες μεταρρυθμίσεις στα ασφαλιστικά και τα εργασιακά υπήρξε ανασφάλεια από τους υπαλλήλους που το μόνο που είχαν ήταν τα συνδικαλιστικά κινήματα που ήταν απλή θεατές των μεταρρυθμίσεων και το μόνο που είχαν ήταν μία φωνή διαμαρτυρίας χωρίς στόχους και προοπτικές.

Έτσι με την συγχώνευση της Εμπορικής Τράπεζας με την AlphaBank που πραγματοποιήθηκε στις 28 Ιουνίου 2013, ο Σύλλογος της AlphaBank βρέθηκε να έχει να αντιμετωπίσει από την μία, μία Συλλογική Σύμβαση των 3.900 εργαζομένων της Εμπορικής Τράπεζας που έληγε στις 31 Δεκεμβρίου του 2013 και από την άλλη, μία Συλλογική Σύμβαση των 7.000 εργαζομένων της AlphaBank που έληγε στις 31 Μαΐου του 2014. Και είναι κατανοητό ότι και οι δύο αυτές συμβάσεις είχαν διαφορετικούς όρους που θα έπρεπε να ενοποιηθούν, χωρίς να θίξουν, τα δικαιώματα των υπαλλήλων και των δύο τραπεζών. Ο Σύλλογος του προσωπικού της AlphaBank είχε μία πολύ δύσκολη δουλειά να κάνει. Έπρεπε να εξασφαλίσει τα δικαιώματα όλων των εργαζομένων δηλαδή και των δύο Τραπεζών, και μάλιστα σε μία περίοδο που στο ελληνικό Τραπεζικό σύστημα οι αλλαγές είναι καταγιγιστικές. Οι εργαζόμενοι ήταν αυτοί που καθημερινά βάλλονται από ένα πολιτικό σύστημα

που τις τελευταίες δεκαετίες λειτουργούσε με βάση κυρίως τις πελατειακές σχέσεις. Έτσι λειτουργούσε ένα μεγάλο μέρος του συνδικαλιστικού κινήματος που για δεκαετίες δεν μπορούσε να οριοθετήσει τη θέση και το ρόλο του, παρά μόνο μέσα από καταγγελίες ή Μαρία Καρασίμου: Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Ελλάδα. Οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό συνδιοικήσεις με τον εργοδότη, μπορούσε να ασκήσει διοίκηση. Αυτό όμως άρχισε να καταρρέει και ειδικά ότι η ΔΑΚΕ της πρώην Εμπορικής Τράπεζας προσχώρησε στο Σύλλογο της AlphaBank. Με αυτήν την κίνησή της τόνισε ότι δεν υπάρχουν πλέον κομματικές εξαρτήσεις και διαχωρισμοί αλλά μία κοινή πορεία προς το μέλλον. Έτσι ξεκίνησε μία συνεργασία μεταξύ των συλλόγων που είχαν σαν στόχο την διατήρηση των θέσεων εργασίας όλων των υπαλλήλων καθώς και ένα περιβάλλον ασφάλειας για τους υπαλλήλους της Εμπορικής Τράπεζας που θα έπρεπε, εάν δεν υπήρχε κάποια συλλογική σύμβαση, να οδηγηθούν μέσω δικαστικής οδούς. Κάτι τέτοιο όμως, θα είχε μεγάλο αντίκτυπο στην AlphaBank, αφού η ανασφάλεια των υπαλλήλων της Εμπορικής Τράπεζας θα τους οδηγούσε σε μείωση της παραγωγικότητας τους. Επίσης θα επικρατούσε ο φόβος και η ανασφάλεια λόγω των εκτεταμένων περικοπών και απολύσεων. Όλα αυτά θα ήταν σε βάρος της AlphaBank και αντίθετο από το σκοπό της συγχώνευσης, που ήταν να δημιουργήσει έναν μεγάλο τραπεζικό οργανισμό στην Ελλάδα. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν, την 4η Ιουλίου 2013, να υπογραφεί η πρώτη Συλλογική Σύμβαση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της AlphaBank, που είχε σαν στόχο την επαναδόμηση ενός νέου εργασιακού τοπίου που θα οδηγούσε σε νέους δρόμους.

Τα βασικά σημεία της σύμβασης αυτής ήταν ότι όλοι οι εργαζόμενοι και των δύο τραπεζών έχουν ίδιου όρους και συνθήκες εργασίας αφού πλέον τους εντάσσει όλους στον Οργανισμό Προσωπικού AlphaBank. Επίσης πέτυχαν να μην υπάρξει καμία μείωση αποδοχών του προσωπικού, που οι αποδοχές τους να υπερβαίνουν τα 1.800 ευρώ. Αυτή η ρύθμιση είναι πολύ μεγάλη διότι σε όλες τις τράπεζες οι μειώσεις αναφέρονται από το πρώτο ευρώ. Υπήρχαν και ρυθμίσεις σχετικά με τα δάνεια αλλά και τις πιστωτικές κάρτες των υπαλλήλων, αλλά η σημαντικότερη από όλες ήταν η εξής διάταξη « Ευνοϊκότεροι όροι και συνθήκες εργασίας, ρυθμίσεις μισθολογικές και

πάσης φύσεως θεσμικές ή λοιπές παροχές που έχουν θεσπισθεί με διατάξεις νόμων, Ε.Γ.Σ.Σ.Ε., καθώς και με τον Οργανισμό Προσωπικού, διατάξεις Σ.Σ.Ε., Δ.Α., Κανονισμούς, Πρακτικά Συμφωνίας, Αποφάσεις Δ.Σ. της Τραπέζης και Πράξεις Διοικήσεως δεν θίγονται από την παρούσα αλλά εξακολουθούν να ισχύουν και να εφαρμόζονται στο Προσωπικό της Τραπέζης». Η αποφασιστικότητα, η θέληση, η συνεργασία και η υπευθυνότητα ήταν κάποια από τα χαρακτηριστικά που οδήγησαν το Σύλλογο της πρώην Εμπορικής Τράπεζας και το Σύλλογο της AlphaBank, να υπογράψουν την προαναφερθείσα Συλλογική Σύμβαση, με όρους που να μην υπάρχει Μαρία Καρασίμου: Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Ελλάδα. Οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό καμία διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων δημιουργώντας μία ομαλή συνεργασία που παρ' όλη την οικονομική κρίση οδήγησε την AlphaBank στην δεύτερη θέση των τεσσάρων συστημικών Τραπεζών στην Ελλάδα.

5.4.5 Αναδιάρθρωση και ομογενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Το βασικό ρόλο στις Τράπεζες για την ανάπτυξή τους αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό είναι που με τις ικανότητές τους, την μόρφωσή τους, την αφοσίωσή του και την εργατικότητά τους δημιουργούν τη βάση, για την ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και την παροχή καλύτερων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εξέλιξης του αριθμού των τραπεζοϋπαλλήλων, παρόλη την πρώτη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση (2007-2009), το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2008 αριθμούσε 66.165 υπαλλήλους, το οποίο αποτελεί μέγιστη κορυφή για όλη την δεκαετία 2000-10. Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας την αντίστοιχη περίοδο ακολούθησε την κρίση με μία υστέρηση. Η κρίση ήταν κύρια δημοσιονομική και δεν επηρέαζε, τουλάχιστον άμεσα το τραπεζικό σύστημα.. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι το 2008 οι τράπεζες είχαν τη δεύτερη μεγαλύτερη κερδοφορία τους, μερικούς μήνες μετά την κατάρρευση της LehmanBrothers (15.9.2008) και στο μέσο της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης (Γκόρτσος 2014).

Μετά την κορυφή που παρατηρείται το 2008, μέχρι το 2014 παρατηρείται μείωση αυτού του αριθμού σε 45.654. Δηλαδή χάθηκαν 20.511 θέσεις εργασίας γεγονός που αναδειχνει την συρρίκνωση του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα το οποίο συγκρίνεται με τα επίπεδα του 1992. (ΟΤΟΕ 2015). Βασική αιτία είναι η δεύτερη κρίση του 2010, στην Ευρωζώνη, η οποία προήλθε από την επιβεβαίωση και της ΕΛΣΤΑΤ των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων της χώρας μας. Η κρίση αυτή έπληξε την Ελλάδα πολλαπλά. Το σημείο ορόσημο ήταν η απομείωση του δημοσίου χρέους λόγω του PSI ταυτόχρονα με την επαναγορά ομολόγων (debtbuy-back), το 2012. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπέστη μεγάλες ζημίες, διότι κατείχε ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου στο χαρτοφυλάκιό του, οι οποίες απεδείχθησαν περίπου ισόποσες με το ποσό που χρειάστηκε αργότερα για την ανακεφαλαιοποίηση των συστημικά σημαντικών από αυτές. Μαρία Καρασίμου: Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Ελλάδα. Οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η δημοσιονομική κρίση επηρέασε ιδιαίτερα τη ρευστότητα, τους ισολογισμούς, αλλά και τα αποτελέσματα των τραπεζών. Ένα από τα μέτρα που έλαβαν οι τράπεζες για την προσαρμογή τους στο νέο οικονομικό περιβάλλον ήταν και είναι η αναδιάρθρωση του προσωπικού. Αυτό κυρίως επετεύχθη μη κάνοντας νέες προσλήψεις έναντι των συνταξιοδοτήσεων αλλά κυρίως με προγράμματα εθελούσιας εξόδου. Την τακτική αυτή ακολούθησαν και ακολουθούν όλες οι τράπεζες με στόχο τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την πιο στοχευμένη αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού. Προγράμματα εθελούσιας εξόδου γινόταν όλη την δεκαετία μετά το 2000 και ιδιαίτερα στην τράπεζες που εξαγοραζόταν ή προερχόταν από συγχωνεύσεις. Η ίδια τακτική προβλέπεται και για το μέλλον. Υπολογίζεται ότι από το 2013 έως το 2017 θα έχουν αποχωρήσει 10,8 χιλ τραπεζικοί υπάλληλοι από το ελληνικό σύστημα, όσοι είναι οι εργαζόμενοι μιας μεγάλης τράπεζας.

Η Εμπορική Τράπεζα ξεκίνησε ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου το 2007 μετά την εξαγορά του πλειοψηφικού της πακέτου από την CreditAgricole και το συνέχισε την περίοδο 2009-2011 με στόχο την μείωση 1500 θέσεων εργασίας. Σκοπός του προγράμματος ήταν η μερική ανανέωση του

προσωπικού και να κάνει ελκυστική την αποχώρηση σε παλαιούς υπαλλήλους που ενώ είχαν συμπληρώσει τα συντάξιμα χρόνια παρέμεναν λόγω προνομίων του καταστατικού της. Το πρόγραμμα αυτό συνεχίστηκε μέχρι την συγχώνευσή της με την ALPHA BANK.

Αναφορικά με την ALPHA BANK είχε ξεκινήσει ένα τέτοιο πρόγραμμα το 2003 που αποσκοπούσε στην απομάκρυνση των στελεχών κυρίως της Ιονικής που δεν ενσωματώθηκαν στο νέο οργανόγραμμα. Έκτοτε δεν υπήρχε κάποιο θεσμοθετημένο τέτοιο πρόγραμμα μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2014 που ανακοινώθηκε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου 2.000 εργαζομένων και το οποίο αναμενόταν να κοστίσει 115-125 εκατ ευρώ και θα εξοικονομούσε 15% του κόστους σε ετήσια βάση. Το πρόγραμμα αφορούσε ελάχιστο στόχο 1.800 εργαζομένων αλλά μπορούσε να φθάσει έως και τους 2.150-2.200 εργαζομένους από Alpha και Εμπορική Bank. Στόχος του προγράμματος ήταν η κερδοφορία της τράπεζας στον τομέα της λιανικής και αυτό θα μπορούσε να το επιτύχει εάν βελτίωνε τις ήδη υπάρχουσες πρακτικές και ταυτόχρονα δραστηριοποιούνται σε νέες. Για να μπορέσει να ολοκληρώσει το στόχο της έπρεπε να κάνει κάποιες διορθωτικές αλλαγές έτσι ώστε να υπάρξει μείωση του κόστους. Για να το πετύχει αυτό, βασίστηκε κυρίως στον επαναδιαπραγμάτευση των Μαρία Καρασίμου: Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Ελλάδα. Οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό ενοικιασμένων καταστημάτων, έτσι ώστε να μειώσει αρκετά τις δαπάνες. Διαπραγματεύτηκε όμως, και με διάφορους προμηθευτές, αναφορικά με την καθαριότητα, συντήρηση, ασφαλιστικές καλύψεις, χρηματοποστολές, με αποτέλεσμα να μειωθούν οι δαπάνες.

Η αναδιάρθρωση επικεντρώθηκε στα ποιοτικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Ανάλογα με την ηλικία, μόρφωση, εκπαίδευση θα οδηγούσε την τράπεζα στην αύξηση των κερδών. Σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δίνει η Εμπορική Τράπεζα και η AlphaBank, (πίνακας 4 & 5) παρατηρούμε ότι στην Εμπορική Τράπεζα το 2012 το 12,91% ήταν άνω των 51 ετών ενώ στην AlphaBank το αντίστοιχο ποσοστό είναι 18,31%. Αυτό μας δείχνει ότι και η Εμπορική Τράπεζα αλλά και η AlphaBank είχε αρκετούς υπαλλήλους που βρίσκονται κοντά στην συνταξιοδότηση και γι' αυτό το λόγο

όταν πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση η AlphaBank ξεκίνησε ένα πρόγραμμα εθελουσίας, έτσι ώστε να μειώσει το ανθρώπινο δυναμικό, πιστεύοντας ότι με το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα αποχωρούσαν οι υπάλληλοι, οι οποίοι βρισκόντουσαν κυρίως προς την σύνταξη. Αυτό ήταν προς όφελος της Τράπεζας αφού από την μία μείωνε το προσωπικό της και από την άλλη παρέμενε ένα μεγάλο ποσοστό προσωπικού σε ηλικίες που θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν και να καταρτιστούν. Με την εθελούσια έξοδο η AlphaBank το πέτυχε και φαίνεται από τον πίνακα 5.

Φύλο	18-25	26-40	41-50	51+	ΣΥΝΟΛΟ
Άνδρες	15	1.228	1.227	805	3.275
Γυναίκες	31	1.662	1.320	424	3.437
ΣΥΝΟΛΟ	46	2.890	2.547	1.229	6.712
%	0,69	43,06	37,95	18,31	100,00

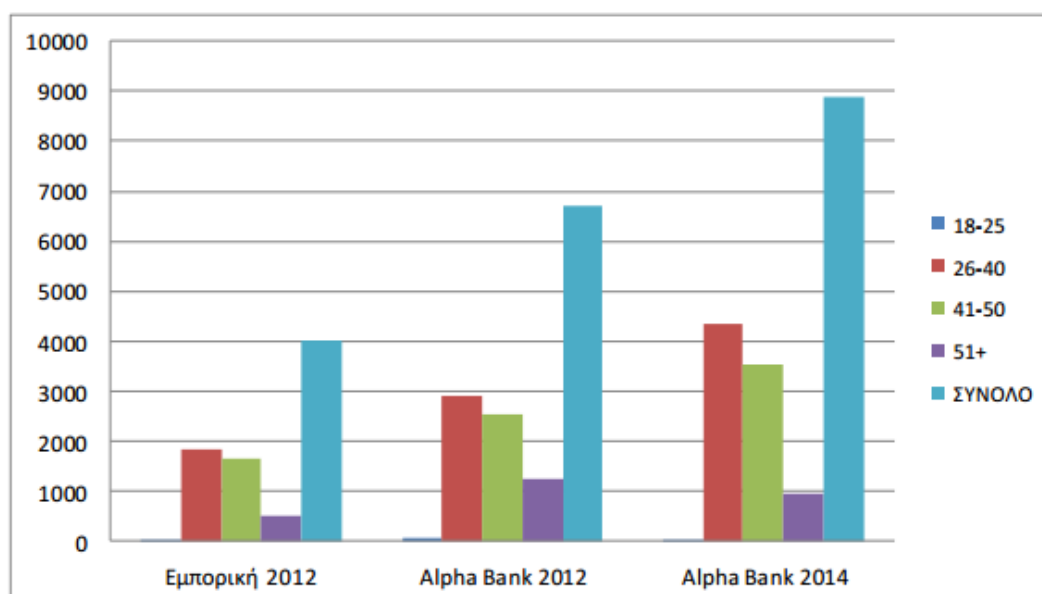
Πίνακας 3. Ηλικιακή κατανομή προσωπικού της AlphaBank την 31.12.2012
(Πηγή: AlphaBank, 2012 -Ιδία επεξεργασία)

Φύλο	18-25	26-40	41-50	51+	ΣΥΝΟΛΟ
Άνδρες	7	652	864	376	1.899
Γυναίκες	18	1.166	801	144	2.129
ΣΥΝΟΛΟ	25	1.818	1.665	520	4.028
%	0,62	45,13	41,34	12,91	100,00

Πίνακας 4. Ηλικιακή κατανομή προσωπικού της Εμπορικής Τράπεζας την 31.12.2012 (Πηγή: Εμπορική Τράπεζα, 2012 -Ιδία επεξεργασία).

ΦΥΛΟ/Ηλικία	18-25	26-40	41-50	51+	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άνδρες	15	1.670	1.796	642	4.123	50,3%
Γυναίκες	18	2.684	1.744	300	4.746	49,7%
ΣΥΝΟΛΟ	33	4.354	3.540	942	8.869	100,0%
%	0,37	49,1	39,91	10,62	100	

Πίνακας 5. Ηλικιακή κατανομή προσωπικού της AlphaBank την 31.12.2014 (Πηγή: AlphaBank, 2014 -Ιδία επεξεργασία).



Διάγραμμα 2. Ηλικιακή κατανομή προσωπικού της AlphaBank την 31.12.2014 (Πηγή: AlphaBank, 2014 -Ιδία επεξεργασία).

Όπως ήδη αναφέραμε η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η μόρφωση είναι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν την τράπεζα σε μία από τα μεγαλύτερα πιστωτικά ιδρύματα. Από τα στοιχεία φαίνεται, όσο αναφορά την Εμπορική Τράπεζα, ότι το 59% του ανθρώπινου δυναμικού έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και το 41% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίστοιχα στην AlphaBank το ποσοστό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν 53,82%, από τους οποίους το 16,65% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, και το 46,18% είναι απόφοιτοι της

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην AlphaBank η εκπαίδευση καθώς και η κατάρτιση των υπαλλήλων αποτέλεσε και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων της, που είναι τα κέρδη της τράπεζας, αλλά υπηρετούσε και την εξέλιξη των υπάλληλων σε προσωπικό επίπεδο. Έτσι η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μετά την συγχώνευση των δύο τραπεζών παρουσιάζετε στον πίνακα 6.

Η AlphaBank δεν σταμάτησε μόνο στην επιμόρφωση και στα σεμινάρια που, σύμφωνα με τα στοιχεία που μας παραθέτει, έχουν πραγματοποιηθεί 14.388 συμμετοχές σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι ώρες εκπαίδευσης ανήλθαν σε 149.086 (Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 2014, σελ. 46), αλλά συνέχισε και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών που είναι σε συνεργασία με το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών που έχει διάρκεια 18 μήνες με γνωστικό αντικείμενο τη Νομισματική – Τραπεζική και Χρηματοοικονομική.

Μορφωτικό Επίπεδο	2013	2014
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση, Master, PhD	1.872	1.845
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ΑΕΙ, ΤΕΙ	4.043	3.410
Απόφοιτοι Λυκείου	4.057	3.326
Απόφοιτοι Γυμνασίου	480	288

Πίνακας 6. Μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της AlphaBank. (Πηγή: AlphaBank, 2014 -Ιδία επεξεργασία).

Ένα άλλο σημείο που η AlphaBank δίνει ιδιαίτερη σημασία, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι οι ίσες ευκαιρίες που προσφέρει, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, όχι μόνο στην απασχόληση αλλά και στην εξέλιξή τους. Και αυτό το προσπαθεί να το τηρεί και να το επιδιώκει σε μία εποχή που οι γυναίκες κατέχουν ένα χαμηλό ποσοστό σε θέσης ευθύνης στον εργασιακό χώρο. (πίνακας 7)

Δείκτης Διαφορετικότητας	2013	2014
Γυναίκες Εργαζόμενες	5.449 (53,13%)	4.746 (53,51%)
Γυναίκες σε Διευθυντικές Θέσεις	343 (% μη διαθέσιμο)	302 (36,20%)

Πίνακας 7. Δείκτης Διαφορετικότητας των υπαλλήλων της AlphaBank. (Πηγή: AlphaBank, 2014 -Ιδία επεξεργασία).

Αυτό το πετυχαίνει μέσα από μία σειρά μέτρων που από τη μία ευνοούν την επαγγελματική και προσωπική ζωή των υπαλλήλων και από την άλλη προωθούν την ισότητα και την ίση μεταχείριση καθώς και τις ίσες ευκαιρίες μεταξύ των δύο φύλων.

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας

6.1 Σκοπός της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει διπλό στόχο, αφενός, την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πως βίωσε και εξακολουθεί να βιώνει το ανθρώπινο δυναμικό των δύο Τραπεζών που συνενώθηκαν τις συνέπειες της Σ&Ε, έχοντας μάλιστα διανυθεί ένα κρίσιμο χρονικό διάστημα από την νομική και λειτουργική ενοποίηση των δύο Τραπεζών, αφετέρου, να διερευνήσει τις συνέπειες της Σ&Ε στη γνώμη και απόψεις των εργαζομένων σχετικά με βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι απαντήσεις αναλύονται και επεξεργάζονται, σε σχέση με επικρατούσες θεωρίες για την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στην επιτυχία των Σ&Ε. Έτσι υπήρξε εκτενής μελέτη της βιβλιογραφίας για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

6.2 Μέθοδος έρευνας – Επεξεργασία συλλογής δεδομένων

Για τον τρόπο συλλογής των στοιχείων της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε μέσω της φόρμας που προσφέρει το GoogleDocs. Στην πλειονότητα των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Στην έρευνα έλαβαν μέρος Υπάλληλοι της AlphaBank και της πρώην Εμπορικής Τραπέζης, εργαζόμενοι τόσο στις Κεντρικές Υπηρεσίες όσο και στο Δίκτυο Καταστημάτων. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 94 Υπάλληλοι και έγινε προσπάθεια για την διαμόρφωση αντιπροσωπευτικού δείγματος από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και θέσεις εργασίας.

Η ανταπόκριση ήταν σε ποσοστό 100% της αρχικής στόχευσης και το χρονικό διάστημα που διήρκεσε η ηλεκτρονική συμπλήρωση και αποστολή των απαντήσεων ήταν δύο εβδομάδες. Η επεξεργασία των απαντήσεων έγινε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS ver17 (IBM corp) και με Microsoft Word 2010.

Στα ερωτηματολόγια που ελήφθησαν δεν υπήρχαν ερωτήσεις αναπάντητες ή συμπληρωμένες λάθος, έτσι ώστε να θεωρηθεί άκυρο κάποιο ερωτηματολόγιο. Η ενδελεχής επεξεργασία των ερωτηματολογίων έδειξε ότι οι συμπληρωμένες ερωτήσεις είχαν λογική συνέχεια και συνέπεια, επομένως και σε αυτόν τον έλεγχο δεν υπήρχαν άκυρα ερωτηματολόγια.

6.3 Δομή του Ερωτηματολογίου και Περιγραφή του Δείγματος

Στο Α΄ Μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία των 94 ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται και παρακάτω, από τους 94 συμμετέχοντες οι 37 (39,4%) είναι άνδρες και οι 57 (60,6%) γυναίκες (Πίνακας 8, Γράφημα 1).

Ηλικιακά το 9,6% είναι στην ηλικιακή κατηγορία 18-30 ετών, το 48,9% στην κατηγορία 31-40 ετών, το 30,9% στην κατηγορία 41-50 ετών και το 10,6% είναι άνω των 51 ετών (Πίνακας 9, Γράφημα 2). Από τους 94 συμμετέχοντες, οι 43 (45,7%) προέρχονται από την AlphaBank και οι 51 (54,3%) από την πρώην Εμπορική Τράπεζα (Πίνακας 10, Γράφημα 3) από τους οποίους το 7,4% κατέχουν τη θέση Διευθυντή, το 8,5% τη θέση Υποδιευθυντή, το 18,1% είναι Προϊστάμενοι, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής είναι Υπάλληλοι, ήτοι 66% (Πίνακας 11, Γράφημα 4). Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, το 9,6% είναι Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 48,9% Απόφοιτοι Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι. και το 41,5% Κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Δεν υπήρχαν συμμετέχοντες με Διδακτορικό τίτλο σπουδών (Πίνακας 12, Γράφημα 5). Τέλος, το 7,4% των συμμετεχόντων έχει τραπεζική εμπειρία 1-5 έτη, το 28,7% 6-10 έτη, το 21,3% 11-15 έτη, το 14,9% 16-20 έτη και το 27,7% άνω των 21 ετών (Πίνακας 13, Γράφημα 6).

Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα

Το Β' Μέρος του ερωτηματολογίου χωρίζεται σε 4 ενότητες, όπου κάθε ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετιζόμενες με βασικούς πυλώνες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, που θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν παρακάτω, καθώς εξ' αυτών απορρέουν τα κυριότερα συμπεράσματα αυτής της έρευνας. Οι ενότητες είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός/Στελέχωση/Ανάπτυξη σταδιοδρομίας
- Αξιολόγηση/ Διοίκηση της Απόδοσης
- Αμοιβές και Παροχές
- Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα

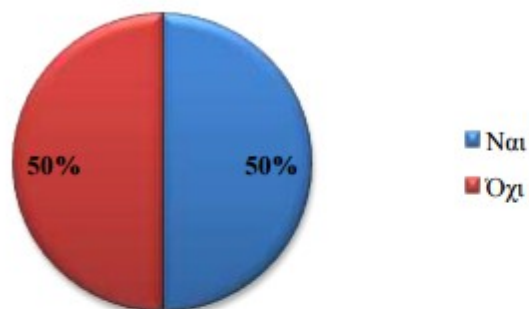
Η ανάλυση των απαντήσεων γίνεται με τη μορφή πινάκων frequencies και crosstabs, οι οποίοι παρήχθησαν από το SPSS. Πιο συγκεκριμένα, οι πίνακες frequencies (πίνακες συχνοτήτων) αφορούν στην συνοπτική παρουσίαση των απαντήσεων που έχουν συλλεχθεί. Οι πίνακες crosstabs (πίνακες συνάφειας) χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις που κρίνεται σκόπιμη η μελέτη πιθανής σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών.

Διευκρινίζεται ότι για τον έλεγχο ανεξαρτησίας μεταξύ των μεταβλητών εξετάζεται από το πίνακα Chi-Square Tests το χ^2 του Pearson μαζί με την αντίστοιχη πιθανότητα p του ελέγχου (Asymp. Sig. (2-sided)), όπου για να υπάρχει εξάρτηση μεταξύ δύο μεταβλητών θα πρέπει η p -τιμή του χ^2 στατιστικού τεστ $< 0,05$.

7.1 Προγραμματισμός/ Στελέχωση/ Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Ερώτηση 1: Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της AlphaBank & Εμπορικής Τραπέζης άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας;

ΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Γράφημα 7α

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 1) Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Alpha Bank & Εμπορικής Τραπέζης άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας; Crosstabulation

			1) Μετά την εξαγορά και συγχώνευση (Σ&Ε) της Alpha Bank & Εμπορικής Τραπέζης άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας;		Total
			Ναι	Όχι	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	37	14	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	72,5%	27,5%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	78,7%	29,8%	54,3%
Alpha Bank		Count	10	33	43
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	23,3%	76,7%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	21,3%	70,2%	45,7%
Total		Count	47	47	94
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	50,0%	50,0%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 7α

Όπως παρατηρούμε από το γράφημα 7α, από τους 94 συμμετέχοντες των δύο Τραπεζών, το 50% απάντησε «ΝΑΙ» και το 50% απάντησε «ΟΧΙ». Συγκρίνοντας τις απαντήσεις σύμφωνα με τον πίνακα 7α, για την κάθε

Τράπεζα προέλευσης ξεχωριστά, παρατηρούμε ότι από το 50% του πληθυσμού που απάντησε θετικά στην ανωτέρω ερώτηση, το 78,7% ήταν υπάλληλοι προερχόμενοι από την π.ΕΜΤΕ, σε αντίθεση με το 21,3%, ποσοστό πολύ μικρότερο, υπαλλήλων της AlphaBank.

Στην περίπτωση εξαγοράς και διαδικασίας συγχωνεύσεως της Εμπορικής Τράπεζας από την AlphaBank, ο στρατηγικός στόχος, που αντικατοπτρίζεται και στην εσωτερική αναδιάρθρωση, απέβλεπε στη δημιουργία συνεργειών, οικονομιών κλίμακας, με την εφαρμογή ενιαίων διαδικασιών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και σε εσωτερική ανακοίνωση που υπογράφεται από τον Πρόεδρο Δ.Σ. κ. Γιάννη Σ. Κωστόπουλο την 1η Φεβρουαρίου 2013: “Οι συνέργειες που θα προκύψουν από τη συγχώνευση, σε συνδυασμό με την εφαρμογή ενιαίων διαδικασιών, θα αξιοποιηθούν πλήρως, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή σύνθεση σε κάθε εργασιακό χώρο. Επιπλέον η αύξηση των εσόδων, η επίτευξη οικονομιών κλίμακος και η ενοποίηση της διοικητικής δομής θα οδηγήσουν σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας μας, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για τη μελλοντική ανάπτυξη της Τραπέζης.” Προκειμένου να υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες συνέργειες, που θα επέφεραν και μείωση του κόστους, έπρεπε να υπάρξουν εσωτερικές οργανωτικές μεταβολές που επηρέασαν κυρίως τις διαδικασίες, τα συστήματα και την οργάνωση της απορροφούμενης τράπεζας, σύμφωνα και με τα ευρήματα στον πίνακα 7α. Η σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι συγχωνεύσεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση, ιδιαίτερα αν εξετασθούν μακροπρόθεσμα. Συνήθως ακολουθούνται από συρρίκνωση των θέσεων και επιπέδων εργασίας κυρίως λόγω επικαλύψεων στις αρμοδιότητες⁴.

4 INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), “Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική & Εμπειρική Ανάλυση”, Αθήνα, σελ 45-46

Chi-Square Tests

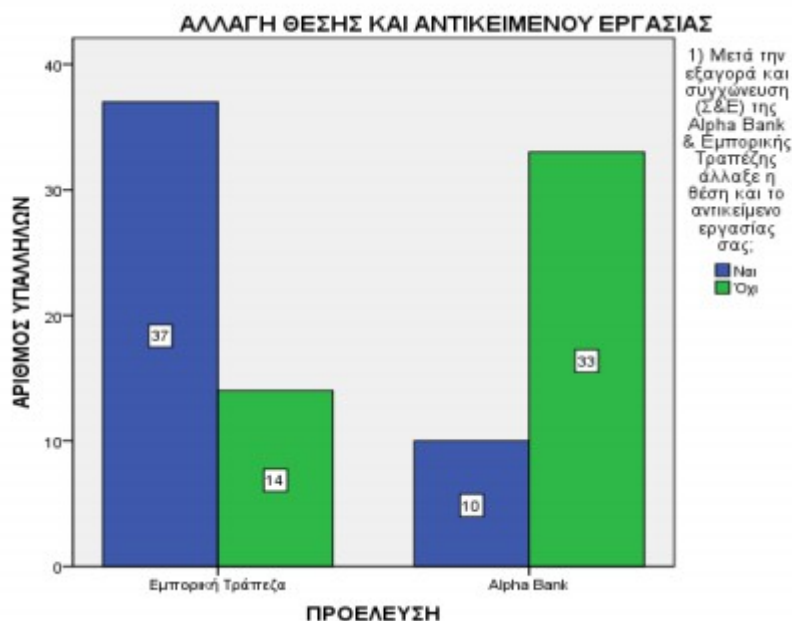
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,675 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	20,746	1	,000		
Likelihood Ratio	23,725	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,434	1	,000		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 7β

Από τον πίνακα 7β, όπου εμφανίζεται ο έλεγχος της ανεξαρτησίας των δύο μεταβλητών, εξακριβώνεται ότι υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της Προέλευσης και της αλλαγής αντικειμένου/θέσης μετά τη συγχώνευση, καθώς $p\text{-value} < 5\%$.



Γράφημα 7β

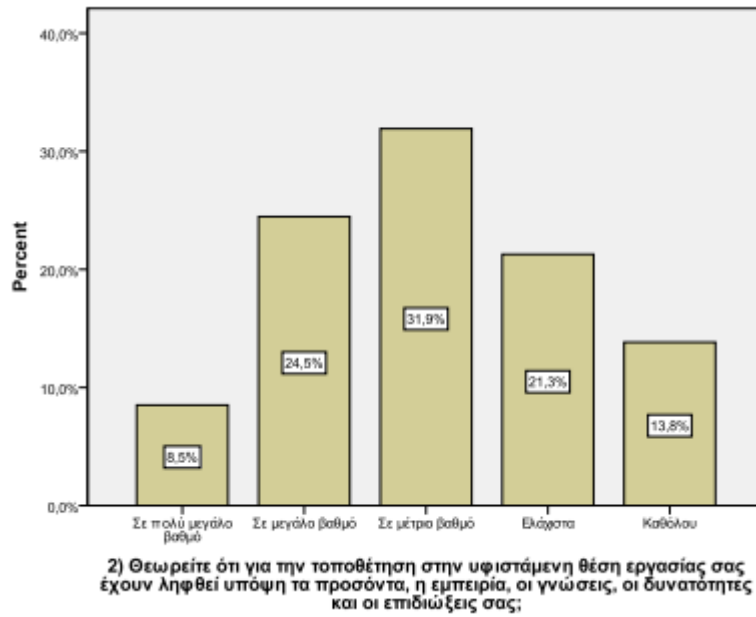
Ερώτηση 2: Θεωρείτε ότι για την τοποθέτηση στην υφιστάμενη θέση εργασίας σας έχουν ληφθεί υπόψη τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις σας;

Στην παραπάνω ερώτηση, παρατηρείται μια σχεδόν κανονική κατανομή των απαντήσεων, με επικρατέστερη την απάντηση «Σε μέτριο βαθμό» με ποσοστό 31,9%. Ακολουθεί η απάντηση «Σε μεγάλο βαθμό» με ποσοστό 24,5% και η απάντηση «Ελάχιστα» με ποσοστό 21,3% (πίνακας -8 και γράφημα 9). Από τον πίνακα 8, στον οποίο απεικονίζεται και το σωρευτικό ποσοστό των εργαζομένων (64,9%) που απάντησαν ότι έχουν ληφθεί υπόψη στην τοποθέτησή τους τα προσόντα, η εμπειρία, οι γνώσεις, οι δυνατότητες και οι επιδιώξεις τους, γίνεται αντιληπτό ότι, στη συγχώνευση AlphaBank και Εμπορικής Τράπεζας, δόθηκε έμφαση στην αξιολόγηση των προσόντων και ικανοτήτων για την βέλτιστη κάλυψη των θέσεων εργασίας. Η σημαντικότητα του ευρήματος σχετίζεται με ευρήματα που δείχνουν ότι η μη αξιοκρατική διαχείριση του ταλέντου μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία μια Σ&Ε⁵.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	8	8,5	8,5	8,5
	Σε μεγάλο βαθμό	23	24,5	24,5	33,0
	Σε μέτριο βαθμό	30	31,9	31,9	64,9
	Ελάχιστα	20	21,3	21,3	86,2
	Καθόλου	13	13,8	13,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 8

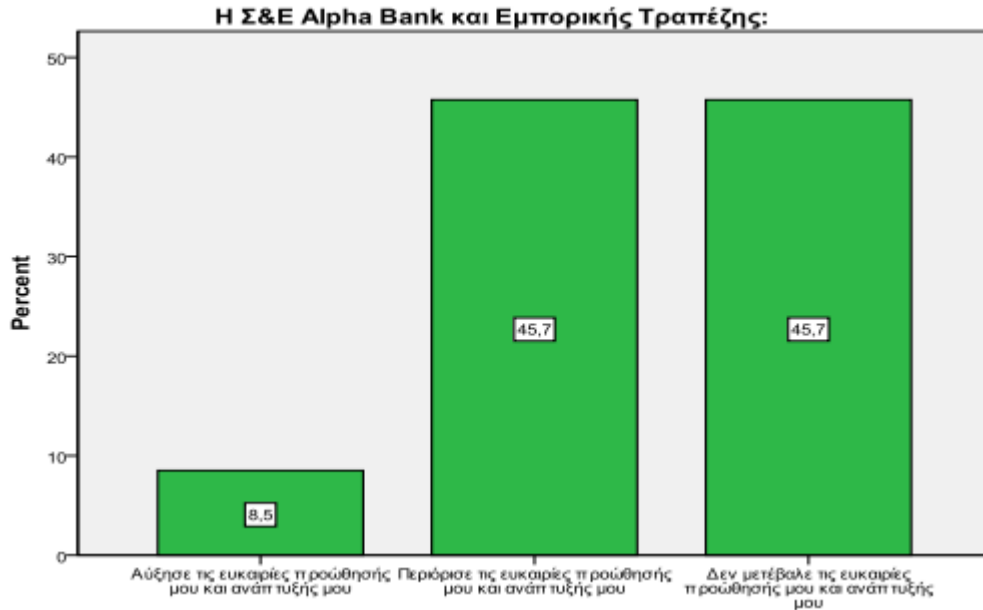
5 Randall Schuler and Susan Jackson, (2001), "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", European Management Journal Vol 19, Great Britain



Γράφημα 9

Ερώτηση 3: Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η; Η Σ&Ε AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης:

- αύξησε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου
- περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου
- δεν μετέβαλε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής μου



Γράφημα 10α

Όπως φαίνεται στο γράφημα 10α, για το σύνολο των εργαζομένων στην AlphaBank, οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι: «Περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου» και «Δεν μετέβαλε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου», με ίδιο ποσοστό 45,7%. Μελετώντας το πίνακα συνάφειας της ερώτησης σε συνάρτηση με την Προέλευση (πίνακας 9α), παρατηρούμε ότι την απάντηση «Περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου» επιλέγουν 43 υπάλληλοι εκ των οποίων το 81,4% προέρχεται από τους υπαλλήλους της π.ΕΜΤΕ, έναντι των υπαλλήλων της AlphaBank με ποσοστό 18,6%. Επίσης η απάντηση «Δε μετέβαλε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου», επιλέγεται από 43 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι υπάλληλοι της AlphaBank ανέρχονται σε ποσοστό 65,1%, έναντι ποσοστού 34,9% των υπαλλήλων της π.ΕΜΤΕ. Είναι σαφές πως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της Προέλευσης και των ευκαιριών εξέλιξης και ανάπτυξης όπως φαίνεται και στο πίνακα 9β. Προκειμένου να συνάγουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με το υψηλό ποσοστό των υπαλλήλων από την π.ΕΜΤΕ που απάντησε ότι η συγχώνευση περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξής του, θα έπρεπε να προχωρήσουμε σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης για να δούμε εάν η απάντηση αυτή αφορά σε πραγματικό γεγονός υποβάθμισης ή στην αντίληψη που οι υπάλληλοι της

συγχωνευθείσας τράπεζας έχουν σχετικά με τις ευκαιρίες εξέλιξής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ορισμένες φορές στελέχη και εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας επιχείρησης έρχονται αντιμέτωποι με το αίσθημα της απώλειας της αναγνώρισής τους, φοβούμενοι πως μετά την εξαγορά διαγράφονται αυτόματα όλα τα προηγούμενα επιτεύγματά τους και θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους⁶.

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 3) Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η; Crosstabulation

			3) Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο/η;			Total
			Αύξησε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου	Περιορίσε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου	Δεν μετέβαλε τις ευκαιρίες προώθησής μου και ανάπτυξής μου	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	1	35	15	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	2,0%	68,6%	29,4%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	12,5%	81,4%	34,9%	54,3%
Alpha Bank		Count	7	8	28	43
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	16,3%	18,6%	65,1%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	87,5%	18,6%	65,1%	45,7%
Total		Count	8	43	43	94
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	8,5%	45,7%	45,7%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

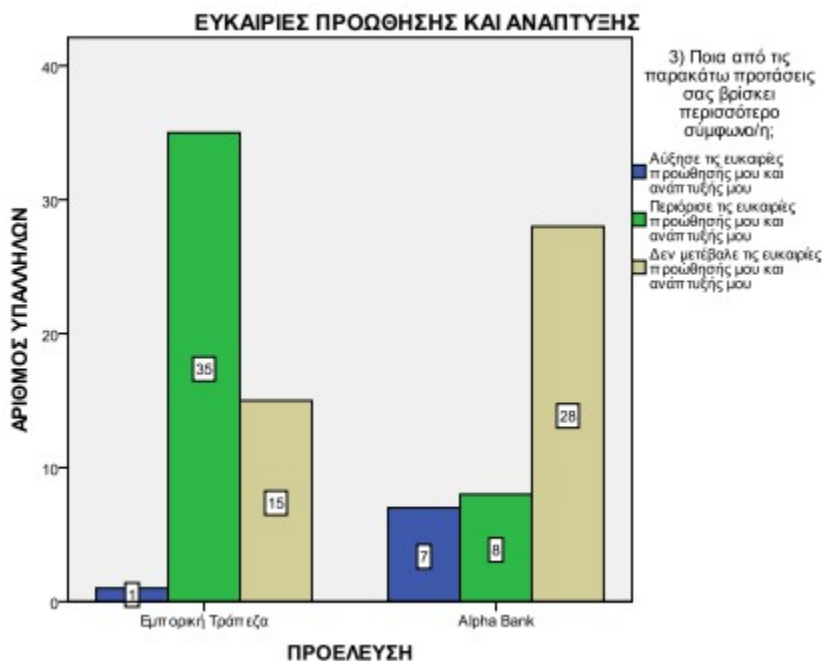
Πίνακας 9

6 Παπαδάκης Βασίλης, (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ.468-469

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,883 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	26,666	2	,000
Linear-by-Linear Association	2,614	1	,106
N of Valid Cases	94		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,66.

Πίνακας 10



Γράφημα 10 β

Ερώτηση 4: Από τα παρακάτω, ποια θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσαν περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης;

Βαθμολογείστε από 1(ελάχιστα) έως 5 (πολύ) ανάλογα τον βαθμό σημαντικότητας Ο λόγος που θελήσαμε να εξετάσουμε τα κίνητρα σε σχέση με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων, σχετίζεται με το χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει από τη νομική συγχώνευση των δύο

τραπεζών, δηλαδή διάστημα 3 ετών. Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει σύνδεση της αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων μετά από μια Σ&Ε, με τον βαθμό επιτυχίας της. Το να διακρίνει κανείς τους παράγοντες που κινητοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό για την αύξηση της εργασιακής του απόδοσης, σημαίνει επένδυση της τράπεζας σε κατάλληλες και στοχευμένες ενέργειες⁷.



Γράφημα 11

Στην ερώτηση εάν τα ευέλικτα προγράμματα και ωράρια εργασίας θα παρακινούσαν περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης οι 28 Υπάλληλοι από τους 94 απάντησαν «Ελάχιστα», οι 20 «Μέτρια» και 17 επέλεξαν «Λίγο» και «Αρκετά» αντίστοιχα.



⁷ Randall Schuler and Susan Jackson, (2001), "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", European Management, Journal Vol 19, Great Britain

Γράφημα 12

Στην ερώτηση εάν η δυνατότητα εξ'αποστάσεως εργασίας/τηλεργασίας θα παρακινούσε περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, 34 υπάλληλοι από τους 94 απάντησαν «Ελάχιστα» , 20 «Λίγο», 17 «Αρκετά» και 14 «Μέτρια».



Γράφημα 13

Στην ερώτηση εάν η διαρκής εκπαίδευση και διεύρυνση των γνώσεων και δεξιοτήτων θα παρακινούσαν περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, παρατηρείται σαφής σύνδεση και αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραμέτρων, καθώς η επικρατέστερη απάντηση είναι «Αρκετά», την οποία επέλεξαν 31 υπάλληλοι, ενώ ακολουθεί η απάντηση «Πολύ» που επέλεξαν 30 υπάλληλοι.

Επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης



Γράφημα 14

Ακόμα πιο σημαντική παράμετρος για την παρακίνηση των υπαλλήλων, είναι όπως φαίνεται και στο ανωτέρω γράφημα, η επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης των υπαλλήλων, αφού 78 από τους 94 υπαλλήλους επέλεξαν τις απαντήσεις «Πολύ» και «Αρκετά».

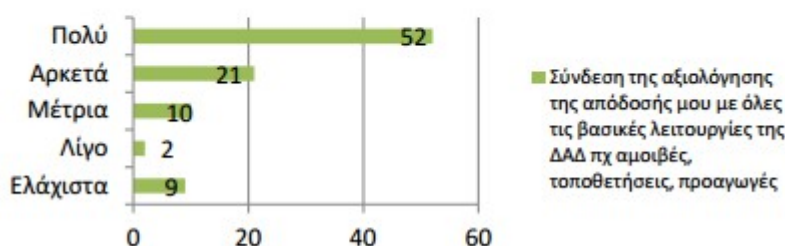
Εμπειρία σε διαφορετικά τμήματα και επιχειρησιακές λειτουργίες



Γράφημα 15

Στην ερώτηση εάν η εμπειρία σε διαφορετικά τμήματα και επιχειρησιακές λειτουργίες της Τραπέζης, θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης, η επικρατέστερη απάντηση είναι «Αρκετά» η οποία επελέγη από 30 υπαλλήλους, ακολουθούμενη από την απάντηση «Πολύ» και «Μέτρια» που επέλεξαν 25 και 18 υπάλληλοι αντίστοιχα.

**Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσής μου με
όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ πχ.
αμοιβές, τοποθετήσεις, προαγωγές**



Γράφημα 16

Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, θα επιδρούσε «Πολύ» στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης, καθώς αυτή την απάντηση επέλεξαν οι 52 από τους 94 υπαλλήλους. Ακολουθεί η επιλογή της απάντησης «Αρκετά» από 21 υπαλλήλους.

7.2 Αξιολόγηση / Διοίκηση της Απόδοσης

Οι ερωτήσεις που υπάγονται σε αυτή την ενότητα, στόχο έχουν να διερευνήσουν την άποψη των εργαζομένων στην ενιαία πλέον AlphaBank, σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση της απόδοσής τους και το κατά πόσον αυτή, αφενός, συνδέεται με την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη, αφετέρου, με βελτίωση της ατομικής απόδοσής που όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο συνδέεται με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Τα ποσοστά των απαντήσεων και στις τρεις κατωτέρω σχετικές ερωτήσεις υποδεικνύουν την αδυναμία του συστήματος της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης, να συνδράμει στην επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη του εργαζομένου, αλλά και στην βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του.

Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τα πλέον καίρια ζητήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, καθώς η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, συνεπάγεται την αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ

συνδέεται και με κόστη για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως πχ. προγράμματα εκπαίδευσης και αμοιβών. Η πολυεθνική συμβουλευτική εταιρία Deloitte προχώρησε σε επανεξέταση και ανασχεδιασμό του συστήματος διοίκησης της απόδοσης, δεδομένου ότι παραπάνω από τα μισά διοικητικά της στελέχη, όταν ερωτήθηκαν, απάντησαν ότι το υφιστάμενο σύστημα της εταιρίας δεν οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση των υπαλλήλων και υψηλή εργασιακή απόδοση⁸.

Ερώτηση 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;

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (78,7%) θεωρεί ότι «Ελάχιστα» (48,9%) ή «Καθόλου» (29,8%) το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων τους, καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής τους.

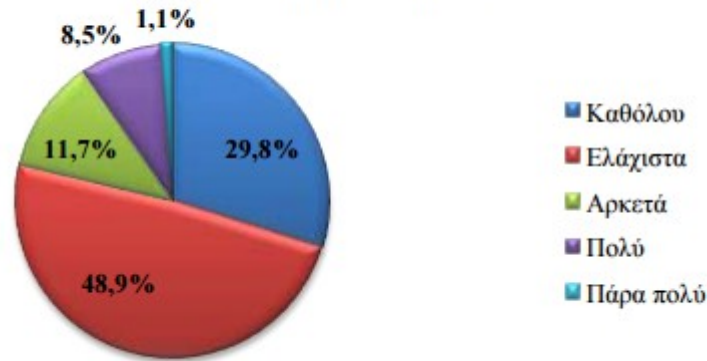
1) Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει βοηθήσει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων σας, καθώς και στη βελτίωση της απόδοσής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	1	1,1	1,1	1,1
Πολύ	8	8,5	8,5	9,6
Αρκετά	11	11,7	11,7	21,3
Ελάχιστα	46	48,9	48,9	70,2
Καθόλου	28	29,8	29,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 10

⁸ Marcus Buckingham and Ashley Goodall, "Reinventing Performance Management", Harvard Business Review, April 2015

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;



Γράφημα 17

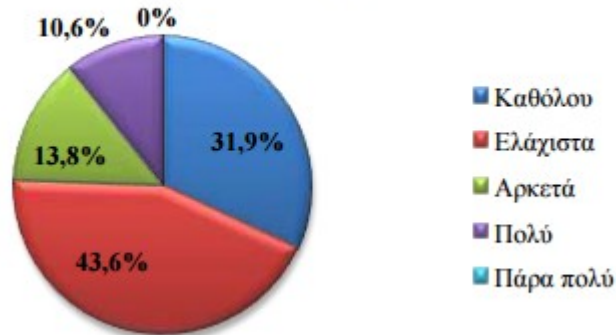
Ερώτηση 2: Θεωρείτε ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει συμβάλει στη θέσπιση στόχων σχετικά με τη σταδιοδρομία σας στην Τράπεζα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	10	10,6	10,6	10,6
	Αρκετά	13	13,8	13,8	24,5
	Ελάχιστα	41	43,6	43,6	68,1
	Καθόλου	30	31,9	31,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 11

Το 43,6% των υπαλλήλων υποστηρίζει ότι το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης έχει συμβάλει «Ελάχιστα» στη θέσπιση στόχων σχετικά με τη σταδιοδρομία του στην Τράπεζα, ενώ το 31,9% επιλέγει την απάντηση «Καθόλου». Ακολουθούν οι απαντήσεις «Αρκετά» με ποσοστό 13,8% και «Πολύ» με 10,6%.

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



Γράφημα 18

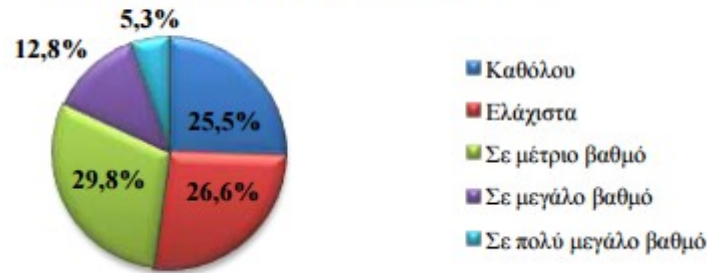
Ερώτηση 3: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η υπηρεσιακή σας εξέλιξη βασίζεται στα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5	5,3	5,3	5,3
	Σε μεγάλο βαθμό	12	12,8	12,8	18,1
	Σε μέτριο βαθμό	28	29,8	29,8	47,9
	Ελάχιστα	25	26,6	26,6	74,5
	Καθόλου	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 12

Οι απαντήσεις στην ανωτέρω ερώτηση είναι σχετικά ισοβαρείς με μεγαλύτερο ποσοστό το 29,8% των υπαλλήλων που επέλεξαν «Σε μέτριο βαθμό». Ακολουθούν οι απαντήσεις «Ελάχιστα» και «Καθόλου» με ποσοστό 26,6% και 25,5% αντίστοιχα.

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



Γράφημα 19

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	73	77,7	77,7	77,7
	Όχι	21	22,3	22,3	100,0
Total		94	100,0	100,0	

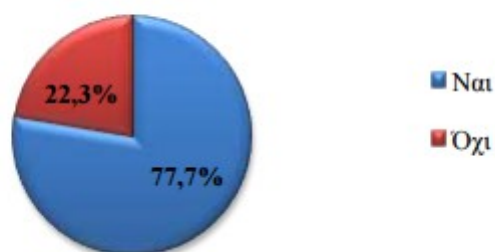
Πίνακας 13

Στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού και παγκοσμιοποίησης, με την οικονομία να διέρχεται περιόδους ύφεσης, όπου η προσφορά εργασίας είναι πολύ μεγαλύτερη από τη ζήτηση, οι εταιρίες ανταγωνίζονται για την απόκτηση ταλέντων και ο εργοδότης δεν μπορεί να εξασφαλίσει σε έναν εργαζόμενο το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, δηλαδή παροχή μισθού και θέση εργασίας έως το τέλος της εργασιακής του ζωής. Ως εκ τούτου, η υποκινητική δύναμη της αμοιβής συνδέεται πολύ περισσότερο με τις ατομικές δεξιότητες και την απόδοση και όχι με τον χρόνο παραμονής στην εργασία (πολυετία).

Τα αποτελέσματα στην ανωτέρω ερώτηση, όπου η πλειοψηφία των υπαλλήλων απαντά θετικά στη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών και παροχών σε ποσοστό 77,7% (73 υπάλληλοι), έναντι ποσοστού 22,3% (21 υπάλληλοι) των υπαλλήλων που απαντά αρνητικά, αποδεικνύουν την ανάγκη του εργαζόμενου να αμείβεται βάσει της απόδοσής

του και να διαφοροποιείται η αμοιβή του σε σχέση με τη συνολική προσφορά του στην επιχείρηση.

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



Γράφημα 20

7.3 Αμοιβές & Παροχές

Ερώτηση 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;

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 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; Crosstabulation

			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	Total
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	2	0	10	13	26	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	3,9%	,0%	19,6%	25,5%	51,0%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	66,7%	,0%	41,7%	61,9%	78,8%	54,3%
	Alpha Bank	Count	1	13	14	8	7	43
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	2,3%	30,2%	32,6%	18,6%	16,3%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	33,3%	100,0%	58,3%	38,1%	21,2%	45,7%
Total		Count	3	13	24	21	33	94
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	3,2%	13,8%	25,5%	22,3%	35,1%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 14α

Από τους 94 υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 33, ήτοι το 35,1%, θεωρεί πως η πολιτική αμοιβών και παροχών δε λαμβάνει «Καθόλου» υπόψη την εργασιακή τους απόδοση, εκ των οποίων το 78,8% αφορά υπαλλήλους που προέρχονται από την π.ΕΜΤΕ και το 21,2% αφορά υπαλλήλους της AlphaBank. Επίσης από τους 21 υπαλλήλους που απάντησαν «Ελάχιστα», το 61,9% είναι υπάλληλοι προερχόμενοι από την π.ΕΜΤΕ. Όπως παρατηρούμε και από τον έλεγχο ανεξαρτησίας που απεικονίζεται στον πίνακα 14β, προκύπτει ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ της προέλευσης των εργαζομένων και της σύνδεσης της πολιτικής αμοιβών και παροχών με την εργασιακή απόδοση. Η σημαντική υπεροχή του αριθμού των προερχομένων από την π.ΕΜΤΕ υπαλλήλων, που δεν διακρίνουν σύνδεση της εργασιακής τους απόδοσης με τον τρόπο που αμείβονται, μπορεί εν μέρει να εξηγείται από την ενιαία μισθολογική πολιτική που ίσχυσε για όλο το προσωπικό της AlphaBank από 1.4.2014 και που μείωσε το ύψος αποδοχών σημαντικού ποσοστού υπαλλήλων από την π.ΕΜΤΕ. Η ενέργεια αυτή όπως αναφέρεται και σε σχετική εσωτερική ανακοίνωση που κυκλοφόρησε εκείνη την εποχή, οφείλονταν στην απόφαση της AlphaBank, να ισχύσουν ενιαίοι όροι εργασίας για το σύνολο του προσωπικού της τραπεζής και τούτο κατέστησε αναγκαία την μισθολογική σύγκλιση, με μείωση των αποδοχών κυρίως των υπαλλήλων της π.ΕΜΤΕ, που ήταν συγκριτικά μεγαλύτερες σε σχέση με τις αποδοχές των υπαλλήλων της AlphaBank.

Η προσαρμογή των μισθών των υπαλλήλων της π.ΕΜΤΕ προς τα κάτω, έγινε σταδιακά και με γνώμονα την αποφυγή διακρίσεων, όπως αναφέρθηκε σε εσωτερική ανακοίνωση της τραπεζής, με ημερομηνία 7.4.2014: «Οι ανωτέρω προσαρμογές αποσκοπούν στην, κατά τον ορθότερο και δικαιότερο τρόπο, μελλοντική εξασφάλιση της αναγκαίας και επιβεβλημένης ενιαίας Πολιτικής Αμοιβών για όλο το Προσωπικό της Τραπεζής.». Σύμφωνα με την Β. Γεωργακοπούλου (2006), μια από τις βασικές επιδράσεις μιας Σ&Ε, είναι οι γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών και θέσεων εργασίας, αλλά και περικοπές αμοιβών και παροχών με στόχο την άμεση και ει δυνατόν σημαντική βελτίωση της κερδοφορίας.

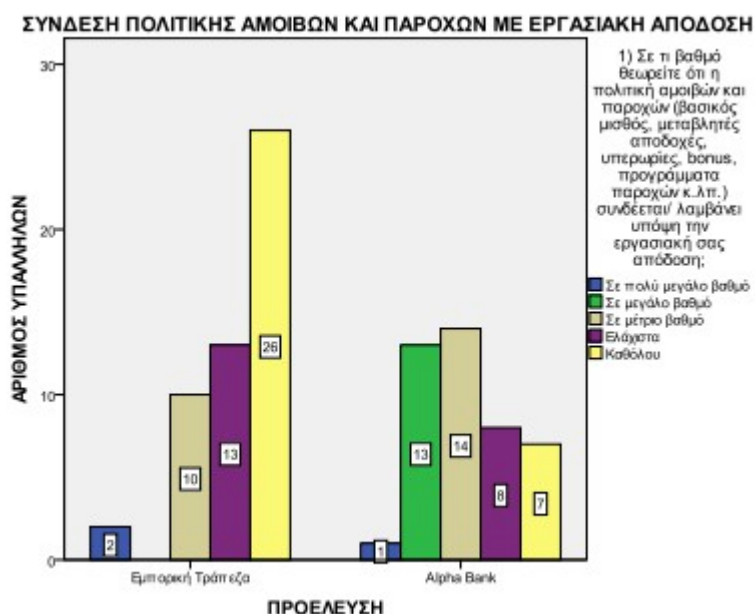
Αξιοσημείωτο πάντως είναι ότι, από τους 43 υπαλλήλους της AlphaBank που απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση, οι 14, ήτοι το 32,6%, θεωρεί πως «Σε μέτριο βαθμό» η πολιτική αμοιβών και παροχών λαμβάνει υπόψη την εργασιακή τους απόδοση. Η ανταπόκριση αυτή των υπαλλήλων, θα πρέπει ίσως να είναι ένα σημείο προβληματισμού για την Διοίκηση της AlphaBank, αφού όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η διοίκηση της απόδοσης και άρα η αξιοκρατική σύνδεση της προσπάθειας για εξαιρετική απόδοση με την αμοιβή, συνδέονται άρρηκτα με την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,635 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	31,194	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,984	1	,000
N of Valid Cases	94		

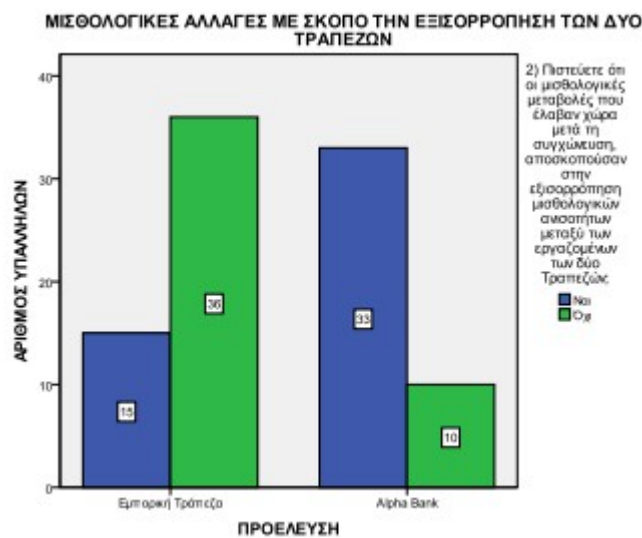
a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,37.

Πίνακας 14β



Γράφημα 21

Ερώτηση 2: Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές μεταβολές που έλαβαν χώρα μετά τη συγχώνευση, αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων των δύο Τραπεζών;



Γράφημα 22

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 2) Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές μεταβολές που έλαβαν χώρα μετά τη συγχώνευση, αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων των δύο Τραπεζών;

Crosstabulation

			2) Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές μεταβολές που έλαβαν χώρα μετά τη συγχώνευση, αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων των δύο Τραπεζών;		Total
			Ναι	Όχι	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	15	36	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	29,4%	70,6%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	31,3%	78,3%	54,3%
Alpha Bank	Alpha Bank	Count	33	10	43
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	76,7%	23,3%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	68,8%	21,7%	45,7%
Total	Total	Count	48	46	94
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	51,1%	48,9%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%

• Πίνακας 15α

Στην ανωτέρω ερώτηση, οι απόψεις δίστανται μεταξύ των δύο πληθυσμών και οι απαντήσεις σχετίζονται σημαντικά με την προέλευση των εργαζομένων στην AlphaBank όπως φαίνεται στον πίνακα 15β.

Στο σύνολο των ερωτηθέντων (94), οι 48, ήτοι 51,1%, απάντησαν θετικά, έναντι των 46, ήτοι 49,9%, που απάντησαν αρνητικά. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι, από τους 46 συνολικά υπαλλήλους που απάντησαν «ΟΧΙ», οι 36, ήτοι 78,3%,

προέρχεται από την π.ΕΜΤΕ. Αντιθέτως από τους 48 συνολικά υπαλλήλους που απάντησαν «ΝΑΙ», οι 33, ήτοι ποσοστό 68,8%, προέρχονται από την AlphaBank. Η διαφορετική αυτή κατανόηση, μεταξύ των εργαζομένων των δύο τραπεζών, ως προς τις ενέργειες της Διοίκησης που σχετίζονται με τις αμοιβές, συμβαδίζει με το γεγονός ότι στην πραγματικότητα, οι υπάλληλοι της π.ΕΜΤΕ υπέστησαν την μεγαλύτερη μείωση των αποδοχών τους και άρα ήταν οι άμεσα θιγόμενοι από τις μεταβολές αυτές, ενώ οι υπάλληλοι της AlphaBank δεν υπέστησαν μεταβολή στο ήδη χαμηλότερο επίπεδο των απολαβών τους.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,916 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	19,065	1	,000		
Likelihood Ratio	21,836	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,694	1	,000		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,04.

b. Computed only for a 2x2 table

- Πίνακας 15β

Ερώτηση 3: Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών, βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αμοιβές σας, σας παρακινεί για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεων σας, συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	4	4,3	4,3	4,3
	Σε μεγάλο βαθμό	14	14,9	14,9	19,1
	Σε μέτριο βαθμό	19	20,2	20,2	39,4
	Ελάχιστα	22	23,4	23,4	62,8
	Καθόλου	35	37,2	37,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

- Πίνακας 16

Στην ερώτηση αν το σύστημα αμοιβών αποτελεί παρακίνηση για ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών και βελτίωση των επιδόσεων ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, ήτοι το 60,6% (57 από τους 94), απάντησαν «Καθόλου» και «Ελάχιστα», όπου όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η διαχείριση των αλλαγών απαιτεί την κατανόηση των δομών, πολιτικών και πρακτικών, που συντελούνται σε πρώτη φάση για την επιτυχία της λειτουργικής ενοποίησης. Η δυσαρέσκεια από κάποιες επιλογές, είναι αναπόφευκτη.

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



Γράφημα 23

Ερώτηση 4: Ο μισθός σας, όπως διαμορφώθηκε μετά τη συγχώνευση, θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο;

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

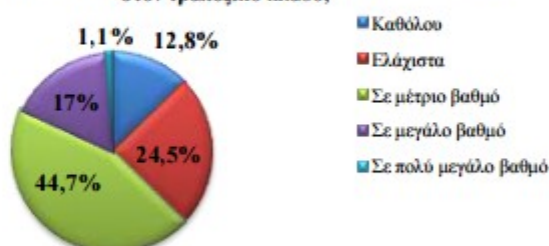
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε πολύ μεγάλο βαθμό	1	1,1	1,1	1,1
Σε μεγάλο βαθμό	16	17,0	17,0	18,1
Σε μέτριο βαθμό	42	44,7	44,7	62,8
Ελάχιστα	23	24,5	24,5	87,2
Καθόλου	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

• Πίνακας 17

Στην ανωτέρω ερώτηση, παρατηρείται μια ουδέτερη στάση, με την απάντηση «Σε μέτριο βαθμό» να συγκεντρώνει ποσοστό 44,7% στο σύνολο των ερωτηθέντων. Το ποσοστό αυτών που απάντησαν «Ελάχιστα» είναι 24,5% και εκείνων που απάντησαν «Σε μεγάλο βαθμό» είναι 17%

Η ανταπόκριση των υπαλλήλων σε αυτή την ερώτηση, πιθανολογείται ότι εκφράζει και την γενικότερη δυσφορία σχετικά με την παρατεταμένη ύφεση της ελληνικής οικονομίας που επηρεάζει τις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα τις τράπεζες. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι απαγορευτική, αφενός, η βελτίωση του γενικότερου επιπέδου των αποδοχών, αφετέρου, η επιβράβευση με πιο ηχηρό τρόπο της προσφοράς εργασίας και των καλών επιδόσεων. Πάντως συνάγεται το συμπέρασμα ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό (61,7%) υπαλλήλων έχει γνώση των συνθηκών εργασίας στον ανταγωνισμό.

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



Γράφημα 24

7.4 Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα

Ερώτηση 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;

Πίνακας 18α

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,045 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	25,122	4	,000
Linear-by-Linear Association	20,051	1	,000
N of Valid Cases	94		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Πίνακας 18β

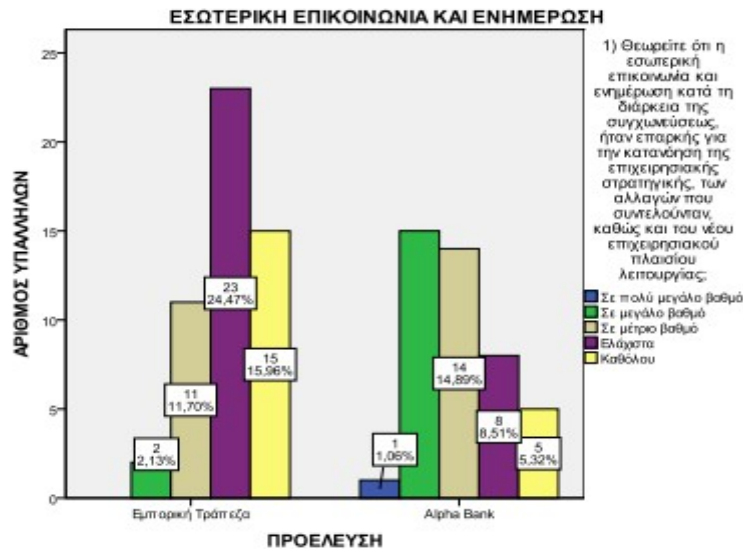
Στην ερώτηση εάν η εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση κατά τη διάρκεια της συγχωνεύσεως ήταν επαρκής για την κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, των αλλαγών που συντελούνταν, καθώς και του νέου επιχειρησιακού πλαισίου λειτουργίας, η επικρατέστερη απάντηση είναι «Ελάχιστα» με ποσοστό 33% (31 από τους 94 συμμετέχοντες). Οι απόψεις όμως, δίστανται μεταξύ των υπαλλήλων των δύο Τραπεζών. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 18α, από τους 51 υπαλλήλους από την π.ΕΜΤΕ που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 23, ήτοι 45,1%, απάντησαν «Ελάχιστα», ενώ από τους 43 υπαλλήλους από την AlphaBank, οι 15, ήτοι 34,9%, απάντησαν «Σε μεγάλο βαθμό».

Μια από τις βασικές επιπτώσεις μιας Σ&Ε, είναι η επιβολή ενός νέου επιχειρησιακού πλαισίου λειτουργίας το οποίο βασίζεται στη φιλοσοφία της αγοράστριας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι αλλαγές που συντελούνται, μπορεί

να οδηγήσουν σε εσωτερικά προβλήματα, όπως κακή επικοινωνία, δυσχερείς σχέσεις κ.ά.⁹.

Η διαφορετική αντίληψη των δύο πληθυσμών, ενδεχομένως να οφείλεται στις οργανωσιακές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης μετά τη συγχώνευση, καθώς σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν κυρίως τους υπαλλήλους που προέρχονται από την επιχείρηση-στόχο και έτσι δημιουργείται το αίσθημα της αβεβαιότητας (διατήρηση θέσης εργασίας, απολαβών κ.ά.) και η ανάγκη για πληροφόρηση και κατανόηση των αλλαγών που συντελούνται είναι πολύ εντονότερη, αλλά υπόκειται και σε αυστηρότερη κριτική. Μια από τις παραμέτρους της Σ&Ε είναι η διαχείριση της διαφορετικής οργανωσιακής κουλτούρας των δύο οργανισμών που συνενώνονται και που έχει διαμορφωθεί μέσα από την ιστορική τους διαδρομή. Ειδικότερα για την περίπτωση της AlphaBank και της π.ΕΜΤΕ, που πρόκειται για δύο τραπεζικούς οργανισμούς με μακρά ιστορία και παράδοση και άρα παγιωμένες αντιλήψεις σχετικά με τον τρόπο ενημέρωσης και επικοινωνίας, η μετάβαση σε μια νέα πραγματικότητα και κοινή κουλτούρα, προϋποθέτει μακροπρόθεσμη, συνεχή, συστηματική και επίμονη προσπάθεια. Άλλωστε η ολοκλήρωση μιας Σ&Ε, προϋποθέτει, εξίσου, διανοητικές διαδικασίες σύγκλισης και επιτυχή διαχείριση των συναισθημάτων.

⁹Γεωργακοπούλου Β. Ν., (2006), "Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις", Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ



Γράφημα 25

Ερώτηση 2: Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της AlphaBank;

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 2) Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της Alpha Bank; Crosstabulation

			2) Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της Alpha Bank;		Total
			Ναι	Όχι	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	29	22	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	56,9%	43,1%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	42,6%	84,6%	54,3%
Alpha Bank	Count	39	4	43	
	% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	90,7%	9,3%	100,0%	
	% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	57,4%	15,4%	45,7%	
Total	Count	68	26	94	
	% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	72,3%	27,7%	100,0%	
	% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας – 19α

Πίνακας 19α

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «ΝΑΙ» , ωστόσο οι προερχόμενοι από την π.ΕΜΤΕ υπάλληλοι φαίνεται να υπολείπονται σε θέματα ενημέρωσης και γνώσης των συστατικών που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα της Τραπέζης. Συγκεκριμένα υπάλληλοι της AlphaBank απάντησαν σε ποσοστό 90,7% «ΝΑΙ» έναντι ποσοστού 9,3% που απάντησαν «ΟΧΙ», ενώ υπάλληλοι προερχόμενοι από π.ΕΜΤΕ απάντησαν 56,9% «ΝΑΙ» και 43,1% «ΟΧΙ». Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την ελεγκτική εταιρία PricewaterhouseCoopers (PwC), τον Ιανουάριο του 2012, σε ένα μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων που υπέστησαν συγχώνευση/εξαγορά, δύο από τις βασικότερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η αρμόδια Μονάδα για το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης, είναι η εταιρική κουλτούρα και η εσωτερική επικοινωνία, οι οποίες κατατάσσονται στη δεύτερη θέση μετά την ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής και του νέου επιχειρησιακού πλαισίου λειτουργίας¹⁰.

Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν σε πολύ πρώιμο στάδιο τις επικείμενες οργανωτικές αλλαγές και κατά συνέπεια να νιώσουν ότι συμμετέχουν ενεργά στο κοινό όραμα της επιχείρησης . Ως εκ τούτου, βασικός ρόλος της ΔΑΔ είναι η ενεργητική επικοινωνία με τους υπαλλήλους για το νέο επιχειρησιακό πλαίσιο λειτουργίας, προκειμένου να τους προετοιμάσει για τις συνέπειες των αλλαγών φροντίζοντας έτσι για την ομαλότερη ενσωμάτωση τους στη νέα τράπεζα. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 19β, υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της προέλευσης και της ενημέρωσης των υπαλλήλων για το όραμα, τις αρχές και της αξίες της AlphaBank.

10 PricewaterhouseCoopers LLP. (Jan 2012). "Why people integration continues to dominate M&A challenges",pp.14

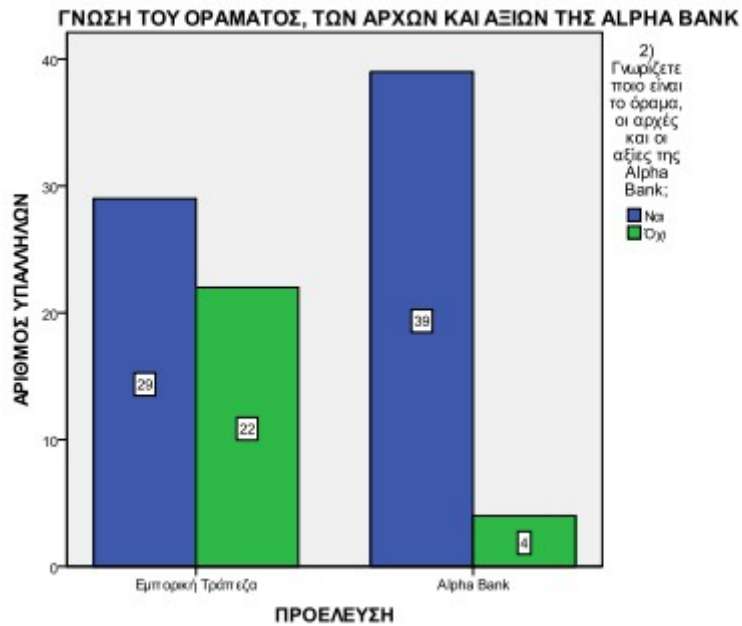
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,348 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	11,711	1	,001		
Likelihood Ratio	14,513	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,206	1	,000		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,89.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 19β



Γράφημα 26

Σε περίπτωση που απαντήσατε "Όχι" στην ανωτέρω ερώτηση, επιλέξτε έναν, τον βασικότερο λόγο από τους κατωτέρω:

- Δεν γνωρίζω που μπορώ να βρω την συγκεκριμένη πληροφορία
- Δεν με απασχολεί το συγκεκριμένο θέμα

- Δεν έχω αντιληφθεί να έχει υπάρξει σχετική επικοινωνία προς το Προσωπικό

- Άλλο

Από τους 26 υπαλλήλους που απάντησαν «ΟΧΙ», εκ των οποίων 22 προέρχονται από την π.ΕΜΤΕ και 4 από την AlphaBank όπως φαίνεται και στο γράφημα 26, οι 5 δεν ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο θέμα και οι 2 δεν γνωρίζουν που μπορούν να βρουν τη συγκεκριμένη πληροφορία.

Οι υπόλοιποι 19 δηλώνουν ως κυριότερο λόγο ότι, δεν αντιλήφθηκαν να έχει υπάρξει σχετική επικοινωνία προς το Προσωπικό, εκ των οποίων η πλειοψηφία αφορά κυρίως υπαλλήλους της π.ΕΜΤΕ και μπορεί να εξηγείται και από αδυναμία πρόσβασης στην πληροφορία. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι σε κάθε Σ&Ε υπάρχουν εκτεταμένες αλλαγές σε συστήματα και διαδικασίες και μεσολαβεί χρόνος για την εξοικείωση και εκπαίδευση, προκειμένου το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού να προσαρμοστεί στο νέο λειτουργικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα κατά την Σ&Ε της AlphaBank με την π.ΕΜΤΕ, τρεις ημέρες πριν τη νομική συγχώνευση, κυκλοφόρησε ενημερωτική εγκύκλιος στο προερχόμενο από την π.ΕΜΤΕ προσωπικό, σχετικά με την προετοιμασία για την πλήρη λειτουργική ενοποίηση, με αναλυτικές οδηγίες για την πρόσβασή τους στα πληροφοριακά συστήματα, τον εντοπισμό χρήσιμης πληροφορίας, όσον αφορά στις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και στη διασφάλιση της ομοιόμορφης εξυπηρέτησης των πελατών από το δίκτυο της ενιαίας τράπεζας

Σε περίπτωση που απαντήσατε "Όχι" στην ανωτέρω ερώτηση, επιλέξτε έναν, τον βασικότερο λόγο από τους κατωτέρω:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω που μπορώ να βρω τη συγκεκριμένη πληροφορία	2	2,1	7,7	7,7
	Δεν με απασχολεί το συγκεκριμένο θέμα	5	5,3	19,2	26,9
	Δεν έχω αντιληφθεί να έχει υπάρξει σχετική επικοινωνία προς το Προσωπικό	19	20,2	73,1	100,0
	Total	26	27,7	100,0	
Missing	System	68	72,3		
Total		94	100,0		

Πίνακας 20

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	2	2,1	2,1	2,1
	Σε μεγάλο βαθμό	16	17,0	17,0	19,1
	Σε μέτριο βαθμό	29	30,9	30,9	50,0
	Ελάχιστα	27	28,7	28,7	78,7
	Καθόλου	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 21

Οι περισσότεροι υπάλληλοι (29) θεωρούν ότι η εσωτερική επικοινωνία στην Τράπεζα ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών, προτάσεων και προβλημάτων «Σε μέτριο βαθμό». Ακολουθούν 27 απαντήσεις με επιλογή «Ελάχιστα» και 20 απαντήσεις με επιλογή «Καθόλου». Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, βασικός παράγοντας για μια επιτυχή λειτουργική ενοποίηση, είναι η συνεχής επικοινωνία και ενημέρωση του προσωπικού, για τις επικείμενες αλλαγές στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αλλαγές, συμβάλλει στην κατανόηση του νέου εργασιακού

περιβάλλοντος, δημιουργώντας την αίσθηση των εργαζομένων ότι συμμετέχουν ενεργά στο όραμα της ενιαίας επιχείρησης ενώ παράλληλα αυτό αποτελεί απαραίτητο κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας τους.



Γράφημα 27

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

Όπως παρουσιάζεται στον κατωτέρω πίνακα ένα σημαντικό ποσοστό 57,4%, ήτοι 54 υπάλληλοι, κρίνουν ότι «Σε πολύ μεγάλο», «Σε μεγάλο» και «Σε μέτριο βαθμό», έχουν τη σχετική υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους για την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό στην επιβολή της εταιρικής κουλτούρας βάσει των αρχών και των αξιών της επιχείρησης. Όσοι ασκούν διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους και αυτό να αποτελεί καθημερινή πρακτική για την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και την επίτευξη στόχων.

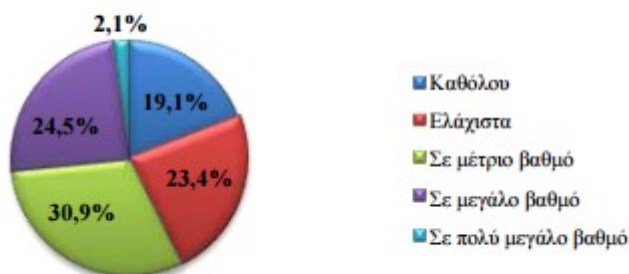
Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποκτά αξία εάν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται και εκπροσωπούν θεμελιώδεις αρχές της επιχείρησης, όπως η διαμόρφωση σχέσεων, η σωστή αξιολόγηση καταστάσεων, η ενθάρρυνση και η επικοινωνία¹¹.

¹¹Νάνου Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, (2003) "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	2	2,1	2,1	2,1
	Σε μεγάλο βαθμό	23	24,5	24,5	26,6
	Σε μέτριο βαθμό	29	30,9	30,9	57,4
	Ελάχιστα	22	23,4	23,4	80,9
	Καθόλου	18	19,1	19,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 22

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



Γράφημα 28

Ερώτηση 5: Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία και συνεργασία σας με τους:

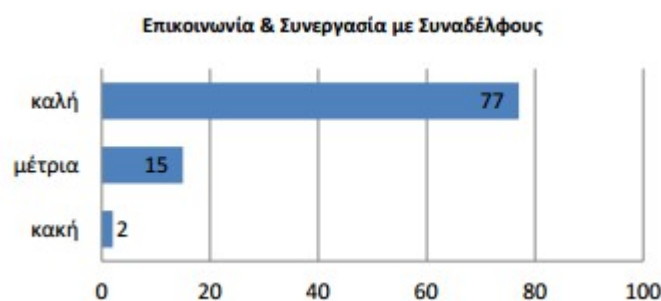
	ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ
Καλή	77	49	46
Μέτρια	15	40	9
Κακή	2	5	0
ΣΥΝΟΛΟ	94	94	55

Πίνακας 23

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων αισθάνεται ότι έχει από «καλή» έως «μέτρια» επικοινωνία με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφιστάμενούς τους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση και κατά συνέπεια η αύξηση της αποδοτικότητας, επέρχεται όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ευνοϊκές, όταν

δηλαδή, πέρα από την αμοιβή της εργασίας, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και η σχέση με τους προϊσταμένους τους είναι θετική¹².

Στο πλαίσιο των αρχών και των πρακτικών διοικήσεως, η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού της AlphaBank κυκλοφόρησε εσωτερική ενημερωτική εγκύκλιο επί θεμάτων ανθρωπίνου δυναμικού με αφορμή την επίσημη έναρξη λειτουργίας της ενιαίας τράπεζας. Στην εγκύκλιο αναφέρεται μεταξύ άλλων ως μείζονος σημασίας προτεραιότητα “η εμπέδωση της εργασιακής σύμπτωσης, ομαδικότητας και συνεργασίας, η αμφίδρομη επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και ο εντοπισμός, η γνωστοποίηση και συζήτηση για θέματα διοικητικής φύσεως που απαιτούν ειδικό χειρισμό.”



Γράφημα 29



Γράφημα 30

¹²Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, (2003) “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα



Γράφημα 31

Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώθηκαν μετά την Σ&Ε AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ * 6) Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώθηκαν μετά την Σ&Ε Alpha Bank και Εμπορικής Τραπέζης, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος; Crosstabulation

			6) Θεωρείτε ότι οι εργασιακές σχέσεις, όπως διαμορφώθηκαν μετά την Σ&Ε Alpha Bank και Εμπορικής Τραπέζης, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;		Total
			Ναι	Όχι	
ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	Εμπορική Τράπεζα	Count	9	42	51
		% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	17,6%	82,4%	100,0%
		% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	25,0%	72,4%	54,3%
Alpha Bank	Count	27	16	43	
	% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	62,8%	37,2%	100,0%	
	% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	75,0%	27,6%	45,7%	
Total	Count	36	58	94	
	% within ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	38,3%	61,7%	100,0%	
	% within ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	

Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε εξάρτηση μεταξύ της προέλευσης των εργαζομένων και της άποψης τους σχετικά με το αν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων βοήθησαν στη διαφύλαξη

καλού εργασιακού κλίματος (πίνακας 24β). Συγκεκριμένα το 82% των υπαλλήλων της π.ΕΜΤΕ απάντησε αρνητικά, ενώ το 62,8% των υπαλλήλων της AlphaBank απάντησε θετικά. Μετά τη συγχώνευση της AlphaBank με την π.ΕΜΤΕ, η ενιαία τράπεζα έπρεπε να αντιμετωπίσει μια συλλογική σύμβαση εργασίας περίπου 4.000 εργαζομένων της π.ΕΜΤΕ που έληγε στις 31 Δεκεμβρίου 2013 και μια συλλογική σύμβαση εργασίας περίπου 6.700 εργαζομένων της AlphaBank που έληγε στις 31 Μαΐου 2014. Είναι αυτονόητο ότι η επεξεργασία, η διαπραγμάτευση και η κατάληξη σχετικά με τους όρους και το περιεχόμενο οποιασδήποτε νέας επιχειρησιακής συλλογικής σύμβασης εργασίας δεν θα ήταν ούτε εύκολη ούτε απλή υπόθεση. Οι δύο ιστορικές τράπεζες είχαν σημαντική συλλογική εκπροσώπηση με μεγάλο ποσοστό προσωπικού να εντάσσεται σε κάποιους επικρατέστερους συνδυασμούς.

Η διαφύλαξη καλών εργασιακών σχέσεων απαιτεί συζήτηση, σύγκλιση και συναίνεση από όλους τους φορείς και δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο μέσα από ζυμώσεις και τριβές. Αυτό μάλλον απεικονίζεται στη διαφορά των απαντήσεων στο σχετικό ερώτημα, ανάλογα με την προέλευση των ερωτώμενων. Το ανθρώπινο δυναμικό της π.ΕΜΤΕ αισθάνθηκε θιγόμενο, αφού οι εργασιακές συνθήκες άλλαξαν κυρίως για αυτούς. Η συνεργασία μεταξύ των συλλόγων των δύο τραπεζών, είχε σαν κύριο στόχο την διατήρηση των θέσεων εργασίας καθώς και ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα η διοίκηση είχε προετοιμάσει ένα σχέδιο υλοποίησης οργανωτικών αλλαγών, με εσωτερικές μεταβολές, όχι πάντα ανώδυνες και έναρξη την πρώτη ημέρα μετά την έγκριση της νομικής συγχώνευσης, την 28η Ιουνίου 2013. Βασικά σημεία για την εγκαθίδρυση καλών εργασιακών σχέσεων στην ενιαία τράπεζα ήταν:

- Νέο οργανωτικό σχήμα που υιοθετήθηκε για τον Όμιλο AlphaBank (28/6/2013).
- Ενσωμάτωση του προσωπικού της π.ΕΜΤΕ με την παροχή νέου αριθμού μητρώου (3/7/2013).

- Νέα επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας (10/7/2013), με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση ουσιαστικών θεμάτων για το ενιαίο προσωπικό της AlphaBank. Καλύπτονται θεσμικά και μισθολογικά θέματα, με κύριο στόχο τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της τραπεζικής και τη

σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων. Σημαντικότερο σημείο οι αμετάβλητες αποδοχές για τους υπαλλήλους με εισόδημα μικρότερο ή ίσο του ποσού ευρώ 1.800, το οποίο θα συμψηφίζεται με μελλοντικές αυξήσεις.

- Πρόσβαση σε εσωτερικό δίκτυο ηλεκτρονικής επικοινωνίας για όλο το προσωπικό προκειμένου για την ενημέρωσή του σε μια σειρά βασικών θεμάτων και πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό όπως πχ δάνεια, άδειες, ασφαλιστική κάλυψη, εκκαθαριστικό μισθοδοσίας κ.λπ. (26/7/2013).

- Επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας (1/6/2014). Ένταξη υπαλλήλων της π.ΕΜΤΕ στο τακτικό προσωπικό και στον ισχύοντα οργανισμό προσωπικού της AlphaBank με γνώμονα την ισότιμη μεταχείριση και την αποφυγή διακρίσεων.

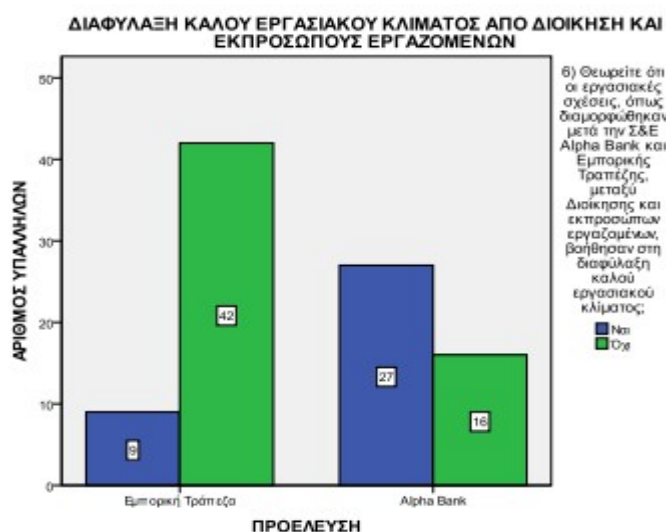
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,120 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	18,255	1	,000		
Likelihood Ratio	20,818	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,906	1	,000		
N of Valid Cases	94				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,47.

b. Computed only for a 2x2 table.

Πίνακας 24β



Συμπεράσματα

Μια επιτυχημένη Σ&Ε δεν απαιτεί μόνο εις βάθος μελέτη των χρηματοοικονομικών στοιχείων της απορροφώμενης εταιρίας, ούτε αναλύσεις περί μελλοντικών κερδών, οικονομιών κλίμακος και άλλων παραγόντων τα οποία θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των μετόχων της απορροφώσας εταιρίας. Προϋποθέτει, εξίσου άρτια διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού των εμπλεκόμενων μερών ώστε να υπάρξει αρμονική, εποικοδομητική και αποδοτική συνύπαρξη του στην ενιαία, κατόπιν της συγχωνεύσεως, επιχειρηματική στέγη. Η σύγχρονη πραγματικότητα εμπεριέχει σωρεία περιπτώσεων, όπου άρτια σχεδιασμένες συγχωνεύσεις οδηγήθηκαν σε αποτυχία λόγω υποτίμησης – κακής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Τον σημαντικότερο ρόλο και καθ' ύλην αρμόδια ως προς τον παράγοντα «άνθρωπος», προκειμένου αφενός, να σχεδιαστεί μια συγχώνευση, αφετέρου, να εξελιχτεί σε επιτυχημένη, επιτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Σε μια προσπάθεια καταγραφής της έως σήμερα πορείας της απορρόφησης της π. ΕΜΤΕ από την AlphaBank καθώς και της αξιολόγησης των σχετικών ενεργειών της ΔΑΔ της εξαγοράστριας Τράπεζας τόσο πριν όσο και κατόπιν της εξαγοράς, δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο

και διανεμήθηκε σε ένα σχετικά αντιπροσωπευτικό και ομοιόμορφα κατανομημένο (προέλευση, ηλικία, θέση ευθύνης, προϋπηρεσία) δείγμα εργαζομένων. Η σημαντική διαφοροποίηση της εν λόγω έρευνας σε σχέση με παρεμφερείς περιπτώσεις οι οποίες έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης και έχουν καταγραφεί στην εγχώρια αλλά και διεθνή βιβλιογραφία έγκειται στο ότι προήλθε από πληθυσμό και των 2 τραπεζών με συνέπεια τα αποτελέσματά της να θεωρούνται εξ ορισμού ενδιαφέροντα και σαφώς να χρήζουν – υπό προϋποθέσεις – αντικείμενο περαιτέρω εξέλιξης. Οι μισθολογικές εξισορροπήσεις, οι αλλαγές αντικειμένου εργασίας, οι ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξης κ.λπ., εκτιμήθηκαν διαφορετικά από τους εργαζόμενους της π.ΕΜΤΕ και της AlphaBank με συνέπεια τη σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις των 2 πληθυσμών ως προς τα ερωτήματα που αφορούσαν τις ακολουθηθείσες ενέργειες της ΔΑΔ ως προς αυτούς τους τομείς.

Αντίθετα, σύμπνοια απόψεων παρατηρήθηκε στο κομμάτι της αξιολόγησης της απόδοσης και στην παροχή κινήτρων όπου και οι δυο πλευρές νιώθουν σε γενικές γραμμές μια απογοήτευση, γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει προϊόν περαιτέρω διερεύνησης στα πλαίσια της εν λόγω πτυχιακής εργασίας.

Στο συγκεκριμένο τομέα, σαφώς διαδραματίζει ρόλο και η επικρατούσα ύφεση στο εγχώριο γίνεσθαι η οποία έχει οδηγήσει σε γενικότερες περικοπές σε θέματα κινήτρων και αμοιβών και σαφώς θα μπορούσε να αποτελέσει προϊόν εργασίας η πραγματοποίησή της υπό διαφορετικές οικονομικές συνθήκες. Θα ήταν παράλειψη τέλος, να μην αναφέρουμε πως η εν λόγω μελέτη πραγματοποιήθηκε κατόπιν επέλευσης 3 χρόνων από την νομική συγχώνευση των 2 Τραπεζών, χρονικό διάστημα ικανό, αλλά ίσως μη αρκετό, για την συλλογή όσο το δυνατόν πιο ευκρινών συμπερασμάτων για την πορεία αυτής. Πιθανώς για λόγους συνέχειας και καλύτερης αποτύπωσης θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ανάλογη έρευνα σε ένα χρονικό διάστημα άνω των 2 ετών από σήμερα προκειμένου να συγκριθούν τα αποτελέσματα και να ανιχνευθούν τυχόν διαφοροποιήσεις.

Βιβλιογραφία

Αθανασόγλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., (2005), 'Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα' Οικονομικό Δελτίο, τεύχος 24, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιανουάριος 2005

Γεωργακοπούλου Β. Ν., (2006), 'Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις', Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ, διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf

Γεωργούτσος Δ., (2008), Τραπεζική Διοίκηση, Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης, ΕΑΠ, Τεύχος Γ', Πάτρα

Δούκας Π., (2004), Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιοαγορές, Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης, Αθήνα.

Καραμούζης Ν., (2011), Οι Προκλήσεις για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και τη Χώρα, εκδόσεις Α.Α.Λιβάνη, Αθήνα.

Κονιδάρη Π., (2015) Ανθρώπινο Δυναμικό: προκλήσεις και στόχοι, παρουσίαση στο intranet της ALPHA BANK.

Κουφάκης Γ., (2010), '«Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές'», Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2010).

Ξαφά Μ., (2011), Το Μέλλον της Διαχείρισης των Αποταμιεύσεων, εκδόσεις Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα.

Παπαδάκης Β.Μ., (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 3η έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Ι., (2004), Ο ρόλος των Τραπεζών και του κανονιστικού πλαισίου τους: Υποδείξεις της οικονομικής θεωρίας, Σάκκουλας, Αθήνα.

Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 5η Έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

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

Παπαλεξανδρή Ν., (2008), Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ΕΑΠ, Τόμος Β, Πάτρα.

Τραυλός Ν., (2000), «Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Διεθνείς εμπειρίες και Ελληνικές προοπτικές, Τάσεις - Η Ελληνική Οικονομία 2000», Επιλογή, σελ.178- 188.

Amihud Y., Delong G.L. and Saunders A. (2003), 'The Effects of Cross-Border Bank Mergers on Bank Risk and Value', Journal of International Money and Finance.

Hitt M.A., Ireland R.D. & Hoskinson R.E., (1995), Strategic Management Competitiveness & Globalization, 1st edition, West Publishing.

Joshi V. & Goyal K.A., (2012), 'Stress Management among Bank Employees: With Reference to Mergers and Acquisitions', International Journal of Business and Commerce (p.22-31)

Kerr C., (1995), 'Human resourcing following a merger', International Journal of Career Management, Vol. 7 Iss: 2, pp.7 - 9

Konstantopoulos N., Sakas D., Triantafyllopoulos Y., (2009), 'Lessons from a case study for Greek banking M&A negotiations', Management Decision, Vol. 47 Iss: 8, pp.1300 – 1312

Rafferty, A. E., & Restubog, S. D., (2010), 'The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger'. Journal of Management, 36(5), 1309- 1338

Schuler R. and Jackson S. E., (2001), 'HR Issues, activities and responsibilities in mergers and acquisitions', European Management Journal, Vol. 19, No. 3, pp. 239–253

Schweiger, D. L., and Ivancevich, J., (1985), Human Resources: The Forgotten Factor in Mergers and Acquisitions, Personnel Administrator , 47-61.

Schweiger D.M., and Weber Y. ,(1989), Strategies for Managing Human Resources during Mergers and Acquisitions: An empirical investigation, Human Resource Planning, 12(2), 69-86.

Stahl Gunter K., Mendenhall Mark E.,(2005), Mergers and Acquisitions - Managing Culture and Human Resources, Stanford University Press, pp. 5-12.

Πηγές Διαδικτύου

Σύλλογος Προσωπικού AlphaBank, (2014), Περιοδικό : «Ο Συνάδελφος» Ιαν.2014, διαθέσιμο στη διεύθυνση:

http://www.sab.gr/images/sinadelfos_2014.pdf

Καθημερινή –εφημερίδα., (2012), «Εμπορική Τράπεζα: Εγκρίθηκε από CreditAgricole η πώλησή της στην AlphaBank», άρθρο διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<http://www.kathimerini.gr/17048/article/oikonomia/epixeirhseis/emporikh-trapezaegkri8hke-apo-cr233dit-agricole-h-pwlhsh-ths-sthn-alpha-bank>

Αυτόνομη Συνδικαλιστική Συσπείρωση Εργαζομένων στην ΑΤΕ, (2014), Άρθρο: «Μακέλεμα των εργαζομένων της Εμπορικής από τη διοίκηση της Alphabank με τη βοήθεια του εργοδοτικού», διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<http://www.sysp.gr/details.php?id=289>

Capital.gr, (2013), « Ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Εμπορικής από την AlphaBank» άρθρο διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.capital.gr/story/1722521>

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών διεξάγω έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου, με θέμα τη διαχείριση βασικών λειτουργιών και θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, μετά τη συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των Τραπεζών, AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης. Στη διπλωματική μου εργασία οι δύο Τράπεζες θα αναφέρονται ως Βήτα και Δέλτα, αλλά για τις ανάγκες του ερωτηματολογίου και μόνο, θα αναφέρεται η πραγματική τους επωνυμία. 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

AlphaBank (Μητρική Τράπεζα)

Εμπορική Τράπεζα (Συγχωνευθείσα Τράπεζα)

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 AlphaBank& Εμπορικής Τραπέζης άλλαξε η θέση και το αντικείμενο εργασίας σας;

ΝΑΙ

OXI

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&E AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης

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.

4) Από τα παρακάτω, ποια θεωρείτε ότι θα σας παρακινούσαν περισσότερο στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης; Βαθμολογείστε από το 1 (ελάχιστα) έως 5(πολύ) ανάλογα με τον βαθμό σημαντικότητας 1 2 3 4 5

- Ευέλικτα προγράμματα και ωράρια εργασίας 1 2 3 4 5
- Δυνατότητα εξ' αποστάσεως εργασίας/ τηλεργασίας 1 2 3 4 5
- Διαρκής εκπαίδευση και διεύρυνση των γνώσεων και δεξιοτήτων 1 2 3 4 5
- Επιβράβευση του ταλέντου και της εξαιρετικής απόδοσης 1 2 3 4 5

- Εμπειρία σε διαφορετικά τμήματα και επιχειρησιακές λειτουργίες 1 2 3 4 5
- Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσής μου με όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ πχ. αμοιβές, τοποθετήσεις, προαγωγές 1 2 3 4 5

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 συμβάλλει 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

Αμοιβές & Παροχές

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

Ναι

Όχι

3) 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

4) 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

Ηγεσία/ Εργασιακές σχέσεις/ Εσωτερική Επικοινωνία/ Εταιρική κουλτούρα

- 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 AlphaBank?

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 AlphaBank και Εμπορικής Τραπέζης, μεταξύ Διοίκησης και εκπροσώπων εργαζομένων, βοήθησαν στη διαφύλαξη καλού εργασιακού κλίματος;

Ναι

Όχι

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ