



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

GREEN HR IN BANKING

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΠΕΛΕΚΑΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΛΥΚΑΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΧΙΟΣ 2022

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου για την απόκτηση του Πτυχίου μου στο Πολυτεχνικό Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κ. Γλύκα Μιχαήλ πρώτα από όλα διότι μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και σημαντικό θέμα όπως είναι *“Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού”*, για την άριστη συνεργασία, για το ενδιαφέρον που επέδειξε στους προβληματισμούς μου, αλλά και για την πολύ σημαντική υποστήριξη και βοήθεια που μου προσέφερε.

Τέλος ευχαριστώ πολύ την οικογένειά μου που μου συμπαραστέκεται και με στηρίζει σε κάθε μου προσπάθεια, την κατανόησή τους και το κουράγιο που μου έδωσαν προκειμένου να επιτύχω το στόχο μου.

Παναγιώτα Πελεκάνου

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>9</b>
1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	9
1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	9
1.3 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	13
1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	16
1.5 Η ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΥΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> .....	<b>18</b>
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	18
2.2 ΣΧΟΛΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	21
<b>2.2.1 Κλασσική Σχολή Διοίκησης</b> .....	<b>21</b>
2.2.2 Νεοκλασική Σχολή Διοίκησης.....	24
2.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ- ΡΟΛΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	26
2.4 HRM ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	29
2.4.1 Λειτουργίες του HRM.....	30
2.5 Ικανότητες Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	33
2.5.1 Ικανότητες HRM και οι επιδράσεις στον οργανισμό.....	35
2.5.1.1 Ικανοποίηση πελατών.....	35
2.5.1.2 Οργανωτική Δέσμευση.....	35
2.5.1.3 Ποιότητα εξυπηρέτησης.....	36
2.5.1.4 Οργανωτική αποτελεσματικότητα.....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b> .....	<b>39</b>
3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	39
3.1.1. Τράπεζα .....	39
3.1.2. Τραπεζικό σύστημα .....	41
3.1.3. Μορφές τραπεζικών συστημάτων .....	42
3.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	47
3.3. ΔΟΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	49
3.3.1. Οργανωσιακή δομή .....	51

3.4. ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....</b>	<b>56</b>
4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	56
4.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ .....	57
4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	61
4.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	65
4.4.1 Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων .....	66
4.4.2 Διαχείριση εκπαίδευσης και επαγγελματικής εξέλιξης.....	67
4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΑΛΕΝΤΩΝ .....	68
4.5.1 ΔΑΔ και Επίτευξη Οργανωτικών Στόχων .....	69
4.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ .....	70
4.7 ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΔΕΙΩΝ.....	71
4.8 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	72
4.9 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ .....	73
4.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	74
4.11 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΑΔ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	76
4.11.1 Οργανωτική κουλτούρα και επιχειρηματικό κλίμα .....	77
4.11.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	78
4.11.3 Εργατικά Σωματεία .....	79
4.11.4 Τεχνολογία .....	81
4.11.5 Παγκοσμιοποίηση.....	83
4.11.6 Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες .....	84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>86</b>
5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ.....	86
5.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ.....	87
5.3 ΔΕΙΓΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	88
5.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	88
5.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ.....	89
5.6 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	93
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> GREEN BANKING .....</b>	<b>95</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	95
6.2 ΠΡΑΣΙΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....	97
6.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	100
6.4 Η GREEN BANKING ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ .....	101
6.4.1 Στόχοι του Green Banking.....	104

6.4.2 Προκλήσεις <i>Green banking</i> .....	104
6.4.3 Ανασκόπηση πρακτικών <i>Green banking</i> .....	105
6.4.4 Πράσινες επενδύσεις .....	106
6.4.5 Διαχείριση κινδύνων .....	107
6.5. ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΑΔ .....	108
6.5.1 Πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες .....	108
6.5.1 Η αντιλαμβανόμενη χρηματοοικονομική απόδοση.....	109
6.6 Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΔΑΔ ΜΕ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ.....	111
6.6.1 Οι ρόλοι της ΔΑΔ στην πράσινη πολιτική .....	115
6.6.1.1 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού .....	115
6.6.1.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού .....	116
6.6.1.3 Αποζημίωση και ανταμοιβές.....	118
6.6.1.4 Διαχείριση απόδοσης.....	118
6.6.1.5 Σχέσεις εργαζομένων.....	119
6.6.1.6 Πράσινη Εκπαίδευση και Ανάπτυξη .....	120
6.6.1.7. Πράσινο ανθρώπινο δυναμικό για το μέλλον.....	121
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ALPHA BANK.....</b>	<b>122</b>
7.1 ΌΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ .....	122
7.2 Ε.Κ.Ε ΚΑΙ ALPHA BANK .....	123
<b>7.3 ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ GREEN BANKING ΤΗΣ ALPHA BANK .....</b>	<b>125</b>
7.4 ΒΙΩΣΙΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ALPHA BANK.....	127
7.4.1 Αναγνώριση ουσιωδών ζητημάτων .....	127
7.4.2 Ενδιαφερόμενα μέρη .....	129
7.4.3 Δικαιώματα ανθρώπινου δυναμικού και ορθές εργασιακές πρακτικές.....	131
7.4.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	133
7.4.5 Επικοινωνία.....	136
7.4.6 Στρατηγική συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό.....	137
7.4.6.1 Εκτεταμένος ρόλος για τα στελέχη της ΔΑΔ .....	139
7.4.6.2 Στρατηγική ικανότητα επηρεασμού και διαμόρφωσης επιχειρηματικής κουλτούρας και κλίματος.....	140
7.4.6.3 Έμφαση στη στρατηγική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού... ..	142
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>	<b>144</b>
8.1 ΠΡΑΣΙΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....	144
8.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK .....	145
8.2.1 Βιωσιμότητα πρακτικών της <i>Alpha Bank</i> .....	146

8.2.3 Βιωσιμότητα και ανθρώπινο δυναμικό.....	147
8.2.4 Η σημασία του περιβάλλοντος .....	148
8.2.5 Οι αρχές της πράσινης τραπεζικής στη ΔΑΔ της Alpha Bank .....	149
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>153</b>
ΣΥΝΟΨΗ .....	153
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	154
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	155
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ .....	156
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>157</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>171</b>

## ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<i>Graph 1. Μετασχηματισμός ΔΑΔ.</i> .....	19
<i>Graph 8. Η συμβολή των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού.</i> .....	27
<i>Graph 9. Δομή εθνικού τραπεζικού συστήματος.</i> .....	50
<i>Graph 10. Το θέμα της ΔΑΔ.</i> .....	59
<i>Graph 11. Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ.</i> .....	62
<i>Graph 12. PRISMA 2020 διάγραμμα ροής.</i> .....	92
<i>Graph 13. Προσφορά πράσινων θέσεων απασχόλησης το 2020.</i> .....	96
<i>Graph 14. Συνάρτηση κλιματικής αλλαγής και πράσινης τραπεζικής.</i> .....	102
<i>Graph 15. Περιβαλλοντική επίδοση τραπεζών/ κατανάλωση ενέργειας.</i> .....	103

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο έχουν επιφέρει δραματικές αλλαγές τόσο στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες όσο και στον τρόπο οργάνωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η τεχνολογία έχει επιφέρει επανάσταση στην εξυπηρέτηση των πελατών και δημιουργεί καινούρια κανάλια διανομής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζικών ιδρυμάτων και θέτουν νέες απαιτήσεις δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζόμενους. Η ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων αλλά και στην επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων τους. Η Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να αναπτύξει βιώσιμες πολιτικές που στοχεύουν στην κοινωνικοοικονομική ισορροπία, καθώς οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, αναπτύσσοντας περιβαλλοντικά υπεύθυνες προσεγγίσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και τα Τραπεζικά ιδρύματα αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές που χαρακτηρίζονται από κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να παρουσιάσει τις σύγχρονες τάσεις στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα τραπεζικά ιδρύματα. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί σύγχρονη εξέλιξη στα τραπεζικά ιδρύματα καθώς και η διασύνδεση με πράσινα τραπεζικά προϊόντα και τις σχετιζόμενες με αυτά υπηρεσίες.



## **ABSTRACT**

The rapid developments in the banking industry have brought about dramatic changes both in the products and services offered and in the way banking institutions are organized. Technology has revolutionized customer service and is creating new distribution channels for banking products and services. These changes have brought about significant changes in the human resources of banking institutions and place new demands on the skills and abilities of employees. The proper management of human resources plays a decisive role in the smooth operation of banking institutions and also in the achievement of their expected goals. Green Human Resource Management strives to develop sustainable policies aimed at socio-economic balance, as businesses place greater emphasis on corporate social responsibility, developing environmentally responsible approaches. Within this context, Banking institutions also develop and implement strategies characterized by social and environmental sensitivity which can lead to the acquisition of a sustainable competitive advantage in the long term.

The aim of this thesis is to present the modern trends in the management of human resources in banking institutions. Particular emphasis will be placed on green human resources management, which is a modern development in banking institutions, as well as the interface with green banking products and related services.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 Παρουσίαση του προβλήματος**

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο έχουν επιφέρει δραματικές αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η τεχνολογία έχει επιφέρει επανάσταση στην εξυπηρέτηση των πελατών και δημιουργεί καινούρια κανάλια διανομής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το internet banking, το mobile banking και άλλες τεχνολογικές υπηρεσίες προσφέρουν την δυνατότητα στους πελάτες των τραπεζών να λαμβάνουν πληροφόρηση και να πραγματοποιούν συναλλαγές από τον υπολογιστή τους και το κινητό τους. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζικών ιδρυμάτων και θέτουν νέες απαιτήσεις δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζόμενους.

Η ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων αλλά και στην επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων τους. Η Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να αναπτύξει βιώσιμες πολιτικές που στοχεύουν στην κοινωνικοοικονομική ισορροπία, καθώς οι επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, αναπτύσσοντας περιβαλλοντικά υπεύθυνες προσεγγίσεις.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και τα Τραπεζικά ιδρύματα αναπτύσσουν και εφαρμόζουν στρατηγικές που χαρακτηρίζονται από κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **1.2 Θεωρητικό πλαίσιο**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, το 2008, έφερε στο προσκήνιο πολλές προκλήσεις, όσον αφορά στις εργασιακές σχέσεις για τους οργανισμούς. Ωστόσο, είναι πολύ ανησυχητικός ο βαθμός στον οποίο η επιχειρηματική και οικονομική αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα θα θέσει μελλοντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις σε ολόκληρο

τον κόσμο. Τέτοιες δυσμενείς συνθήκες υπογράμμισαν περαιτέρω τις αδυναμίες των περισσότερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, στον αποτελεσματικό χειρισμό των επιχειρηματικών και οικονομικών αναταράξεων.

Ωστόσο, η κρίση και οι συνέπειές της οδήγησαν σε σημαντικές αλλαγές στον κλάδο λόγω του σκληρού ανταγωνισμού και των συνεχιζόμενων επιχειρηματικών συγχωνεύσεων, με τις περισσότερες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να είναι μεταξύ των πρώτων απωλειών (Oyeavaar et al., 2016 · Felstead et al., 2012a · Lynn, 2011). Ως εκ τούτου, η μεταβατική φάση εντός της οποίας διέρχεται η ελληνική οικονομία, μαζί με την τεράστια αναδιάρθρωση του χρηματοπιστωτικού της τομέα, αποτελούν μια ενδιαφέρουσα περίπτωση προς εξέταση. Επιπλέον, δεδομένου ότι ο τραπεζικός τομέας θεωρείται ένας από τους βασικούς πυλώνες πολλών εθνικών οικονομιών, σε συνδυασμό με μια σχετική έλλειψη εμπειρικής έρευνας που εξετάζει την ωριμότητα των στρατηγικών ΔΑΔ σε παραχώδεις οικονομικούς καιρούς, η λογική πίσω από την επιλογή του συγκεκριμένου τομέα είναι επειδή παραμένει κρίσιμος για τη διαχείριση μιας επιτυχημένης έξοδο στην ύφεση.

Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία για τον ρόλο των τραπεζών για περιβαλλοντικά/κοινωνικά υπεύθυνα επενδυτικά έργα που θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητα του κλάδου. Οι τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη αυτού του τύπου στόχου λόγω του ενδιάμεσου ρόλου που διαδραματίζουν σε οποιαδήποτε οικονομία και λόγω της δυναμικής τους προσέγγισης σε έναν αριθμό επενδυτών (Wilson, 2014).

Γενικά, η πρακτική της πράσινης τραπεζικής (green banking) επικεντρώνεται στην προώθηση και διατήρηση ενός φιλικού προς το περιβάλλον επιχειρηματικού κλίματος μέσω της εξάλειψης του αποτυπώματος άνθρακα, της αύξησης των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών και των συναλλαγών, της αγοράς πράσινων στεγαστικών δανείων και των πράσινων πιστωτικών καρτών, μεταξύ άλλων (Gupta, 2015). Η πράσινη τραπεζική είναι επίσης γνωστή ως ηθική τραπεζική (Sudhalakshmi & Chinnadorai, 2014). Αγκαλιάζει την κλιματική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα για να τονώσει την ανάπτυξη και την ανάπτυξη. Το επίπεδο ευαισθητοποίησης των πράσινων τραπεζών και τα οφέλη στην Ελλάδα εξακολουθούν να είναι πολύ χαμηλά. Οι τράπεζες εξακολουθούν να χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους λειτουργίας. Πρόσφατα, ορισμένες τράπεζες άρχισαν την ηλεκτρονική τραπεζική και τη χρήση ATM και ηλεκτρονικές πληρωμές χωρίς επαρκή ενέργεια και υποδομή, και αυτό έχει ανακόψει το κύμα διατήρησης των πράσινων τραπεζικών εργασιών στη χώρα.

Το Green Banking αναφέρεται γενικά στη φιλική προς το περιβάλλον ή φιλική προς το περιβάλλον προστασία των επιχειρήσεων και του οικονομικού κλίματος από την περιβαλλοντική υποβάθμιση, την υπερθέρμανση του πλανήτη, τις φυσικές καταστροφές και τις καταστροφές σε διάφορες μορφές (Gurta, 2015). Είναι ένα ηθικό τραπεζικό και κοινωνικό τραπεζικό σύστημα που συνδέεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) μέσω της ενσωμάτωσης οικολογικής ή φιλικής προς το περιβάλλον προστασίας από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Benedikter (2011), είναι μια «τράπεζα με συνείδηση». Το Green Banking θεωρείται επίσης ως ένα βιώσιμο τραπεζικό σύστημα που στοχεύει στην επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, ανάπτυξης και προστασίας των οικοσυστημάτων από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος (Guller et al., 2014). Η πράσινη τραπεζική μπορεί επίσης να ταξινομηθεί ως σύστημα τραπεζικής εκτύπωσης χωρίς άνθρακα με βάση τις ηλεκτρονικές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές του δραστηριότητες και τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται στο διαδίκτυο, με μηδενικές ή ελάχιστες επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Η νέα έννοια της πράσινης τραπεζικής προέρχεται από την προσοχή των διανοουμένων, των ερευνητών, των τραπεζιτών και των επιχειρηματιών, οι οποίοι σκέφτηκαν τη μοίρα της ανθρωπότητας σε σχέση με την ανάπτυξη των πρακτικών, σώζοντας τα έθνη από ένα βαρυσανιστικό, μη στερεό περιβάλλον με φυσικές καταστροφές και καταστροφές. Ο συγγραφέας πρόσθεσε ότι η ανθρωπότητα είναι το καλύτερο δημιούργημα του κόσμου που χρειάζεται να επιβιώσει με αρχοντιά (Dhamayanthi & Teresa, 2018).

Οι Ahmad, Zayed και Harun (2013) υποστήριξαν ότι η πράσινη τραπεζική έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόσει ευρύτερες έννοιες όπως η αειφόρος ανάπτυξη. Το μόνο εργαλείο που διασφαλίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως αποδέχονται οι παγκόσμιες περιβαλλοντικές ομάδες, είναι η ιδέα της πράσινης τραπεζικής. Ως αποτέλεσμα, οι σημερινοί περιβαλλοντικοί φορείς ενθαρρύνουν τον χρηματοπιστωτικό τομέα να ενσωματώσει τις πολιτικές της πράσινης τραπεζικής, καθώς θα συμβάλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Gurta (2015), το Green Banking μπορεί να οριστεί ως η πρακτική της εσωτερικής πράσινης διακόσμησης, των πολιτικών πράσινων δανείων, των ηλεκτρονικών συναλλαγών, της προώθησης φιλικών προς το περιβάλλον δραστηριοτήτων με μειωμένο αποτύπωμα άνθρακα και της διασφάλισης της βιώσιμης ανάπτυξης με παράλληλη προστασία της βιώσιμης ανάπτυξης. Green Banking σημαίνει

τραπεζική χωρίς ρύπανση που χρησιμοποιεί λειτουργικά μέσα ή προϊόντα που δεν καταστρέφουν τα στοιχεία του περιβάλλοντος.

Green banking είναι ο όρος που χρησιμοποιούν οι τράπεζες για να τις κάνουν πολύ πιο υπεύθυνες για το περιβάλλον. Ο όρος πράσινη τραπεζική αναφέρεται στην ανάπτυξη τραπεζικών στρατηγικών χωρίς αποκλεισμούς που διασφαλίζουν βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Ahmad, Zayed και Harun, 2013). Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ένας τύπος ηθικής τραπεζικής που στοχεύει στην προστασία του περιβάλλοντος και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Ενθαρρύνει τις τράπεζες να πράξουν φιλικά προς το περιβάλλον επενδύσεις συνδυάζοντας τις λειτουργικές τους βελτιώσεις και την τεχνολογική τεχνογνωσία στις τραπεζικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο Bai (2011) εξήγησε ότι το "πράσινο" στην πράσινη τραπεζική υποδηλώνει κυρίως περιβαλλοντική λογοδοσία και περιβαλλοντικές επιδόσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Azam (2012), η πράσινη τραπεζική αναφέρεται στη χρήση οικολογικών ή φιλικών προς το περιβάλλον τραπεζικών εργασιών για να σταματήσει η περιβαλλοντική υποβάθμιση για να γίνει αυτός ο πλανήτης πιο κατοικήσιμος.

Οι πράσινες τράπεζες πρέπει να χρησιμοποιούν τους πόρους με υπευθυνότητα, να αποφεύγουν τη σπατάλη και να δίνουν προτεραιότητα στο περιβάλλον και την κοινωνία. Επομένως, τα ζητήματα της λεηλασίας κεφαλαίων, της διαφοροποίησης των κεφαλαίων θα είναι ιστορίες του παρελθόντος. Με το να γίνουν πράσινες, οι τράπεζες μπορούν να μειώσουν το αποτύπωμα άνθρακα υιοθετώντας τα ακόλουθα μέτρα: τραπεζικές εργασίες χωρίς χαρτί, ενεργειακή συνείδηση, χρήση μαζικών μεταφορών, πράσινο κτίριο, διαδικτυακές υπηρεσίες και χρήση ηλιακής και αιολικής ενέργειας (Guller et al., 2014).

Ο Narwal (2007) δήλωσε ότι η πράσινη τραπεζική δεν είναι μόνο μια δραστηριότητα ΕΚΕ μιας επιχείρησης. Πρόκειται για δράση για να γίνει η κοινωνία κατοικήσιμη χωρίς σημαντικές ζημιές. Δεν θα υπάρχει χώρος για την καταστροφή ζώων και περιουσιών και τη δημιουργία άλλου χώρου για κοινωνικά παραγκωνισμένα άτομα. Στο πλευρό των επαγγελματιών τραπεζών, το Green Banking περιλαμβάνει τις αρχές της βιωσιμότητας, του ηθικού δανεισμού, της διατήρησης και της ενεργειακής απόδοσης, της ηθικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Bihari & Pradhan (2011) δήλωσαν ότι το green banking περιλαμβάνει την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης όπου, πριν χρηματοδοτήσουν ένα έργο, οι τράπεζες εξετάζουν εάν είναι φιλικό προς το περιβάλλον και έχει μελλοντικές

περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η πράσινη τραπεζική είναι μια προσπάθεια των τραπεζών να κάνουν τις βιομηχανίες να μεταμορφωθούν με πράσινο τρόπο και, στη διαδικασία, να αποκαταστήσουν το φυσικό περιβάλλον. Η τράπεζα είναι γνωστό ότι επικεντρώνεται αποκλειστικά σε φιλικές προς το περιβάλλον τραπεζικές πρακτικές. Το Green Banking περιλαμβάνει τη συνετή χρήση όλων των πόρων και της ενέργειας, μειώνει το αποτύπωμα άνθρακα και ενθαρρύνει, χρηματοδοτεί και εκπαιδεύει τους πελάτες σε φιλικές προς το περιβάλλον επενδύσεις.

### **1.3 Στόχος και περιεχόμενο μελέτης**

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τις σύγχρονες τάσεις στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα τραπεζικά ιδρύματα. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί σύγχρονη εξέλιξη στα τραπεζικά ιδρύματα καθώς και η διασύνδεση με πράσινα τραπεζικά προϊόντα και τις σχετιζόμενες με αυτά υπηρεσίες.

Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό. Παρουσιάζονται οι στόχοι της μελέτης, ορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί η μελέτη.

Το δεύτερο κεφάλαιο, με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» θα αναπτυχθεί και θα μελετήσει μοντέλα ΔΑΔ, αξίες, θέσεις, βασικές έννοιες και θεωρίες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, θα διερευνηθούν οι λειτουργίες, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τρίτο κεφάλαιο, με τίτλο «Τραπεζικό σύστημα» περιγράφει με σαφήνεια τη δομή και οργάνωση του τραπεζικού συστήματος. Εν συνεχεία, θα γίνει αναφορά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στους κινδύνους που αντιμετωπίζει και μια περιγραφή των διαφόρων ελληνικών τραπεζών.

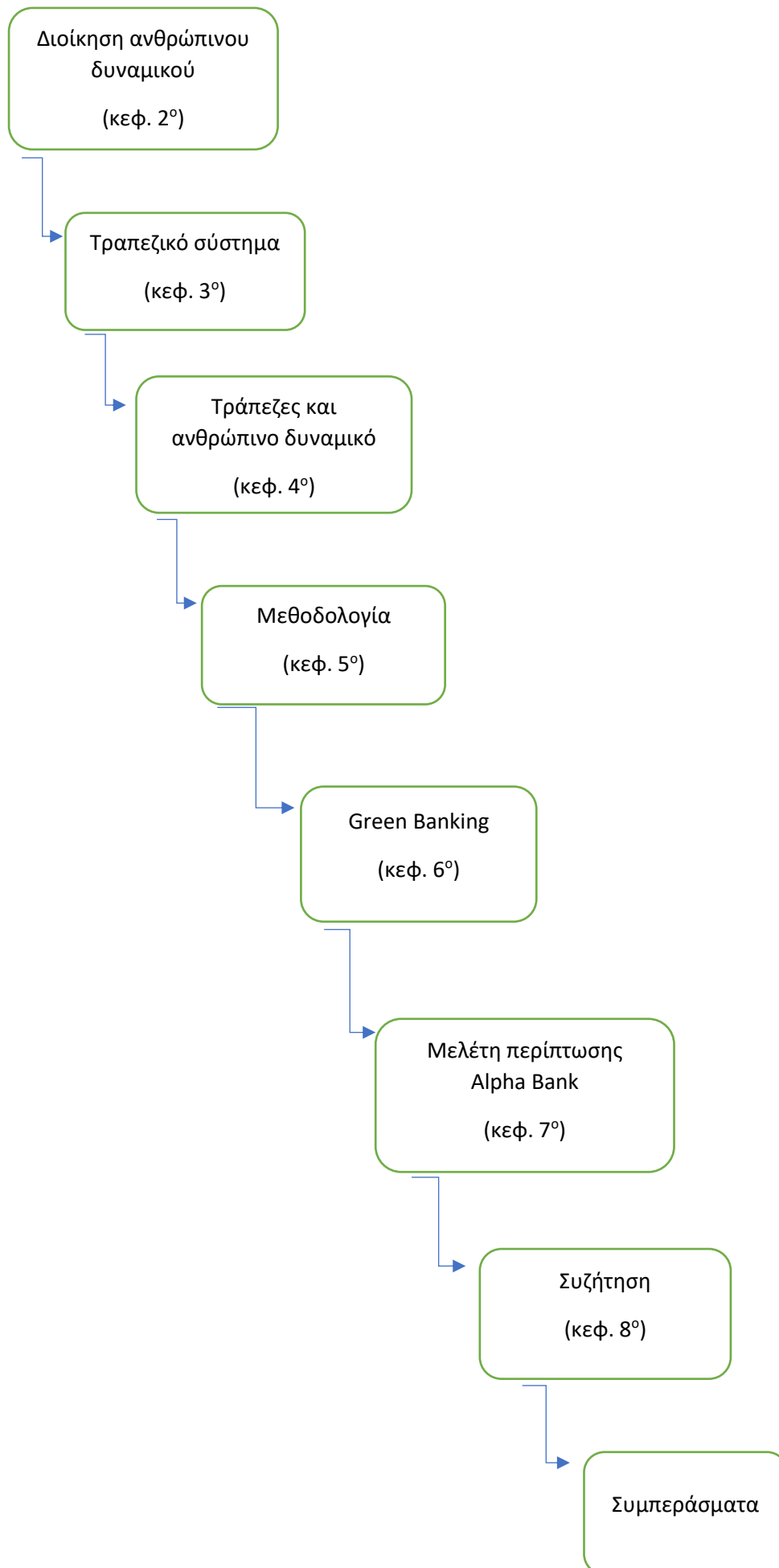
Το επόμενο κεφάλαιο, με τίτλο «Τράπεζες και ανθρώπινο δυναμικό», όπως φαίνεται και από τον τίτλο, πραγματεύεται τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τραπεζικό οργανισμό. Στο τέταρτο, λοιπόν, κεφάλαιο, θα γίνει αναλυτική περιγραφή της σημασίας, των ρόλων, των λειτουργιών της ΔΑΔ σε μια τράπεζα. Επίσης, περιγράφονται οι αρχές της ΔΑΔ και λειτουργίες της που αφορούν στην εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβή του προσωπικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής. Γίνεται αναφορά στο δείγμα, στη μέθοδο συλλογής του δείγματος, τα εργαλεία, τα ερευνητικά ερωτήματα, τους στόχους.

Το έκτο κεφάλαιο, με τίτλο «Green Banking», θα εισάγει, πλέον, τον αναγνώστη στις έννοιες της πράσινης τραπεζικής. Περιγράφει την έννοια της βιωσιμότητας η οποία αποτελεί μια ισόρροπη δύναμη στα οικονομικά συμφέροντα, με τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Με τη πράσινη τραπεζική, εκτός από την ορθή αξιοποίηση των φυσικών πόρων, υπάρχουν και οφέλη για τις τράπεζες. Επίσης, συνδέεται η έννοια της πράσινης τραπεζικής με τις αρχές της ΔΑΔ, τόσο γενικά, όσο και στον τραπεζικό κλάδο.

Το έβδομο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη μελέτη περίπτωσης της πράσινης τραπεζικής της Alpha Bank. Θα γίνει μελέτη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της περιβαλλοντικής δράσης της Alpha Τράπεζας, όπου παρατηρείται η ύπαρξη πρωτοβουλιών σε οικολογικά θέματα, ανάπτυξη πράσινης τραπεζικής και δημιουργία ειδικών πράσινων τραπεζικών προϊόντων. Επιπλέον, θα γίνει σύνδεση της βιώσιμης πολιτικής της Alpha Bank με τη ΔΑΔ του οργανισμού.

Τα δύο τελευταία κεφάλαια θα αφιερωθούν στη συζήτηση και συμπεράσματα της διπλωματικής.





## **1.4 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα κύρια ερωτήματα-θέματα που θα ασχοληθεί η εργασία είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ποιες οι βασικές θέσεις εργασίας ενός τραπεζικού ιδρύματος και οι διαβαθμίσεις τους;
- 2) Ποια τα βασικά μέρη του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός τραπεζικού ιδρύματος;
- 3) Ποια τα βασικά μέρη ενός συστήματος πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;
- 4) Πως επιτυγχάνεται η μέτρηση απόδοσης στην πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;
- 5) Ποια η σχέση της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική εικόνα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη;

## **1.5 Η αιτιολόγηση αυτής της έρευνας και η συμβολή της**

Δεδομένης της δυναμικής και εξελισσόμενης φύσης της έννοιας του ανθρώπινου δυναμικού, η αναδυόμενη έρευνα θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν στον πραγματικό κόσμο, μαζί με τις προσπάθειες των οργανισμών να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των πρακτικών της στρατηγικής ΔΑΔ. Επιπλέον, μια πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από τους Ghosh et al. (2013), σχετικά με την εξέλιξη της βιβλιογραφίας για τη ΔΑΔ, τόνισε ότι η έρευνα σε θέματα όπως η στρατηγική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, η στρατηγική κατάρτιση και η μάθηση έχουν μειωθεί σημαντικά τα τελευταία δέκα χρόνια. Ως εκ τούτου, η σημασία αυτής της έρευνας προκύπτει από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη στρατηγική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της παγκόσμιας επιχειρηματικής και ακαδημαϊκής ατζέντας γενικότερα, και για τον ελληνικό τραπεζικό τομέα ειδικότερα. Έχει υποστηριχθεί ότι μέσω της ωριμότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των ικανοτήτων των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η οργανωτική επιβίωση, η αλλαγή και η επιχειρηματική ανάπτυξη (Fiksel, 2015). Η συνεχής αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας και του χρηματοπιστωτικού της τομέα, εφιστούν και οι δύο την προσοχή ως προς την επιρροή των διαχειριστικών πρακτικών γενικότερα και της ΔΑΔ ειδικότερα. Όλα αυτά θα μπορούσαν να έχουν

μεγάλο ενδιαφέρον για τις οικονομίες και τους επιχειρηματικούς τομείς που λειτουργούν υπό παρόμοιες συνθήκες.

Η έρευνα συμβάλλει στην ακαδημαϊκή γνώση με την εφαρμογή και τη δοκιμή ενός πλαισίου ΔΑΔ, και των αντίστοιχων στρατηγικών στοιχείων του, μέσα στο απαιτητικό πλαίσιο της οικονομικής κρίσης. Επεκτείνει περαιτέρω μια μεγάλη ποσότητα γνώσης σε ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό και εθνικό πλαίσιο στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης. Τέλος, προσφέρει μεθοδολογική συνεισφορά μέσω της υιοθετημένης ερευνητικής στρατηγικής, του σχεδιασμού και της ερευνητικής προοπτικής πολλαπλών ενδιαφερομένων. Αναμένεται επίσης να παράσχει κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα στον τομέα της ΔΑΔ, παράλληλα με την προσφορά πρακτικών συστάσεων σε επαγγελματίες του τομέα ΔΑΔ και της τραπεζικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

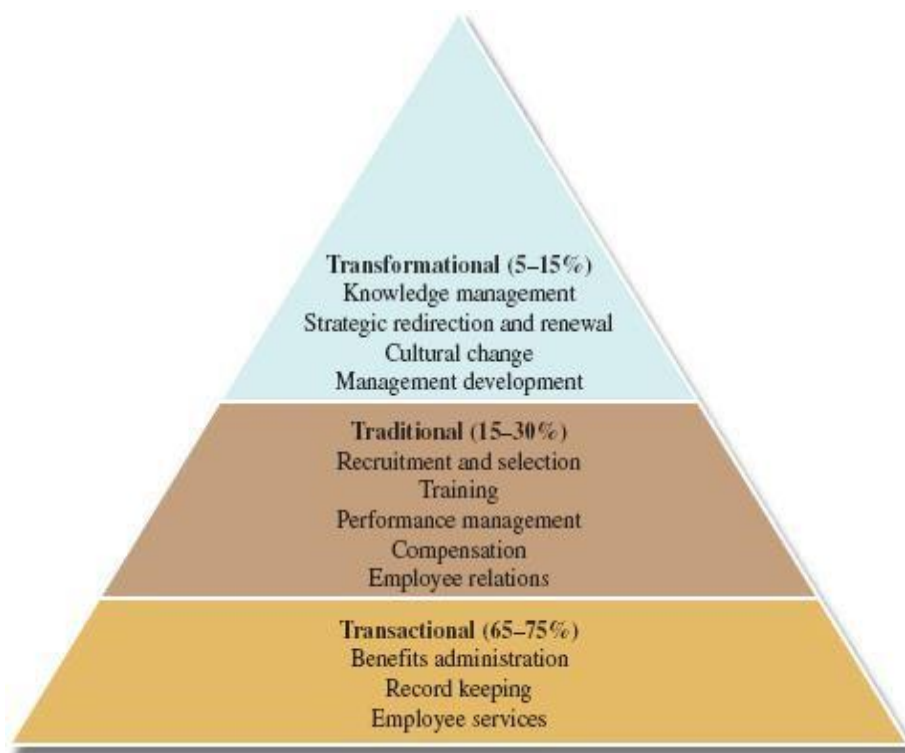
Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ασχολείται με όλες τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο απασχολούνται και διοικούνται οι άνθρωποι σε οργανισμούς. Ο όρος ΔΑΔ έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από αυτόν της διαχείρισης προσωπικού, ο οποίος αντικαταστάθηκε από την προηγούμενη ορολογία, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης εργασίας ή ευημερίας (Bondarouk & Ruel, 2013). Στη δεκαετία του 1980, σε ένα πλαίσιο οικονομικής ύφεσης και αυξημένων πιέσεων στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού της αλλαγής που προκλήθηκε από τις τεχνολογικές εξελίξεις, αρκετοί ακαδημαϊκοί άρχισαν να σκέφτονται τους ανθρώπους σε οργανισμούς από διαφορετική οπτική γωνία. Ένας συνδυασμός αυτής της σκέψης εξελίχθηκε σε αυτό που έγινε γνωστό ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Beer et al., 1984).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ΔΑΔ διαφόρων βαθμών πολυπλοκότητας. Δύο από τα πιο σημαντικά είναι: Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς (Edwardson, 2017). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση δημιουργεί το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός (Fox & Cowan, 2015).

Η ΔΑΔ ορίζεται ως μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά πολιτισμικών, δομικών και τεχνικών προσωπικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Επίσης, η ΔΑΔ ορίζεται ως ένα σύνολο από δραστηριότητες σχεδιασμένες να παρέχουν και να συντονίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2001). Η ΔΑΔ περιλαμβάνει οτιδήποτε και οτιδήποτε σχετίζεται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση, όπως και το ευρύτερο φάσμα θεμάτων που περιλαμβάνουν πολιτικές όπως συμβάσεις εργασίας και τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπλέκονται και να συμμετέχουν σε τομείς που δεν καλύπτονται άμεσα από τη σύμβαση εργασίας, διασφαλίζοντας έτσι την κατάλληλη επαγγελματική ζωή

(Malik, 2018). Επιπλέον, υπερβαίνει τις εργασιακές σχέσεις ή τις εργασιακές σχέσεις, τις οποίες η διοίκηση προσωπικού δεν θα μπορούσε να αποδώσει στους οργανισμούς (Kochan, 2019).

Μία από τις πιο ολοκληρωμένες μελέτες που έχει πραγματοποιηθεί αναφορικά με τη ΔΑΔ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «το ανθρώπινο δυναμικό μετατρέπεται από μια εξειδικευμένη, αυτόνομη λειτουργία σε μια ευρεία εταιρική ικανότητα στην οποία οι άνθρωποι πόροι και οι προϊστάμενοί δημιουργούν συνεργασίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους» (Wright et al., 1998). Για να κατανοήσουμε τον μετασχηματισμό που συμβαίνει στον HRM, πρέπει να κατανοήσουμε τις δραστηριότητες του HRM όσον αφορά τη στρατηγική τους αξία. Ένας τρόπος ταξινόμησης αυτών των δραστηριοτήτων απεικονίζεται στο γράφημα (1)



Graph 1. Μετασχηματισμός ΔΑΔ.

**Πηγή:** P. Wright, G. McMahan, S. Snell, and B. Gerhart, *Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability*. Technical report. Cornell University, 1998.

Αυτοί οι ορισμοί υποδεικνύουν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013 · Kaufman, 2004):

- Η ποικιλομορφία της ΔΑΔ: Είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα καθολικά χαρακτηριστικά της ΔΑΔ. Υπάρχουν πολλά μοντέλα και οι πρακτικές ποικίλλουν μεταξύ των οργανισμών, που συχνά αντιστοιχούν στην εννοιολογική έκδοση του HRM από μερικές μόνο απόψεις.
- Η στρατηγική φύση της ΔΑΔ: Ίσως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της ΔΑΔ είναι η σημασία που αποδίδεται στη στρατηγική ολοκλήρωση. Αυτό απαιτεί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι συνεπής με τον προγραμματισμό της οργάνωσης γενικότερα.
- Ο προσανατολισμένος στη δέσμευση της ΔΑΔ: Οι έννοιες της αμοιβαιότητας και της υψηλής δέσμευσης αποτελούν τη βάση της ΔΑΔ. Εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε μια αμοιβαία προσπάθεια, είναι πιθανό να δεσμευτούν περισσότερο και κατά συνέπεια να αποδώσουν σε υψηλότερο επίπεδο.
- Οι άνθρωποι και τα talέντα τους θεωρούνται ως «ανθρώπινο κεφάλαιο»: Ένα από τα αρχικά ακαδημαϊκά θεμέλια της ΔΑΔ είναι η αντίληψη ότι οι άνθρωποι και οι συλλογικές τους δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες πρέπει να θεωρούνται πολύτιμο πλεονέκτημα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι κόστος.
- Η θεωρία της ΔΑΔ υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα με τους εργοδότες και επίσης τονίζει τη σημασία της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του μεμονωμένου εργαζομένου και όχι οποιασδήποτε ομάδας ή αντιπροσωπευτικό όργανο.
- ΔΑΔ ως δραστηριότητα που καθοδηγείται από τη διοίκηση: Παρά την αύξηση του αριθμού των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και του μεγέθους των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, η ΔΑΔ περιγράφεται ως μια κεντρική δραστηριότητα, με γνώμονα τα ανώτερα στελέχη, στρατηγική δραστηριότητα που αναπτύσσεται, που ανήκουν και παραδίδονται από τη διοίκηση ως σύνολο για την προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού τους.
- Έμφαση στις ανάγκες του οργανισμού και στους επιχειρηματικούς στόχους και αξίες: Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στη διαχείριση και τις επιχειρήσεις. Ενώ αναγνωρίζονται τα

συμφέροντα των μελών του οργανισμού, αυτά υποτάσσονται σε αυτά του οργανισμού. Ωστόσο, σε αυτόν τον τομέα η θεωρία της ΔΑΔ εξελίσσεται. Ενώ είναι ξεκάθαρο ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, υπάρχει μια αυξανόμενη άποψη ότι πρέπει να υπάρχει κάτι περισσότερο για το ανθρώπινο δυναμικό από αυτό. Ειδικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων και τις αξίες και τα πρότυπα που η κοινωνία αναμένει να τηρηθούν στον χώρο εργασίας.

## **2.2 Σχολές Διοίκησης**

### **2.2.1 Κλασσική Σχολή Διοίκησης**

Η Κλασική Σχολή Διοίκησης είναι ένα σύνολο σκέψης που βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι έχουν μόνο οικονομικές και φυσικές ανάγκες και ότι οι κοινωνικές ανάγκες και η ανάγκη για ικανοποίηση από την εργασία είτε δεν υπάρχουν είτε είναι ασήμαντες. Κατά συνέπεια, αυτό το σχολείο υποστηρίζει την υψηλή εξειδίκευση της εργασίας, την κεντρική λήψη αποφάσεων και τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η Κλασική Θεωρία, που ξεκίνησε στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα και στις αρχές του εικοστού αιώνα, κυριάρχησε στη σκέψη διαχείρισης στις δεκαετίες του 1920 και του 1930, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εργασίας. Η Κλασική Θεωρία Διοίκησης έχει τρεις σχολές σκέψης: Επιστημονική Διοίκηση, η οποία προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για να γίνει μια γραμμή εργασίας, Γραφειοκρατική Διοίκηση, η οποία επικεντρώνεται στους κανόνες και τις διαδικασίες, την ιεραρχία και τον σαφή καταμερισμό της εργασίας και Διοικητική θεωρία, η οποία δίνει έμφαση στη ροή πληροφοριών εντός του οργανισμού (Mathis & Jackson, 2008).

#### **1. Επιστημονική Διοίκηση**

Ο Frederick Taylor είναι γνωστός ως ο δημιουργός της Επιστημονικής Διοίκησης. Η προσέγγιση του Taylor ήταν να αυξήσει την οργανωτική παραγωγικότητα αυξάνοντας την αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας δίνοντας έμφαση στην εμπειρική έρευνα. Ειδικά στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου το εργατικό δυναμικό, ειδικά το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ήταν ελλιπές στις αρχές του εικοστού αιώνα και ο μόνος τρόπος για να αυξηθεί η παραγωγικότητα ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η Επιστημονική Διοίκηση αναφέρει ότι η γραμμή εργασίας πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε εργαζόμενος να έχει μια καλά ελεγχόμενη και καλά καθορισμένη εργασία και να ακολουθούνται αυστηρά συγκεκριμένες μέθοδοι

και διαδικασίες για κάθε εργασία. Η θεωρία διαχείρισης του Taylor βασίζεται σε μια θεμελιώδη πεποίθηση ότι οι διευθυντές όχι μόνο είναι διανοητικά καλύτεροι από έναν μέσο υπάλληλο, αλλά έχουν και θετικό καθήκον να επιβλέπουν το προσωπικό και να οργανώνουν τις εργασιακές τους δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, η θεωρία του χρησιμοποιήθηκε μόνο σε χαμηλού επιπέδου επαναλαμβανόμενες και συνήθεις εργασίες που μπορούσαν εύκολα να διαχειριστούν σε εποπτικό επίπεδο (Kwok, 2014).

Ο Taylor ανέπτυξε τέσσερις αρχές για τη θεωρία του Επιστημονικής Διοίκησης. Πρώτη αρχή είναι να αναπτυχθεί επιστημονικά η καλύτερη μεθοδολογία για την εκτέλεση κάθε εργασίας. Η δεύτερη αρχή είναι ότι οι διευθυντές πρέπει να βεβαιωθούν ότι επιλέγεται το καλύτερο άτομο για να εκτελέσει την εργασία και να διασφαλίσει ότι θα λάβει την καλύτερη εκπαίδευση. Η τρίτη αρχή είναι ότι οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι να διασφαλίζουν ότι το καλύτερο άτομο που επιλέγεται για τη δουλειά το κάνει εφαρμόζοντας την καλύτερη μεθοδολογία. Η τελευταία αρχή που ανέπτυξε ο Taylor ήταν ότι η συνολική ευθύνη για τη μέθοδο εργασίας πρέπει να αφαιρεθεί από τον εργαζόμενο και να μεταβιβαστεί στη διοίκηση, και ο εργαζόμενος να είναι υπεύθυνος μόνο για την πραγματική απόδοση της εργασίας (Kwok, 2014 · Mathis & Jackson, 2008).

Σε μελέτες χρόνου στη γραμμή παραγωγής ο Taylor έχει βασίσει το σύστημα διαχείρισης του. Ο Taylor επινόησε τις καλύτερες και πιο γρήγορες μεθόδους εκτέλεσης κάθε στοιχείου, αναλύοντας κάθε εργασία στα συστατικά της και εφαρμόζοντας τη μελέτη του χρόνου ως βάση του. Προσπάθησε επίσης να πείσει τους εργοδότες να πληρώσουν υψηλότερα ποσοστά σε πιο παραγωγικούς εργαζόμενους. Στις αρχές του εικοστού αιώνα η Επιστημονική Θεωρία Διοίκησης έγινε πολύ δημοφιλής καθώς η εφαρμογή της αποδείχθηκε ότι οδηγεί σε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

## 2. Γραφειοκρατική Διοίκηση

Ο Μαξ Βέμπερ είναι γνωστός ως ο πατέρας της Σύγχρονης Κοινωνιολογίας. Πρώτα είχε χρησιμοποιήσει τον όρο «γραφειοκρατία» για να περιγράψει μια οργανωτική μορφή που κατά την άποψή του ήταν ανώτερη από άλλες. Έβλεπε έναν ιδανικό οργανισμό για να είναι γραφειοκρατικός, του οποίου οι καταμερισμοί εργασίας εκφράζονται ξεκάθαρα και του οποίου οι στόχοι και οι δραστηριότητες θεωρούνται ορθολογικά. Πίστευε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται εξ ολοκλήρου με βάση την αξία και ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην τεχνική επάρκεια. Τα βασικά στοιχεία μιας γραφειοκρατίας ορίζονται από τον Weber ως: Μια σαφής αλυσίδα διοίκησης μέσα σε μια καλά καθορισμένη ιεραρχία όπου οι ανώτεροι κάτοχοι θέσεων

έχουν την εξουσία και το δικαίωμα να ελέγχουν τους κατόχους κατώτερων θέσεων. Εξειδίκευση δεξιοτήτων και καταμερισμός εργασίας, όπου κάθε εργαζόμενος θα έχει την εξουσία και την απαραίτητη τεχνογνωσία για να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία. Γραπτά, ακριβείς και πλήρεις κανόνες και κανονισμούς, για να ελέγχει και να διέπει όλες τις αποφάσεις, δραστηριότητες και καταστάσεις. Απρόσωπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών, με σαφή καθήκοντα προσωπικού και δηλώσεις δικαιωμάτων. Και όλες οι αποφάσεις σχετικά με την επιλογή, την πρόσληψη και την προαγωγή θα λαμβάνονται με βάση την τεχνική επάρκεια (Kwok, 2014).

### 3. Διοικητική θεωρία

Ο Henri Fayol, ένας Γάλλος βιομήχανος, ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς στοχαστές του μανάτζμεντ που ανέπτυξε μια από τις Κλασικές Θεωρίες Διοίκησης, γνωστή ως «Διοικητική Θεωρία». Η θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης ασχολήθηκε με την αύξηση της παραγωγικότητας του καταστήματος, ενώ η θεωρία του Fayol αναπτύχθηκε από την ανάγκη να βρεθούν οδηγίες για τη διαχείριση πολύπλοκων οργανισμών όπως τα εργοστάσια. Μια πρώιμη προσπάθεια που πρωτοστάτησε ο Fayol ήταν να εντοπίσει τις δεξιότητες και τις αρχές που αποτελούν τη βάση της αποτελεσματικής διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Cole (2004), ο Fayol πίστευε ότι η σωστή διαχείριση εμπίπτει σε ορισμένα πρότυπα τα οποία μόλις εντοπιστούν μπορούν να αναλυθούν, έτσι εστίασε στη διαχείριση των επιχειρηματικών λειτουργιών, που θεωρούσε ότι είχαν παραμεληθεί περισσότερο. Ανέπτυξε δεκατέσσερις γενικές αρχές διαχείρισης με βάση τη διοικητική του εμπειρία. Γενικά πίστευαν ότι οι φάτνες γεννιούνται όχι φτιαγμένες, πριν από τον Φαγιόλ. Επέμεινε ότι η διαχείριση ήταν μια δεξιότητα όπως άλλες δεξιότητες που θα μπορούσαν να διδαχθούν και να μαθευτούν μόλις γίνουν κατανοητές οι αρχές στις οποίες βασίζεται (Χυτήρης και Άννινος, 2015).

Οι ιδέες που έχουν παρουσιάσει οι Κλασικοί Θεωρητικοί εξακολουθούν να έχουν πολλές εφαρμογές στη διαχείριση των σημερινών οργανισμών αλλά με ορισμένες τροποποιήσεις. Τα σημερινά διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν πολλές εσωτερικές προκλήσεις που είναι παρόμοιες με αυτές που αντιμετώπισαν τα διευθυντικά στελέχη κατά τις προηγούμενες περιόδους. Όπως και η ανησυχία του Taylor για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων εξακολουθούν να συμμερίζονται οι διευθυντές. Η θεωρία της Επιστημονικής Διαχείρισης εξακολουθεί να είναι σχετική, ακόμη και σήμερα, αλλά δεν είναι τόσο δημοφιλής όσο στο παρελθόν. Ο σχεδιασμός εργασίας που παρουσίασε εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως στις βιομηχανίες σήμερα και έχει κάνει τις περισσότερες βιομηχανικές εργασίες επαναλαμβανόμενες, κουραστικές, ταπεινές και καταθλιπτικές.



Υπάρχουν δύο τύποι επιχειρηματικού περιβάλλοντος που είναι γνωστοί ως εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν σχετικά από τον οργανισμό σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εργαζόμενοι, οι ιδιοκτήτες, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ομάδες πίεσης και οι αρχές. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς και Τεχνολογικούς (PEST) παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό. Το επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αλλαγές και καινοτομία. Ταυτόχρονα, ανησυχία για το φυσικό περιβάλλον έχει επίσης εμφανιστεί παγκοσμίως. Οι τρέχουσες φυσικές ανησυχίες είναι οι κλιματικές αλλαγές, η ρύπανση, η καταστροφή του όζοντος και άλλα παγκόσμια ζητήματα όπως ο πληθυσμός και η επισιτιστική ασφάλεια. Γίνεται πιο δύσκολη λόγω της αναταραχής στον χρηματοπιστωτικό τομέα και της παγκόσμιας οικονομικής επιβράδυνσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στο περιβάλλον με κάθε κόστος, διαφορετικά θα πεθάνουν (Kwok, 2014).

### **2.2.2 Νεοκλασική Σχολή Διοίκησης**

Η νεοκλασική θεωρία διοίκησης είναι μια εκτεταμένη εκδοχή της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ. Προέκυψε από την κριτική της κλασικής θεωρίας. Οι θεωρητικοί εργάστηκαν σε μια νέα προσέγγιση χρησιμοποιώντας την κλασική θεωρία ως θεμέλιο, εστιάζοντας περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις και στην επιστήμη της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι αναφέρονται επίσης στη νεοκλασική θεωρία ως «θεωρία της συμπεριφοράς της οργάνωσης» ή «ανθρώπινες σχέσεις» ή «νέα κλασική θεωρία διαχείρισης». Λόγω της νέας της προσέγγισης, η νεοκλασική οργανωτική θεωρία είναι η αρχή λειτουργίας πίσω από τις περισσότερες σύγχρονες θεωρίες οργανισμών. Ο Elton Mayo, ο Chester Barnard και ο Herbert Simon είναι μερικοί από τους διάσημους νεοκλασικούς θεωρητικούς. Είναι υπεύθυνοι για την εισαγωγή και τον πειραματισμό με τη νεοκλασική προσέγγιση (Kwok, 2014).

Το 1927, η Western Electric Company κάλεσε μια ομάδα ερευνητών με επικεφαλής τον Elton Mayo να ενταχθούν στο εργοστάσιό τους στο Hawthorne στο Σικάγο. Οι ερευνητές πραγματοποίησαν πειράματα στο φυτό που αργότερα έγινε δημοφιλές ως «Πείραμα Hawthorne». Ο στόχος του πειράματος ήταν να μελετήσει εάν οι εργαζόμενοι θα ήταν πιο παραγωγικοί ανάλογα με τα διαφορετικά επίπεδα φωτισμού στο εργοστάσιο. Με βάση τα ευρήματα στα πρώτα τρία χρόνια αυτού του πειράματος, οι ερευνητές είδαν αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων όταν βελτιώθηκαν οι συνθήκες φωτισμού. Ισχυρίστηκαν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων

αυξήθηκαν λόγω του ενδιαφέροντος που έδειξε η εταιρεία για αυτούς και της ευημερίας τους. Υποδεικνύει τη σημασία της χρήσης μιας νεοκλασικής προσέγγισης διαχείρισης. Επίσης, η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων αύξησε την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Mayo και η ομάδα του αποκάλυψαν ότι οι διευθυντές θα πρέπει επίσης να επικεντρωθούν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως οι σχέσεις των εργαζομένων. Διαφορετικά, θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν αντίσταση και χαμηλότερες επιδόσεις (Kwok, 2014).

Ο Chester Barnard δημοσίευσε το διάσημο βιβλίο του «The Functions of the Executive» το 1938. Το βιβλίο παρείχε τη βάση για τη διαμόρφωση και την ανάπτυξη διαφόρων θεωριών διαχείρισης. Στο βιβλίο του, ο Chester εξηγεί μια ολοκληρωμένη θεωρία συμπεριφοράς σε επίσημους οργανισμούς που περιστρέφεται γύρω από τη συνεργασία. Υπογραμμίζει ότι τα άτομα σε εκτελεστικούς ρόλους πρέπει να καλλιεργούν την αίσθηση του σκοπού, τους ηθικούς κώδικες, τα ηθικά οράματα και να δημιουργούν επίσημα και άτυπα συστήματα επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Ch. Barnard, οι άνθρωποι πρέπει να συνεργάζονται. Δεν υπάρχει χώρος για συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Τόσο στην κλασική όσο και στη νεοκλασική θεωρία οργάνωσης, η σύγκρουση δεν έχει θέση σε έναν οργανισμό (Kwok, 2014).

Ο Herbert Simon ανακάλυψε ότι οι κλασικές οργανωτικές θεωρίες δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλές διοικητικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ. Ο H. Simon προσπάθησε να εφαρμόσει τις κλασικές θεωρίες σε τρέχουσες καταστάσεις της εποχής του, αλλά δεν ταίριαζαν. Επίσης, αντέκρουσε το έργο του Henri Fayol στη διοίκηση, αποδεικνύοντας ότι είναι απλές παροιμίες διοικήσεων παρά αρχές.

Η νεοκλασική οργανωτική θεωρία μιλά για τρόπους και ιδέες που εστιάζουν στα συναισθηματικά όντα του οργανισμού. Υπάρχουν δύο κύριες πηγές της νεοκλασικής θεωρίας της οργάνωσης: το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και η προσέγγιση της επιστήμης της συμπεριφοράς. Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων θεωρούσε την οργάνωση ως κοινωνικό σύστημα. Οι κοινωνικοί φυσιολόγοι και οι κοινωνιολόγοι επικεντρώνονται στη δυναμική της ομάδας και προώθησαν τις δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες. Η προσέγγιση της επιστήμης της συμπεριφοράς εξετάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και προωθεί την ανάπτυξη των ανθρώπων και τα οφέλη της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Ας ρίξουμε μια ματιά στο πώς το έργο αυτών των διαφόρων κοινωνιολόγων και ψυχολόγων προώθησε τη νεοκλασική οργανωτική θεωρία. Το κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων προέκυψε από τις μελέτες Hawthorne των Elton Mayo και Fritz J.

Roethlisberger. Σύμφωνα με αυτούς, οι κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες είναι σημαντικοί για τον καθορισμό της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Το κίνημα δείχνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εργαζόμενοι-κεντρικοί, δημοκρατικοί και ακολουθούν ένα συμμετοχικό στυλ. Η συμπεριφορική θεωρία είχε συνεισφορές από διάφορους κοινωνιολόγους και ψυχολόγους όπως οι A.H. Maslow, Douglas McGregor, Argyris, F. Herzberg, Rensis Likert, J.G. Likert, Kurt Lewin και Keith Davis. Είναι μια πιο ώριμη εκδοχή της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων. Η θεωρία προτείνει ιδέες για το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι διευθυντές για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Και ο στόχος είναι να ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους να αποδίδουν στο υψηλότερο επίπεδο και να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους (Kwok, 2014).

Υπάρχουν τρία στοιχεία της νεοκλασικής θεωρίας (Kwok, 2014):

#### 1. Το Άτομο

Η νεοκλασική θεωρία της οργάνωσης τόνισε τις ατομικές διαφορές που αγνοήθηκαν νωρίτερα στην κλασική θεωρία. Κάθε άτομο έχει συναισθήματα, αισθήματα, ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Έχουν τη δική τους αξία.

#### 2. Ομάδες Εργασίας

Οι εργαζόμενοι δεν είναι απομονωμένοι αλλά μέρος ορισμένων ομάδων, οι οποίες είναι άτυπες οργανώσεις. Η διοίκηση πρέπει να ενσωματώσει αυτούς τους άτυπους οργανισμούς με τους επίσημους.

#### 3. Συμμετοχική Διαχείριση

Η Νεοκλασική Προσέγγιση της Διοίκησης προτείνει τη Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση. Καθώς η Νεοκλασική Θεωρία είναι Προσανατολισμένη στους Υπαλλήλους, η Συμμετοχή των Εργαζομένων στον Σχεδιασμό Περιεχομένων και Επιχειρήσεων της Εργασίας θα βελτιώσει την παραγωγικότητα.

### **2.3 Αρμοδιότητες- Ρόλοι Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μόλις πρόσφατα οι εταιρείες εξέτασαν τον HRM ως μέσο συμβολής στην κερδοφορία, την ποιότητα και άλλους επιχειρηματικούς στόχους μέσω της ενίσχυσης και της υποστήριξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στο σχήμα 8 παρουσιάζουμε τις αρμοδιότητες των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Ανάλυση και σχεδιασμός των εργασιών	Εργασία ανάλυση,
Πρόσληψη και επιλογή	Πρόσληψη, ανάρτηση περιγραφών θέσεων εργασίας, συνέντευξη, δοκιμές, συντονισμός χρήση των προσωρινών υπαλλήλων
Κατάρτιση και ανάπτυξη	Προσανατολισμός, κατάρτιση δεξιοτήτων, προγράμματα ανάπτυξης, σταδι οδρομία, ανάπτυξη
Διαχείριση απόδοσης	Μέτρα απόδοσης, προετοιμασία και διαχείριση αξιολογήσεων απόδοσης, ανατροφοδότηση και καθοδήγηση, πειθαρχία
Αποζημίωση και παροχές	Διοίκηση μισθών και αποδοχών, αμοιβή κινήτρων, ασφάλιση, διακοπές, προγράμματα συνταξιοδότησης, συμμετοχή στα κέρδη, υγεία και ευεξία, προγράμματα αποθεμάτων
Εργασιακές σχέσεις	Έρευνες συμπεριφοράς, εγχειρίδια εργαζομένων, συμμόρφωση με το εργατικό δίκαιο, υπηρεσίες μετεγκατάστασης και αντικατάστασης
Προσωπικό Πολιτικές	Δημιουργία πολιτικής, ανακοινώσεις πολιτικής
Συστήματα δεδομένων και πληροφοριών των εργαζομένων	Τήρηση αρχείων, συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού, αναλύσεις εργατικού δυναμικού, πρόσβαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στο Intranet και στο Internet
Νομική συμμόρφωση	πολιτικές για τη διασφάλιση της νόμιμης συμπεριφοράς· επιθεωρήσεις ασφαλείας, προσβασιμότητα, καταλύματα, πολιτικές προστασίας της ιδιωτικής ζωής, ηθική
Υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής	Σχεδιασμός και πρόβλεψη ανθρώπινων πόρων, διαχείριση ταλέντων, διαχείριση αλλαγών, ανάπτυξη οργανισμού

Graph 2. Η συμβολή των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλοί διαφορετικοί ρόλοι και αρμοδιότητες μπορούν να εκτελεστούν από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, τον κλάδο και το σύστημα αξιών της διοίκησης της εταιρείας. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναλάβει πλήρως την ευθύνη για τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού σε ορισμένες εταιρείες, ενώ σε άλλες μπορεί να μοιραστεί τους ρόλους και τις ευθύνες με διευθυντές άλλων τμημάτων, όπως οικονομικά, λειτουργίες ή τεχνολογία πληροφοριών. Σε ορισμένες εταιρείες το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συμβουλεύει τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου. Σε άλλα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λάβει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό, την κατάρτιση και την αποζημίωση, αφού τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν αποφασίσει σχετικά επιχειρηματικά ζητήματα (Singh, 2008).

Πιο αναλυτικά, οι ρόλοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Ulrich et al., 2009):

#### 1. Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη λειτουργία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, καθορίζεται η ποσότητα και το είδος των απαιτούμενων υπαλλήλων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πραγματοποιείται έρευνα για τη συλλογή, οργάνωση, εξέταση και ερμηνεία των δεδομένων για την επίτευξη του σχεδιασμού που απαιτείται για το

ανθρώπινο δυναμικό στο παρόν και στο μέλλον. Ως εκ τούτου, η θεμελιώδης στρατηγική για τον σχεδιασμό πόρων ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη εργαζομένων και προσωπικού.

## 2. Ανάλυση Εργασίας

Η διαδικασία έκφρασης της κατάστασης μιας εργασίας και προσδιορισμού των ανθρώπινων απαιτήσεων όπως εμπειρία, δεξιότητες κ.λπ. και τέλος – περιγραφή της εργασίας. Περιγραφή του χρόνου εργασίας εκτός εργασίας, των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων. Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένα σημαντικό μέρος της εξέτασης της θέσης εργασίας και για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο κ.λπ.

## 3. Στελέχωση

Η έννοια της στελέχωσης είναι η απαίτηση και η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού για μια επιχείρηση. Η πρόσληψη είναι η λειτουργία του υπαλλήλου που δίνει τη δυνατότητα στους κατάλληλους υποψηφίους να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Στη λειτουργία της επιλογής επιλέγονται οι εξαιρετικά προσοντούχες εφαρμογές για στρατολόγηση μεταξύ εκείνων που προσελκύονται στην επιχείρηση από τη λειτουργία επιλογής.

## 4. Προσανατολισμός

Ο προσανατολισμός είναι το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της βοήθειας ενός νέου υπαλλήλου. Είναι μια διαδικασία παροχής συμβουλών σε νέους υπαλλήλους σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της νέας τους δουλειάς, συμπεριλαμβανομένων των προγραμματιστών μισθών και παροχών, των ωρών εργασίας και των κανόνων ενός οργανισμού και των προσδοκιών.

## 5. Εκπαίδευση και άλλες λειτουργίες του HR

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ενεργεί διαχειριστικές και επιχειρησιακές δραστηριότητες. Λόγω του γεγονότος ότι είναι διευθυντής, ο διευθυντής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ενεργεί όλες τις θεμελιώδεις δραστηριότητες της διοίκησης, δηλαδή σχεδιασμός, διεύθυνση, οργάνωση και έλεγχος για τη διαχείριση του τμήματός του. Επιπλέον, πρέπει να ενεργεί σε συγκεκριμένες λειτουργικές λειτουργίες των αναγκών, των προσλήψεων, της εκπαίδευσης, της τοποθέτησης, που του εμπιστεύονται οι υπόλοιποι διευθυντές της γραμμής. Το τμήμα έχει να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στους διάφορους τομείς (Ulrich et al., 2009): Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει τη διοίκηση να υιοθετεί, να προετοιμάζει και να δημιουργεί

συνεχώς πολιτικές και προγράμματα προσωπικού. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συντονίζει την ανθρώπινη έρευνα για να κρατά ενήμερη τη διοίκηση για τη λήψη βέλτιστων αποφάσεων από τη διοίκηση σχετικά με ολόκληρα θέματα που επηρεάζουν το προσωπικό. Το HRM διατηρεί μια σειρά μαθημάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για να παρέχει στους υπαλλήλους της επιχείρησης σημαντικές γνώσεις για να κάνουν τη δουλειά τους και επίσης για τη βελτίωσή τους. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά τη διοίκηση στη διασφάλιση της προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα επικοινωνίας σε όλο τον οργανισμό. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσει ένα χρονοδιάγραμμα για τη διαχείριση των ανθρώπινων υπηρεσιών που ανατίθενται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή τη διατήρηση ενός ομαλού εργατικού δυναμικού, ανάπτυξη και κατάρτιση, εργασιακή ατμόσφαιρα, υπηρεσίες πρόνοιας και παρόμοια.

## **2.4 HRM και Επίτευξη Οργανωτικών Στόχων**

Η προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι βασικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας του HR. Η προσαρμογή μεταξύ αυτών των δύο πτυχών της στρατηγικής επιτρέπει στο HRM να συμμετέχει πλήρως για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού μπορεί να είναι καθορισμένη όπως η προσπάθεια από αυτούς που ελέγχουν έναν οργανισμό να βρουν τρόπους να τοποθετήσουν τους στόχους τους για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, ώστε να μπορούν να εκμεταλλευτούν το περιβάλλον σχεδιασμού και να φέρουν στο μέγιστο το μέλλον χρήση του κεφαλαίου και τα ανθρώπινα πλεονεκτήματα.

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων είναι απλώς η διαδικασία για την κάλυψη των σχεδίων και προγραμμάτων δραστηριότητας των ανθρώπων μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο, που έχουν σχεδιαστεί για να προσφέρουν σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού κατανοεί «εκείνες τις αποφάσεις και τις ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων σε κάθε βαθμίδα της επιχείρησης και συνδέεται με την εφαρμογή στρατηγικών που κατευθύνονται προς την κατεύθυνση της δημιουργίας και διατήρησης πλεονεκτήματος ικανότητας». Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία συμβιβάζονται οι περισσότερες από τις μη παρόμοιες στάσεις αποτελεσματικότητας. Είναι η διαδικασία λήψης των επιπτώσεων της οικονομίας και της εταιρείας, και η επανερμηνεία αυτών και των στόχων της οργάνωσης κατά τη διάρκεια ενός

εργαζομένου επηρεάζει τη συνδιαλλαγή, τους μετόχους και άλλους κατόχους στοιχημάτων (Truss et al., 2012).

Υπάρχουν οι εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις, ως εκ τούτου, που θέτουν υπό πίεση την προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής του HR και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Υπάρχει ανάγκη να ενωθεί το ανθρώπινο δυναμικό και η επιχειρηματική στρατηγική στο επίπεδο της πολιτικής, δηλαδή να ανταποκρίνεται η πολιτική στις διαδικασίες της επιχείρησης και των προγραμμάτων, όπως όσοι ανησυχούν για την ποιότητα, τις υπηρεσίες πελατών, τη μείωση της τιμής και τις βελτιώσεις παραγωγικότητα.

#### **2.4.1 Λειτουργίες του HRM**

Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον εξοπλισμό των οργανισμών ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ενός διευρυνόμενου και ολοένα πιο ανταγωνιστικού τομέα. Οι λειτουργίες μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Truss et al., 2012):

- **Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Στο πλαίσιο της διατήρησης της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξηθεί μέσω της χρήσης μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού. Η λειτουργία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού (HRP) καθορίζει τον αριθμό και τον τύπο των εργαζομένων που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Το HRP περιλαμβάνει τη δημιουργία επιχειρηματικών ομάδων με ισορροπημένο μείγμα δεξιοτήτων, την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων και την εθελοντική ομαδική ανάθεση.
- **Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης:** Η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης (ΕΕΟ) επηρεάζει όλες τις άλλες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού.
- **Στελέχωση:** Στόχος του προσωπικού είναι η παροχή επαρκούς προσφοράς ειδικευμένων ατόμων για την πλήρωση θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Η ανάλυση θέσεων εργασίας, οι προσλήψεις και η επιλογή είναι οι κύριες λειτουργίες στο πλαίσιο της στελέχωσης. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας των εργαζομένων και η ανάλυση θέσεων εργασίας έθεσαν τα θεμέλια για τη

στελέχωση, εντοπίζοντας τι κάνουν οι διαφορετικοί άνθρωποι στη δουλειά τους και πώς επηρεάζονται από αυτούς.

- **Διαχείριση και Ανάπτυξη Ταλέντων:** Ξεκινώντας από τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων, η διαχείριση και ανάπτυξη ταλέντων περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης.

Ο προσανατολισμός είναι το πρώτο βήμα για να βοηθήσει έναν νέο εργαζόμενο να προσαρμοστεί στη νέα θέση εργασίας. Είναι μια μέθοδος γνωριμίας των νέων εργαζομένων με συγκεκριμένες πτυχές της νέας τους εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων αμοιβών και παροχών, των ωρών εργασίας και των κανόνων και των προσδοκιών της εταιρείας.

Τα προγράμματα κατάρτισης παρέχουν χρήσιμα μέσα διασφάλισης ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εκτελούν τη δουλειά τους σε αποδεκτά επίπεδα. Επιπλέον, ο οργανισμός συχνά παρέχει τόσο προγράμματα επαγγελματικής όσο και εκτός των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για τους εργαζομένους των οποίων οι θέσεις εργασίας υφίστανται αλλαγές.

Ομοίως, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ο προγραμματισμός διαδοχής των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών είναι απαραίτητες για την προετοιμασία των μελλοντικών προκλήσεων. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας έχει ως αποτέλεσμα της επιθυμίας πολλών εργαζομένων να αναπτυχθούν στη δουλειά τους και να προχωρήσουν στην καριέρα τους.

Οι δραστηριότητες σχεδιασμού σταδιοδρομίας περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός μεμονωμένου εργαζομένου για ανάπτυξη και πρόοδο στον οργανισμό.

Η αξιολόγηση των επιδόσεων περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της ανάληψης κινδύνων, την απαίτηση καινοτομίας, τη δημιουργία ή την υιοθέτηση νέων καθηκόντων, την αξιολόγηση από ομότιμους. Αυτή η λειτουργία παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων για να διασφαλίσει ότι βρίσκεται σε αποδεκτά επίπεδα. Αυτή η στρατηγική αξιολογεί τις ατομικές και ομαδικές επιδόσεις, υπάρχει σχέση μεταξύ της ατομικής καινοτομίας και της κερδοφορίας της εταιρείας. Τα καθήκοντα που πρέπει να αξιολογηθούν και ποιος θα αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων λαμβάνονται επίσης υπόψη.

- **Συνολικές Ανταμοιβές:** Αποζημίωση με τη μορφή αμοιβών, κινήτρων και παροχών είναι οι ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους.



Η αποζημίωση επηρεάζει το προσωπικό, καθώς οι άνθρωποι προσελκύνονται γενικά από οργανισμούς που προσφέρουν υψηλότερο επίπεδο αμοιβής σε αντάλλαγμα για την εργασία που εκτελείται. Για να είναι ανταγωνιστικοί, οι εργοδότες αναπτύσσουν προγράμματα αμοιβών. Αυτή η λειτουργία χρησιμοποιεί ανταμοιβές για να παρακινήσει το προσωπικό να επιτύχει τους στόχους ενός οργανισμού για παραγωγικότητα, καινοτομία και κερδοφορία.

Η αποζημίωση σχετίζεται επίσης με την ανάπτυξη των εργαζομένων, δεδομένου ότι παρέχει ένα σημαντικό κίνητρο για να παρακινήσει τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργασίας σε υψηλότερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Οι παροχές είναι μια άλλη μορφή αποζημίωσης για τους εργαζομένους εκτός από την άμεση αμοιβή για την εκτέλεση της εργασίας. Οι παροχές περιλαμβάνουν τόσο τα νομικά απαιτούμενα στοιχεία όσο και εκείνα που προσφέρονται κατά την κρίση του εργοδότη. Οι παροχές σχετίζονται κυρίως με τον τομέα του εργαζομένων, καθώς καλύπτουν πολλές βασικές ανάγκες του.

- **Διαχείριση κινδύνων και προστασία των εργαζομένων:** Το HRP αντιμετωπίζει διάφορους κινδύνους μέσα στον χώρο εργασίας, διασφαλίζει την προστασία τους, ικανοποιώντας τις νομικές απαιτήσεις την ασφάλεια τους και την υγεία.
- **Εργαζόμενοι και εργασιακές σχέσεις:** Η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους πρέπει να αντιμετωπίζεται νομικά και αποτελεσματικά. Τα δικαιώματα των εργοδοτών και των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπιστούν. Είναι σημαντικό να αναπτύξουν, να επικοινωνούν και να ενημερώνονται για τις πολιτικές και τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται. Σε ορισμένους οργανισμούς, πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν οι σχέσεις εργαζόμενου/διοίκησης.

Ο όρος εργασιακή σχέση αναφέρεται στην αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους που εκπροσωπούνται από ένα συνδικάτο. Τα συνδικάτα είναι το σωματείο των εργαζομένων που ενώνονται για να αποκτήσουν μεγαλύτερη φωνή στις αποφάσεις που επηρεάζουν τους μισθούς, τις παροχές, τις συνθήκες εργασίας και άλλες πτυχές της απασχόλησης. Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, η κύρια λειτουργία του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα

σχετικά με τους μισθούς, τους όρους παροχής υπηρεσιών και την επίλυση διαφορών και παραπόνων.

## **2.5 Ικανότητες Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πρόσφατες έρευνες δείχνει ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν τις εννέα ικανότητες που εμφανίζονται παρακάτω (Huselid, 1995): Η πρώτη είναι η επικοινωνία. Από τη λεκτική και γραπτή επικοινωνία μέχρι την ενεργητική ακρόαση και την πειθώ, οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες για την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών. Οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες βοηθούν επίσης στην παροχή σχολίων και τη συμμετοχή σε διπλωματικές προσπάθειες.

Η δεύτερη είναι η ικανότητα διαχείρισης σχέσεων. Η ικανότητα διαχείρισης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων παρέχει υποστήριξη στον οργανισμό ως σύνολο. Οι δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων δημιουργούν θετικές σχέσεις με την κοινότητα, συμβάλλουν στην επιτυχημένη δικτύωση και ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία. Βοηθά επίσης στη δημιουργία αξιοπιστίας μεταξύ των πελατών.

Η συμμόρφωση με τις ηθικές πρακτικές και τις βασικές αξίες ενισχύει την υπευθυνότητα και δημιουργεί μια αίσθηση ακεραιότητας που ενθαρρύνει τον επαγγελματισμό μεταξύ των εργαζομένων.

Ακολουθεί η γνώση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας επιτυχημένος ηγέτης ανθρώπινου δυναμικού έχει πλήρη κατανόηση των αρχών, των πρακτικών και των λειτουργιών που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι κρίσιμοι τομείς γνώσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση κινδύνων και τη στρατηγική επιχείρηση, τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και τις τεχνολογίες ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιχειρηματική οξυδέρκεια αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης και εφαρμογής πληροφοριών με τρόπο που υποστηρίζει το στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρηματική οξυδέρκεια επιδεικνύουν οικονομική συνείδηση, στρατηγική ευελιξία και άλλες αρχές λειτουργίας.

Επόμενη είναι η κριτική αξιολόγηση. Η ερμηνεία πληροφοριών για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και συστάσεων είναι βασικό μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Απαιτεί κριτική σκέψη και τήρηση μεθοδολογιών έρευνας για τη λήψη λογικών εκτιμήσεων και τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Άλλη ικανότητα είναι η παγκόσμια και πολιτιστική αποτελεσματικότητα. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αλληλεπιδρούν με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα σε καθημερινή βάση, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προοπτικές όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Ως ικανότητα ορίζεται και η ηγεσία και πλοήγηση. Οι αποτελεσματικοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν την ηγεσία για να κατευθύνουν πρωτοβουλίες και να υποστηρίξουν τον οργανισμό σε περιόδους αντιξοοτήτων.

Τέλος, είναι η διαβούλευση. Βασιζόμενοι στην αναλυτική συλλογιστική, στη διαχείριση ανθρώπων και έργων και στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν καθοδήγηση στα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού.

Η επίδειξη αυτών των ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να δείξουν στους διευθυντές ότι είναι σε θέση να βοηθήσουν τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσει αξία, να συμβάλει στην επιχειρηματική στρατηγική και να διαμορφώσει την κουλτούρα της εταιρείας. Βοηθούν επίσης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να παρέχει αποτελεσματικά βασικές υπηρεσίες και προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων διοικητικών υπηρεσιών και συναλλαγών, υπηρεσιών για την υποστήριξη εσωτερικών επιχειρηματικών εταίρων και συμβολής στην τεχνογνωσία που προωθεί την επιχειρηματική στρατηγική. Αυτές οι ικανότητες και συμπεριφορές δείχνουν ότι, αν και το επίπεδο εμπειρογνομosύνης που απαιτείται μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο σταδιοδρομίας, όλοι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν εργασιακή γνώση της στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων, του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων, της ανάπτυξης, της αποζημίωσης και των οφελών, της διαχείρισης κινδύνων (ασφάλεια, ποιότητα κ.λπ.), των εργασιακών σχέσεων, της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού, της τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων και του παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν και να εκπαιδεύουν υπαλλήλους και διευθυντές, αλλά να επιδίδονται σε δεοντολογικές πρακτικές μέσω της διατήρησης της εμπιστευτικότητας και της δράσης με ακεραιότητα (Pass, 2002).

## **2.5.1 Ικανότητες HRM και οι επιδράσεις στον οργανισμό**

### **2.5.1.1 Ικανοποίηση πελατών**

Στη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να εξηγηθεί με βάση δύο φιλοσοφικές προοπτικές, δηλαδή, το μάρκετινγκ (δηλαδή, εσωτερικό μάρκετινγκ) και τη διαχείριση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ, δηλαδή, εσωτερική υπηρεσία). Οι Marshall et al. (1998) υποστήριξε ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται σε μια επιχείρηση που εξυπηρετεί τους υπαλλήλους της, ενώ η εσωτερική υπηρεσία δίνει έμφαση στους υπαλλήλους που εξυπηρετούν ο ένας τον άλλον. Επομένως, αυτές οι δύο έννοιες είναι διακριτές. Ωστόσο, ο Mohr-Jackson (1991) υποστήριξε ότι αυτές οι δύο έννοιες είναι συμπληρωματικές και είναι ικανές να διευκολύνουν την επιχειρηματική επιτυχία. Το εσωτερικό μάρκετινγκ και η εσωτερική υπηρεσία χαρακτηρίζονται από κοινές βασικές έννοιες (που περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, τη διαλειτουργική συνεργασία και την κερδοφορία) και αμφότερα εκτιμούν ιδιαίτερα την ικανοποίηση των πελατών ως το κλειδί για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η σχέση μεταξύ της ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού και της εσωτερικής ικανοποίησης των πελατών έχει λάβει μεγάλη προσοχή. Για παράδειγμα, ο Mohr-Jackson (1991) διερεύνησε πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να διατηρήσει μια πελατοκεντρική στάση και να εφαρμόσει τις προοπτικές μάρκετινγκ στην εσωτερική διαδικασία του οργανισμού τους. Ο Bowen (1996) θεώρησε ότι η λειτουργία HR μπορεί ταυτόχρονα να επηρεάσει θετικά την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση των πελατών. Οι Yeung και Berman (1997) πρότειναν ένα μοντέλο για την επαλήθευση της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανότητα ενός οργανισμού, το οποίο στη συνέχεια επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων. Ο Bowen (1996) επιβεβαίωσε επίσης την επίδραση της ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

### **2.5.1.2 Οργανωτική Δέσμευση**

Η οργανωτική δέσμευση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ταυτίζεται και εμπλέκεται με τον οργανισμό του (Greenberg and Baron, 1997). Επομένως, η οργανωτική δέσμευση σχετίζεται με τη στάση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό τους.

Από μια μακροσκοπική σκοπιά, οι Meyer και Allen (1991) πρότειναν ένα πολυδιάστατο μοντέλο τριών συστατικών οργανωτικής δέσμευσης που περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

1. Συναισθηματική δέσμευση, η οποία αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση, ταύτιση και εμπλοκή των εργαζομένων με τον οργανισμό τους.
2. Κανονιστική δέσμευση, η οποία είναι η αίσθηση ευθύνης που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στην οργανωτική υποχρέωση.
3. Συνεχιζόμενη δέσμευση, η οποία αναφέρεται στη δέσμευση που δημιουργείται με βάση το κόστος αποχώρησης από τον οργανισμό όπως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.

Το μοντέλο των Meyer και Allen (1996) υποστηρίζει ότι οι τρεις συνιστώσες της δέσμευσης ενισχύουν την εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου. Ως εκ τούτου, η οργανωτική δέσμευση είναι πολύ πιθανό να ασκήσει διάφορους βαθμούς επιρροής στην απόδοση της εργασίας, στις απουσίες και στη συμπεριφορά του οργανισμού ως πολίτη. Ομοίως, οι Meyer et al. (1989) υποστήριξαν ότι ένα άτομο μπορεί να αναμένει ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων με συναισθηματική δέσμευση στην εργασία είναι διαφορετική από εκείνη των εργαζομένων που είναι προσκολλημένοι στον οργανισμό τους με βάση τη συνεχή δέσμευση.

Η θετική σχέση που έχει η ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων έχει υποστηριχθεί από πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες. Οι Gong et al. (2009) διαπίστωσαν ότι το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένο στην απόδοση επηρεάζει τη συναισθηματική δέσμευση των μεσαίων στελεχών και ως εκ τούτου ενισχύει την οργανωτική απόδοση. Αντίθετα, το ανθρώπινο δυναμικό που είναι προσανατολισμένο στη συντήρηση επηρεάζει τη συνεχή δέσμευση των μεσαίων στελεχών. Ωστόσο, δεν παρατηρήθηκε σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής δέσμευσης και της οργανωτικής απόδοσης. Οι Steyrer et al. (2008) επιβεβαίωσαν ότι η ηγεσία των κορυφαίων διευθυντών επηρέασε σημαντικά την οργανωτική δέσμευση και την απόδοση των υφισταμένων τους.

### **2.5.1.3 Ποιότητα εξυπηρέτησης**

Η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει κρίσιμα τις μεταβλητές που σχετίζονται με τους πελάτες, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η αφοσίωση, που διευκολύνουν τη διατήρηση των πελατών και προκαλούν συμπεριφορές επαναγοράς. Επειδή το

μάρκετινγκ υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από άυλο, φθαρτό, ετερογενές και αδιαχώριστο, η ποιότητα της υπηρεσίας είναι συγκριτικά πιο περίπλοκη από την ποιότητα του προϊόντος. Επομένως, η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι εξαιρετικά δύσκολη. Σε αντίθεση με άλλα μοντέλα, το μοντέλο SERVQUAL είναι το πιο ευρέως αποδεκτό και εφαρμοσμένο μοντέλο σε σχετικούς τομείς. Η κλίμακα SERVQUAL αναπτύσσεται με βάση πέντε διαστάσεις: απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά και ενσυναίσθηση (Armstrong and Kotler, 2011).

Το μοντέλο SERVQUAL είναι επίσης γνωστό ως μοντέλο κενών, το οποίο όρισε την ποιότητα της υπηρεσίας ως το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για μια υπηρεσία και των πραγματικών αντιλήψεών τους. Υπάρχουν τέσσερα σημαντικά κενά στην ποιότητα των υπηρεσιών, και συγκεκριμένα, (α) Κενό 1: μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των προσδοκιών των πελατών. (β) Κενό 2: μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών. (γ) Κενό 3: μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσίας και παροχής υπηρεσιών. και (δ) Κενό 4: μεταξύ παροχής υπηρεσιών και εξωτερικής επικοινωνίας. Επειδή αυτή η μελέτη επικεντρώθηκε στην ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων, διερευνήθηκε μόνο το Κενό 3.

Από την άποψη του εσωτερικού μάρκετινγκ, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποφέρουν ικανοποιημένους πελάτες. Οι εργαζόμενοι με θετική στάση τείνουν να επιδεικνύουν αλτρουιστικές, βοηθητικές και προσεκτικές συμπεριφορές. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι και δυσαρεστημένοι υπάλληλοι είναι απίθανο να προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες που θα ικανοποιούσαν τους πελάτες (Valarie and Bitner, 2000).

Οι Heskett et al. (1994) πρότειναν το μοντέλο αλυσίδας υπηρεσιών-κέρδους, το οποίο περιγράφει συγκεκριμένα τη σχέση μεταξύ εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) και εξωτερικών πελατών. Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εσωτερικών πελατών επηρεάζουν πρώτα την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών και στη συνέχεια επηρεάζουν την κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Η προθυμία των εργαζομένων να συνεισφέρουν στον οργανισμό τους ποικίλλει ανάλογα με τη δέσμευση που αντιλαμβάνονται. Επομένως, δεν μπορούν όλες οι μορφές οργανωτικής δέσμευσης να οδηγήσουν σε βελτιωμένη απόδοση εργασίας (Illes et al., 1996). Συνήθως, επειδή οι συναισθηματικά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιθυμούν ειλικρινά να διατηρήσουν μια θετική εργασιακή σχέση με τον οργανισμό τους, θα αφιερώνουν περισσότερη προσπάθεια στην εξυπηρέτηση του οργανισμού τους από ό,τι οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν κανονιστική ή συνεχή δέσμευση. Αρκετές μελέτες

έχουν υποστηρίξει ότι η κανονιστική δέσμευση είναι σημαντικά θετική σε σχέση με την απόδοση της εργασίας, ενώ λίγοι μελετητές παρατήρησαν καμία σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

#### **2.5.1.4 Οργανωτική αποτελεσματικότητα**

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο επίπεδο επιτυχίας που επιτυγχάνει ένας οργανισμός κατά τη διαδικασία επιδίωξης της αποστολής του (Chang and Huang, 2010). Επειδή η οργανωτική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την αποστολή ενός οργανισμού, η μέτρηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας βασίζεται στη διακριτική ικανότητα που επιδεικνύει ο οργανισμός για να εξασφαλίσει την επιτυχία του. Οι Jamrog και Overholt (2004) θεώρησαν κρίσιμες μοναδικές ικανότητες για να συμπεριλάβουν τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Προηγουμένως, οι μελετητές είχαν μετρήσει την οργανωτική απόδοση χρησιμοποιώντας δείκτες που σχετίζονται με την οικονομική απόδοση, όπως η κερδοφορία, η απόδοση της επένδυσης και τα κέρδη ανά μετοχή. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Eccles (1991), οι επαγγελματίες και οι ειδικοί του ακαδημαϊκού χώρου πιστεύουν ότι ο δείκτης απόδοσης που βασίζεται σε δεδουλευμένη βάση είναι ξεπερασμένος και αναποτελεσματικός. Ως εκ τούτου, οι μελετητές χρησιμοποίησαν στη συνέχεια την υποκειμενική ψυχολογική ευεξία ως βάση μέτρησης, εστιάζοντας σε συναισθηματικούς δείκτες όπως η συμμετοχή, η ικανοποίηση και η δέσμευση. Ο Harnesk (2004) υποστήριξε ότι ένας εργοδότης δεν χρησιμοποιεί μόνο ένα στοιχείο ενός ατόμου αλλά ολόκληρο το άτομο, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών, κοινωνικών και επαγγελματικών προσόντων. Παλαιότεροι ερευνητές είχαν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τις μεταβλητές για τη μέτρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού είναι ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, οι εμπειρικές μελέτες έχουν αποφέρει σταθερά αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

### 3.1. Εννοιολογική προσέγγιση

#### 3.1.1. Τράπεζα

Ο ορισμός της τράπεζας σύμφωνα με το Oxford Dictionary είναι ένας οργανισμός που παρέχει διάφορες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, για παράδειγμα κρατώντας ή δανείζοντας χρήματα. Μια τράπεζα είναι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα όπου η ύπαρξή του εξαρτάται απολύτως από την εμπιστοσύνη των πελατών που εμπιστεύονται τα κεφάλαιά τους και άλλες υπηρεσίες που κάνουν μέσω των τραπεζών ειδικότερα και από την κοινωνία γενικότερα. Η βασική αρχή της τραπεζικής είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ μιας τράπεζας και των πελατών της. Εάν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ μιας τράπεζας και του πελάτη της, οι τραπεζικές δραστηριότητες δεν θα λειτουργούν σωστά. Ένας από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει την εμπιστοσύνη του κοινού προς την τράπεζα είναι εάν το μυστικό του πελάτη είναι εγγυημένο. Εάν δεν υπάρχει εγγύηση για το απόρρητο οποιασδήποτε πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες, η εμπιστοσύνη των πελατών προς την τράπεζα θα μειωθεί και θα επηρεάσει τη σταθερότητα της οικονομίας. Οι άνθρωποι ως πελάτες της τράπεζας πρέπει να πιστεύουν στην τράπεζα, έτσι ώστε οι τραπεζικές δραστηριότητες να μπορούν να λειτουργούν ομαλά, επειδή η τράπεζα μπορεί να αυξήσει τις υποχρεώσεις της να διατηρεί όλες τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι γνωστό ότι οι πελάτες πρέπει να κατανοούν πότε και σε ποια περίπτωση μπορεί να επιτραπεί σε μια τράπεζα να ανοίξει τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες σε τρίτους για όλα τα πράγματα που σχετίζονται με τα οικονομικά και άλλα πράγματα από τους πελάτες που είναι γνωστά από την τράπεζα εξαιτίας των εν λόγω επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Γι' αυτό, το θέμα είναι όταν οι πελάτες συναλλάσσονται με την τράπεζα, θέλουν οποιαδήποτε εγγύηση οικονομικού απορρήτου των τραπεζών για την αποτροπή κάθε καταχρηστικής υπόθεσης. Επομένως, για να αποφευχθεί μια κακή σχέση μεταξύ μιας τράπεζας και των πελατών της, ο νόμος έχει θεσπίσει ρυθμίσεις βάσει του νόμου έτους 1992 σχετικά με τις διατάξεις περί τραπεζικού απορρήτου. οι πελάτες πιστεύουν στην τράπεζα ότι η τράπεζα δεν θα κάνει καμία καταχρηστική υπόθεση επειδή έχει ρυθμιστεί από το νόμο ότι η τράπεζα έχει υποχρέωση να διατηρεί όλα τα δεδομένα των πελατών που είναι σύμφωνα με το άρθρο 1 νούμερο 28 νόμος αριθ. 10 του 1998 για τις τραπεζικές



εργασίες που αναφέρει ότι , τραπεζικό απόρρητο είναι οτιδήποτε σχετίζεται με τις πληροφορίες σχετικά με την αποθήκευση και τις καταθέσεις του πελάτη (Βαρελάς, 2014).

Η τραπεζική αναφέρεται σε κάθε επιχειρηματική οντότητα που αποδέχεται και προστατεύει τα οικονομικά άλλων προσώπων και οργανισμών και δανείζει για την άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων όπως η πραγματοποίηση κερδών. Η τραπεζική είναι σημαντική στην οικονομία, καθώς παρέχει κρίσιμες υπηρεσίες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές, όπως η προσφορά δανείων αυτοκινήτων, η προσφορά λογαριασμών όψεως, στεγαστικά δάνεια, μεταξύ άλλων υπηρεσιών. Η σημασία της τραπεζικής στην καθημερινή μας ζωή περιλαμβάνει (Βαρελάς, 2014):

- Παροχή πιστωτικών ευκαιριών συνεργασίας και ιδιωτών.
- Διευκολύνει τη ροή κεφαλαίων στην οικονομία.
- Διασφαλίζει ότι οι χρηματοοικονομικοί πόροι κατανέμονται αποτελεσματικά για την οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη.
- Οι τράπεζες ενσωματώνονται στις καθημερινές μας δραστηριότητες όπως η πληρωμή μισθών, οι αναλήψεις και οι αποταμιεύσεις.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι τραπεζικών λογαριασμών για την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών. Ακολουθούν οι διαφορετικοί τύποι τραπεζικών λογαριασμών και ο σκοπός που εξυπηρετούν: οι λογαριασμοί ταμιευτηρίου χρησιμοποιούνται για την αφαίρεση οικονομικών για μελλοντική χρήση. Οι περισσότεροι λογαριασμοί ταμιευτηρίου πληρώνουν τόκους για τις καταθέσεις με την πάροδο του χρόνου και δεν έχουν χρεωστικές ή πιστωτικές κάρτες. Οι λογαριασμοί ταμιευτηρίου ανοίγουν ως καλύτερο μέρος για να διατηρήσετε τα χρήματα για χρήση σε μεταγενέστερη ημερομηνία, να διαχωρίσετε τις αποταμιεύσεις κάποιου από τα μετρητά που ξοδεύετε καθημερινά και να εξασφαλίσετε ασφάλεια στα οικονομικά.

Οι λογαριασμοί ελέγχου χρησιμοποιούνται για καθημερινές δαπάνες. Αυτοί οι λογαριασμοί συχνά συνδέονται με χρεωστικές κάρτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αγορές ή αναλήψεις από ATM. Ο έλεγχος των λογαριασμών γίνεται σκόπιμα για τη διατήρηση χρημάτων σε ασφαλές μέρος για περιορισμένη χρονική διάρκεια και για εύκολη πληρωμή λογαριασμών.

Οι λογαριασμοί χρηματαγοράς (MMA) διαθέτουν τις δυνατότητες τόσο των λογαριασμών ταμιευτηρίου όσο και των λογαριασμών όψεως για να δημιουργήσετε έναν ενιαίο λογαριασμό καταθέσεων. Ο μοναδικός σκοπός αυτού του λογαριασμού

είναι να παρέχει στους πιθανούς επενδυτές μια ασφαλέστερη πλατφόρμα για επενδύσεις σε μετρητά υψηλής ρευστότητας και περιουσιακά στοιχεία που βασίζονται σε χρέη, χρησιμοποιώντας μικρότερα κεφάλαια. Είναι καλύτερος λογαριασμός για άτομα που έχουν υψηλότερα υπόλοιπα λογαριασμών και θα επιθυμούσαν να κερδίσουν μεγαλύτερο τόκο από αυτά.

Το πιστοποιητικό καταθέσεων (CD) είναι λογαριασμοί προθεσμιακών καταθέσεων που διατηρούν τα χρήματα ενός ατόμου για καθορισμένη διάρκεια. Προσελκύει περισσότερο ενδιαφέρον από όλους τους άλλους λογαριασμούς εάν δεν υπάρξουν πρόωρες αναλήψεις πριν από το τέλος της περιόδου για αποφυγή κυρώσεων. Είναι σημαντικό να εξοικονομήσετε οικονομικούς στόχους με προγραμματισμένες ημερομηνίες λήξης, όπως έξι μήνες ή πέντε χρόνια με αντάλλαγμα τόκους από την τράπεζα.

### **3.1.2. Τραπεζικό σύστημα**

Ένα τραπεζικό σύστημα αναφέρεται σε μια συλλογή ενός δικτύου ιδρυμάτων που παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στους ανθρώπους. Ακολουθούν ορισμένα από τα ιδρύματα που ανήκουν στο τραπεζικό σύστημα. κεντρικές τράπεζες, εμπορικές τράπεζες, διαδικτυακές τράπεζες, επενδυτικές τράπεζες, ενώσεις ταμειευτηρίου και δανείων, ασφαλιστικές εταιρείες και πιστωτικές ενώσεις.

Σκοπός των τραπεζικών συστημάτων είναι να παρέχουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη στην οικονομία. Ας υποθέσουμε ότι οι τράπεζες χρεοκόπησαν, αυτό θα σήμαινε εκτεταμένο οικονομικό σοκ στην οικονομία και πολλοί καταναλωτές θα προτιμούσαν να αποσύρουν τις αποταμιεύσεις τους σε μετρητά. Ανεξάρτητα από τον τύπο τράπεζας, τα συστήματα ψηφίματος λειτουργούν σύμφωνα με τη διαχείριση της ροής χρημάτων μεταξύ προσώπων και επιχειρηματικών οντοτήτων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, κερδίζουν από κερδοφόρες επενδύσεις, τόκους από δάνεια και κόστη που επιβαρύνουν τους καταναλωτές. Οι τράπεζες πραγματοποιούν επίσης ανταλλαγή συναλλάγματος, διαχείριση περιουσίας, ασφαλή κατάθεση και προσφέρουν δάνεια για να κερδίσουν κέρδη (Stiglitz and Weiss, 1988).

Οι λειτουργίες των τραπεζικών συστημάτων είναι συνοπτικά οι ακόλουθες:

- Αποδοχή καταθέσεων και αναλήψεων
- Δανεισμός κεφαλαίων

- Προσφορά δανείων
- Προσφορά λογαριασμών όψεως,
- Έμβασμα κεφαλαίων
- Προσφορά πιστωτικών και χρεωστικών καρτών
- Υπηρεσίες πληρωμής λογαριασμών και ασφαλείς καταθέσεις.

### 3.1.3. Μορφές τραπεζικών συστημάτων

Η τραπεζική υποκαταστημάτων αναφέρεται σε μια τράπεζα που συνδέεται με μία ή περισσότερες άλλες τράπεζες σε μια περιοχή ή έξω από αυτήν. Μια μεμονωμένη τράπεζα λειτουργεί μέσω διαφόρων υποκαταστημάτων σε μια πόλη ή σε διαφορετικές τοποθεσίες ή εκτός των πόλεων στο ευρύ τραπεζικό υποκατάστημα. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών πρόσωπο με πρόσωπο στους πελάτες της. Οι υπηρεσίες που παρέχει ένα υποκατάστημα περιλαμβάνουν αναλήψεις μετρητών και καταθέσεις από λογαριασμό ζήτησης σε τραπεζικό ταμείο, οικονομικές συμβουλές μέσω ειδικού, ενοικιάσεις θυρίδων κ.λπ. (Bikker and Haaf, 2002).

Τα πλεονεκτήματα του τραπεζικού συστήματος υποκαταστημάτων είναι τα ακόλουθα:

- Οικονομικά Μεγάλης Κλίμακας
- Διάδοση του Κινδύνου
- Η οικονομία σε ταμειακά αποθέματα
- Διαφοροποίηση Καταθέσεων και Περιουσιακών Στοιχείων
- Αποκέντρωση Κινδύνων
- Εύκολη και οικονομική μεταφορά κεφαλαίων
- Φτηνές διευκολύνσεις εμβασμάτων
- Ενιαία Επιτόκια
- Σωστή χρήση του κεφαλαίου
- Καλύτερες διευκολύνσεις στους πελάτες – Καλύτερες τραπεζικές υπηρεσίες
- Επαφές με Ολόκληρη τη Χώρα
- Καλύτερες εγκαταστάσεις εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

Τα μειονεκτήματα του τραπεζικού συστήματος υποκαταστημάτων είναι:

- Δυσκολίες Διοίκησης (Επίβλεψη και Έλεγχος<sup>1</sup>).
- Έλλειψη Πρωτοβουλίας.
- Μονοπωλιακές Τάσεις.
- Περιφερειακές ανισοροπίες.
- Συνέχιση Υποκαταστημάτων Μη Κερδοσκοπικών.
- Περιττός ανταγωνισμός.
- Ακριβότητα.
- Οι απώλειες από ορισμένους κλάδους επηρεάζουν άλλους.

Η τραπεζική μονάδα αναφέρεται σε μια τράπεζα που είναι μια ενιαία, συνήθως μικρή τράπεζα που παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην τοπική της κοινότητα. Μια τράπεζα μονάδων είναι ανεξάρτητη και δεν έχει συνδεδεμένες τράπεζες — υποκαταστήματα — σε άλλες περιοχές. Τα τραπεζικά συστήματα ενθαρρύνουν μικρές, ανεξάρτητες τράπεζες ή τράπεζες που είναι θεωρητικά ανεξάρτητες αλλά ανήκουν σε μια τράπεζα χαρτοφυλακίου (Berger and Mester, 2003).

Τα πλεονεκτήματα του unit banking είναι:

- Κονδύλια για τους ντόπιους.
- Στενή Γνώση του Πελάτη.
- Αποτελεσματική εποπτεία και έλεγχος της Διοίκησης.
- Διακοπή αναποτελεσματικών κλάδων.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση.
- Στενές σχέσεις πελάτη-τράπεζας.
- Χωρίς επιπτώσεις λόγω απεργιών ή κλεισίματος.
- Απαλλαγή από μονοπωλιακές πρακτικές.
- Μηδενικός κίνδυνος απάτης.
- Κλείσιμο αναποτελεσματικών τραπεζών.
- Τοπική Ανάπτυξη.
- Προωθείται η περιφερειακή ισορροπία.

---

<sup>1</sup> Η διαδικασία ελέγχου επιτρέπει τον καθορισμό, τη μέτρηση, την αντιστοίχιση και την προσαρμογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως η παραγωγή, η συσκευασία, η παράδοση και άλλα.

Τα μειονεκτήματα του unit banking είναι:

- Χωρίς οικονομίες μεγάλης κλίμακας.
- Έλλειψη ομοιομορφίας στα επιτόκια.
- Έλλειψη ελέγχου.
- Κίνδυνοι αποτυχίας της τράπεζας.
- Περιορισμένες πηγές.
- Ανθυγιεινός ανταγωνισμός.
- Σπατάλη Εθνικών Πόρων.
- Καμία τραπεζική ανάπτυξη σε καθυστερημένες περιοχές.
- Τοπική πίεση.

Το Chain Banking (Τραπεζική αλυσίδα) είναι μια μορφή τραπεζικής όταν μια μικρή ομάδα ατόμων ελέγχει τρεις ή περισσότερες ανεξάρτητα ναυλωμένες τράπεζες. Οι βασικές αρχές της τραπεζικής αλυσίδας είναι: Μια μικρή ομάδα ατόμων κατέχει και ελέγχει ορισμένες ανεξάρτητες τράπεζες, κάθε τράπεζα εκτελεί τις εργασίες της ανεξάρτητα χωρίς καμία εξωτερική παρέμβαση από οποιαδήποτε εταιρεία χαρτοφυλακίου, κάθε μέλος της αλυσίδας διατηρεί την ανεξάρτητη ταυτότητά του.

Εννοιολογικά, η τραπεζική αλυσίδα αναφέρεται σε μια μορφή τραπεζικής διακυβέρνησης που συμβαίνει όταν μια μικρή ομάδα ανθρώπων ελέγχει τουλάχιστον τρεις ανεξάρτητα ναυλωμένες τράπεζες. Συνήθως, τα μέρη που ελέγχουν είναι πλειοψηφικοί μέτοχοι ή επικεφαλής αλληλοσυνδεόμενων διευθύνσεων. Η αλυσιδωτή τραπεζική ως οντότητα έχει υποχωρήσει με την άνοδο της διακρατικής τραπεζικής. Η τραπεζική αλυσίδα υπάρχει όταν μια μικρή ομάδα ανθρώπων ελέγχει τρεις ή περισσότερες τράπεζες που είναι ναυλωμένες ανεξάρτητα. Η έννοια της τραπεζικής αλυσίδας είναι διαφορετική από την ομαδική τραπεζική. Οι οντότητες που εμπλέκονται στον τραπεζικό διακανονισμό της αλυσίδας παραμένουν αυτόνομες και δεν ανήκουν σε μία μόνο εταιρεία χαρτοφυλακίου. Αντίθετα, το μοντέλο ομαδικής τραπεζικής απαιτεί από μια εταιρεία χαρτοφυλακίου να κατέχει όλες οι εμπλεκόμενες τράπεζες, δημιουργώντας ουσιαστικά μια ομπρέλα κάτω από την οποία λειτουργούν όλες οι τράπεζες (Baltazar and Santos, 2003).

Η τραπεζική αλυσίδα είναι επίσης διαφορετική από την τραπεζική υποκαταστημάτων, όπου ένα μεμονωμένο τραπεζικό ίδρυμα κατέχει όλα τα τοπικά υποκαταστήματα μιας τράπεζας. Τραπεζική εταιρεία συμμετοχών είναι μια εταιρεία που ελέγχει μία ή περισσότερες τράπεζες αλλά δεν ασχολείται απαραίτητα με τον τραπεζικό τομέα.

Το Group Banking (Τραπεζική Ομίλου) είναι ένα πρόγραμμα που προσφέρεται από τράπεζες σχεδιασμένο να χρησιμοποιείται από ομάδες και όχι από άτομα. Στο Group Banking, η τράπεζα θα προσφέρει κίνητρα όπως εκπτώσεις, χαμηλότερες προμήθειες, επιτόκια και άλλα οφέλη που δεν είναι διαθέσιμα σε μεμονωμένους πελάτες. Η ομαδική τραπεζική μπορεί επίσης να παρέχει μια πιο εξατομικευμένη τραπεζική σχέση για τα μέλη, εάν η τράπεζα ορίσει έναν εκπρόσωπο, ο οποίος είναι γενικά πιο ενημερωμένος για τις ανάγκες του ομίλου, ως σημείο επαφής για όλα τα μέλη του ομίλου. Ένα σχέδιο που προσφέρεται από τράπεζες σχεδιασμένο να χρησιμοποιείται από ομάδες και όχι από άτομα. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα είναι ένα εταιρικό πρόγραμμα που προσφέρεται στους υπαλλήλους. Συνήθως, η τράπεζα προσφέρει κίνητρα όπως εκπτώσεις, χαμηλότερες προμήθειες, επιτόκια και άλλα οφέλη που δεν είναι διαθέσιμα σε μεμονωμένους πελάτες. Τα μέλη των τραπεζικών ομίλων ενδέχεται να έχουν πρόσβαση σε χαμηλότερη τιμή επιτοκίων, χαμηλότερες χρεώσεις, εκπτώσεις και άλλα προνόμια που δεν είναι διαθέσιμα στους κανονικούς κατόχους λογαριασμών. Η ομαδική τραπεζική μπορεί επίσης να παρέχει μια πιο εξατομικευμένη τραπεζική σχέση για τα μέλη, εάν η τράπεζα ορίσει έναν εκπρόσωπο, ο οποίος είναι γενικά πιο ενημερωμένος για τις ανάγκες του ομίλου, ως σημείο επαφής για όλα τα μέλη του ομίλου (Baltazar and Santos, 2003).

Η μικτή τραπεζική είναι ένα τραπεζικό σύστημα όπου μια τράπεζα συνδυάζει τόσο την τραπεζική καταθέσεων όσο και την επενδυτική τραπεζική. Με άλλα λόγια, η τράπεζα θα παρέχει βραχυπρόθεσμα δάνεια για το εμπόριο και μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση σε βιομηχανικές μονάδες. Ενώ αυτός ο τύπος τραπεζικής προωθεί την ταχεία εκβιομηχάνιση, το μικτό τραπεζικό σύστημα μειώνει τη ρευστότητα των εμπορικών τραπεζών. Διαφορετικά, είναι δύσκολο να αποπληρωθούν τα δανειακά κεφάλαια των πελατών όποτε ζητούν τα χρήματά τους. Αυτό συμβαίνει επειδή τα κεφάλαια μπλοκάρονται όταν η τράπεζα δίνει μακροπρόθεσμα δάνεια σε βιομηχανίες (Berger and Mester, 2003).

Η Κεντρική Τράπεζα μιας χώρας είναι ένα ίδρυμα που ενεργεί ως ηγέτης του τραπεζικού συστήματος και της αγοράς χρήματος. Ρυθμίζει χρήματα και πιστώσεις σε στενή συνεργασία με την κυβέρνηση. Ελέγχει και τις άλλες τράπεζες της χώρας. Κατέχει κεντρική θέση στην τραπεζική δομή μιας χώρας. Στη χώρα μας, η Τράπεζα της Ελλάδος ενεργεί ως Κεντρική Τράπεζα. Λειτουργεί ως τράπεζα τραπεζιτών. Δανείζει χρήματα σε άλλες τράπεζες και ρυθμίζει όλες τις συναλλαγές συναλλάγματος. Λειτουργεί επίσης ως τραπεζίτης στην κυβέρνηση. Αλλά οι δραστηριότητές της δεν καθοδηγούνται από το κίνητρο του κέρδους (Berger and Mester, 2003).

Οι εμπορικές τράπεζες δέχονται καταθέσεις από το κοινό και χορηγούν βραχυπρόθεσμα δάνεια και προκαταβολές στους πελάτες τους. Δεν έχουν τη δυνατότητα να χορηγήσουν μακροπρόθεσμα δάνεια. Οι εμπορικές τράπεζες παρέχουν επίσης μια ποικιλία πρακτορειών και γενικών υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Χρηματοδοτούν το εσωτερικό εμπόριο της χώρας μέσω σχεδόν 66.000 γραφείων (Baltazar and Santos, 2003).

Οι βιομηχανικές τράπεζες είναι εκείνες οι τράπεζες που συναλλάσσονται με μακροπρόθεσμα δάνεια. Οι κλάδοι χρηματοδότησης είτε χορηγώντας μακροπρόθεσμα δάνεια είτε με εγγραφή μετοχών, χρεογράφων κ.λπ. που εκδίδονται από βιομηχανικές εταιρείες. Διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη βιομηχανική πρόοδο της χώρας.

Οι τράπεζες ανταλλαγής είναι τραπεζικά ιδρύματα που χρηματοδοτούν το εξωτερικό εμπόριο. Συμμετέχουν κυρίως σε συναλλαγές που αφορούν συνάλλαγμα. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνουν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Εκτός από τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα, αυτές οι τράπεζες αναλαμβάνουν επίσης συνήθεις τραπεζικές εργασίες. Οι περισσότερες από αυτές τις τράπεζες είναι ξένης προέλευσης.

Οι τράπεζες ανάπτυξης αντλούν κεφάλαια με την έκδοση μακροχρόνιων χρεογράφων. Ειδικεύονται στη χορήγηση μακροπρόθεσμων δανείων σε αγροτικά και αστικά ακίνητα για την ανάπτυξή τους. Αυτές οι τράπεζες είναι επίσης γνωστές ως τράπεζες ανάπτυξης.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι εγγεγραμμένες βάσει του νόμου περί συνεταιριστικών εταιρειών. Γενικά δίνουν πιστωτικές διευκολύνσεις σε μικρούς αγρότες, μισθωτούς, βιομηχανίες μικρής κλίμακας κ.λπ. Οι Συνεταιριστικές Τράπεζες είναι διαθέσιμες τόσο σε αγροτικές όσο και σε αστικές περιοχές. Οι λειτουργίες αυτών των τραπεζών είναι ακριβώς παρόμοιες με τις εμπορικές.

Η τράπεζα καταναλωτών είναι μια νέα προσθήκη στον υπάρχοντα τύπο τραπεζών. Τέτοιες τράπεζες βρίσκονται συνήθως μόνο σε προηγμένες χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Γερμανία. Ο κύριος στόχος αυτής της τράπεζας είναι να δώσει στους καταναλωτές δάνεια για αγορά διαρκών αγαθών όπως αυτοκίνητα, πλυντήρια τηλεοράσεων, έπιπλα κ.λπ. Οι καταναλωτές πρέπει να αποπληρώσουν τα δάνεια σε εύκολες δόσεις.

### **3.2. Σημασία τραπεζικού συστήματος**

Η παροχή προϊόντων καταθέσεων και δανείων συνήθως διακρίνει τις τράπεζες από άλλους τύπους χρηματοπιστωτικών εταιρειών. Τα προϊόντα κατάθεσης πληρώνουν χρήματα κατόπιν ζήτησης ή μετά από κάποια ειδοποίηση. Οι καταθέσεις είναι υποχρεώσεις για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να διαχειρίζονται εάν η τράπεζα θέλει να μεγιστοποιήσει το κέρδος. Ομοίως, διαχειρίζονται τα περιουσιακά στοιχεία που δημιουργούνται με δανεισμό. Έτσι, η βασική δραστηριότητα είναι να ενεργούν ως μεσάζοντες μεταξύ καταθετών και δανειοληπτών. Άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπως οι χρηματιστές, είναι επίσης μεσάζοντες μεταξύ αγοραστών και πωλητών μετοχών, αλλά είναι η ανάληψη καταθέσεων και η χορήγηση δανείων που ξεχωρίζει μια τράπεζα, αν και πολλά προσφέρουν άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Το κόστος διαμεσολάβησης θα περιλαμβάνει επίσης το κόστος διαχείρισης και άλλα έξοδα συναλλαγών που σχετίζονται με τα προϊόντα αποταμίευσης και δανείων που προσφέρει η τράπεζα. Σε αντίθεση με τους μεμονωμένους πράκτορες, όπου το κόστος εύρεσης ενός πιθανού δανειστή ή δανειολήπτη είναι πολύ υψηλό, μια τράπεζα μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας στο κόστος αυτών των συναλλαγών. Δηλαδή, δεδομένου του μεγάλου αριθμού αποταμιευτικών και καταθετικών προϊόντων που προσφέρονται, τα σχετικά κόστη συναλλαγών είτε είναι σταθερά είτε μειώνονται.

Σε αντίθεση με τον μεμονωμένο δανειστή, η τράπεζα απολαμβάνει οικονομίες εμπέλειας πληροφοριών στις αποφάσεις δανεισμού λόγω της πρόσβασης σε προνομιακές πληροφορίες για τρέχοντες και πιθανούς δανειολήπτες με λογαριασμούς στην τράπεζα. Συνήθως δεν είναι δυνατή η ομαδοποίηση και η πώληση αυτών των πληροφοριών, επομένως οι τράπεζες τις χρησιμοποιούν εσωτερικά για να αυξήσουν το μέγεθος του χαρτοφυλακίου δανείων τους. Έτσι, σε σύγκριση με τους καταθέτες που προσπαθούν να δανείσουν κεφάλαια απευθείας, οι τράπεζες μπορούν να συγκεντρώσουν ένα χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων με μικρότερο κίνδυνο αθέτησης, για μια δεδομένη αναμενόμενη απόδοση.

Εφόσον μια τράπεζα μπορεί να ενεργήσει ως διαμεσολαβητής με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, θα υπάρχει ζήτηση για τις υπηρεσίες της. Για παράδειγμα, ορισμένες τράπεζες έχουν χάσει τον δανεισμό σε εταιρείες υψηλής αξιολόγησης, επειδή αυτές οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια πιο φθηνά εκδίδοντας ομόλογα. Ωστόσο, ακόμη και οι εταιρείες με την υψηλότερη αξιολόγηση χρησιμοποιούν τραπεζικά δάνεια ως μέρος της εξωτερικής τους χρηματοδότησης, επειδή μια δανειακή σύμβαση λειτουργεί ως σήμα στις



χρηματοπιστωτικές αγορές και στους προμηθευτές ότι ο δανειολήπτης είναι φερέγγυος (Stiglitz and Weiss, 1988).

Η δεύτερη βασική δραστηριότητα των τραπεζών είναι να προσφέρουν ρευστότητα στους πελάτες τους. Οι καταθέτες, οι δανειολήπτες και οι δανειστές έχουν διαφορετικές προτιμήσεις ρευστότητας. Οι πελάτες αναμένουν ότι θα μπορούν να κάνουν ανάληψη καταθέσεων από τρεχούμενους λογαριασμούς ανά πάσα στιγμή. Συνήθως, οι επιχειρήσεις του επιχειρηματικού τομέα θέλουν να δανειστούν κεφάλαια και να τα αποπληρώσουν σύμφωνα με τις αναμενόμενες αποδόσεις ενός επενδυτικού σχεδίου, το οποίο μπορεί να μην πραγματοποιηθεί για αρκετά χρόνια μετά την επένδυση. Δανείζοντας κεφάλαια, οι αποταμιευτές συμφωνούν στην πραγματικότητα να παραιτηθούν από την παρούσα κατανάλωση υπέρ της κατανάλωσης κάποια στιγμή στο μέλλον.

Ίσως πιο σημαντικό, οι προτιμήσεις ρευστότητας μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου λόγω απροσδόκητων γεγονότων. Εάν οι πελάτες κάνουν προθεσμιακές καταθέσεις με καθορισμένη διάρκεια (π.χ. 3 ή 6 μήνες), αναμένουν ότι θα μπορούν να τις αποσύρουν κατόπιν ζήτησης, με αντάλλαγμα την καταβολή προστίμου τόκου. Παρομοίως, οι δανειολήπτες προβλέπουν ότι θα τους επιτραπεί να αποπληρώσουν πρόωρα ένα δάνειο, ή θα υπόκεινται σε ικανοποιητικό έλεγχο πίστωσης, μετατροπής ενός δανείου. Εάν οι τράπεζες είναι σε θέση να συγκεντρώσουν μεγάλο αριθμό δανειοληπτών και αποταμιευτών, οι απαιτήσεις ρευστότητας και των δύο μερών θα ικανοποιηθούν. Επομένως, η ρευστότητα είναι μια σημαντική υπηρεσία που προσφέρει μια τράπεζα στους πελάτες της. Και πάλι, διαφοροποιεί τις τράπεζες από άλλες χρηματοπιστωτικές εταιρείες που προσφέρουν χρηματοοικονομικά προϊόντα κοντά σε τράπεζες και μη, όπως καταπιστεύματα μονάδων, ασφάλειες και υπηρεσίες ακίνητης περιουσίας. Εξηγεί επίσης γιατί οι τράπεζες επιλέγονται για προληπτική ρύθμιση. οι απαιτήσεις σε μια τράπεζα λειτουργούν ως χρήματα, επομένως υπάρχει ένα στοιχείο «δημόσιο αγαθό» στις υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες (Bikker and Haaf, 2002).

Με τη συγκέντρωση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, οι τράπεζες λέγεται ότι συμμετέχουν σε μετασχηματισμό περιουσιακών στοιχείων, δηλαδή μετασχηματίζουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων. Αυτή η δραστηριότητα δεν είναι μοναδική για τις τράπεζες. Οι ασφαλιστικές εταιρείες συγκεντρώνουν επίσης περιουσιακά στοιχεία. Ομοίως, τα αμοιβαία κεφάλαια ή τα unit trusts συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό περιουσιακών στοιχείων, επιτρέποντας στους επενδυτές να επωφεληθούν από τα αποτελέσματα της διαφοροποίησης που δεν θα

μπορούσαν να απολαύσουν εάν αναλάμβαναν να επενδύσουν στο ίδιο χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων. Υπάρχει, ωστόσο, μια πτυχή του μετασχηματισμού περιουσιακών στοιχείων που είναι μοναδική για τις τράπεζες. Προσφέρουν αποταμιευτικά προϊόντα με σύντομη λήξη (έστω και άμεση ειδοποίηση) και συνάπτουν δανειακή σύμβαση με δανειολήπτες, προς εξόφληση σε κάποια μελλοντική ημερομηνία. Τα δάνεια είναι ένα είδος χρηματοδότησης που δεν είναι διαθέσιμο σε οργανωμένες αγορές (Berger and Mester, 2003).

Πολλές τραπεζικές υπηρεσίες έχουν χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την τιμή. Ένας τρεχούμενος λογαριασμός μπορεί να πληρώσει κάποιους τόκους στην κατάθεση και να προσφέρει στον πελάτη μια κάρτα πάγιας εντολής και ένα βιβλιάριο επιταγών. Η τράπεζα θα μπορούσε να χρεώσει για καθεμία από αυτές τις υπηρεσίες, αλλά πολλοί ανακτούν το κόστος αυτών των χαρακτηριστικών «μη τιμής» μειώνοντας το καταβαλλόμενο επιτόκιο καταθέσεων. Από την άλλη πλευρά, σε αντάλλαγμα ο πελάτης να κάνει μια προθεσμιακή κατάθεση (αφήνοντας την κατάθεση στην τράπεζα για μια συμφωνημένη χρονική περίοδο, όπως 60 ημέρες ή ένα έτος), καταβάλλεται στον πελάτη υψηλότερο επιτόκιο κατάθεσης. Εάν ο πελάτης αποσύρει τα χρήματα πριν από αυτό, επιβάλλεται πρόστιμο τόκου. Ομοίως, εάν οι πελάτες εξοφλήσουν νωρίτερα τις υποθήκες τους, ενδέχεται να χρεωθούν για την πρόωρη εξαγορά (Baltazar and Santos, 2003).

### **3.3. Δομή τραπεζικού συστήματος**

Η δομή των τραπεζών ποικίλλει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Συχνά, η τραπεζική δομή μιας χώρας είναι συνέπεια του ρυθμιστικού καθεστώτος.

Οι διαφορετικές τραπεζικές δομές δεν μεταβάλλουν τις βασικές λειτουργίες των τραπεζών, την παροχή διαμεσολάβησης και ρευστότητας και, έμμεσα, μια υπηρεσία πληρωμών, τα οποία είναι τα καθοριστικά χαρακτηριστικά των τραπεζών. Το εθνικό τραπεζικό σύστημα μιας χώρας είναι συγκροτημένο σε τρία στάδια σχήμα (9).



Graph 3. Δομή εθνικού τραπεζικού συστήματος.

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η κεντρική τράπεζα. Η κεντρική τράπεζα ασκεί τον έλεγχο των τραπεζών και είναι υπεύθυνη για τη χάραξη της κρατικής νομισματικής πολιτικής. Στο μέσο της πυραμίδας βρίσκονται οι υπόλοιπες τράπεζες. Πρόκειται για τις εμπορικές τράπεζες (πχ Εθνική Τράπεζα, Eurobank, Alpha, Πειραιώς) και τους Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς (όπως Συνεταιριστικές, Αγροτικές, Επενδυτικές κ.α.). Οι διαφόρων ειδών αυτές τράπεζες συναλλάσσονται απευθείας με το κοινό (επιχειρήσεις, αποταμιευτές κ.α.) αλλά και με την κεντρική τράπεζα. Τέλος, στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι ιδιώτες – πελάτες. Λόγος γίνεται ουσιαστικά για τους χρήστες του τραπεζικού συστήματος. Η πολιτική ανεξαρτησία της ΕΚΤ αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη του πρωταρχικού της στόχου να διατηρεί τη σταθερότητα των τιμών. Είναι ακρογωνιαίος λίθος του νομισματικού συστήματος της ζώνης του ευρώ.

Οι κεντρικές τράπεζες δεν ήταν ανέκαθεν ανεξάρτητες, αλλά με την πάροδο του χρόνου έχει επικρατήσει μια σαφής τάση διαχωρισμού της νομισματικής πολιτικής από κάθε άμεση πολιτική επιρροή. Εκτεταμένα εμπειρικά στοιχεία και θεωρητικές αναλύσεις καταδεικνύουν ότι η ανεξαρτησία των κεντρικών τραπεζών ενισχύει την ικανότητά τους να διατηρούν χαμηλούς ρυθμούς πληθωρισμού. Ως θεματοφύλακες της σταθερότητας των τιμών, οι κεντρικές τράπεζες δημιουργούν τα θεμέλια μιας υγιούς και σταθερής οικονομίας. Αν οι κυβερνήσεις είχαν τις κεντρικές τράπεζες υπό τον άμεσο έλεγχό τους, οι πολιτικοί θα μπορούσαν να μπουν στον πειρασμό να αλλάξουν τα επιτόκια προς όφελος της πολιτικής τους προκειμένου να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα έντονη άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας ή να χρησιμοποιήσουν χρήμα της κεντρικής τράπεζας για να χρηματοδοτήσουν λαοφιλή

μέτρα πολιτικής. Αυτό θα έβλαπτε την οικονομία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για να διασφαλιστεί ότι θα ενεργεί προς το συμφέρον των Ευρωπαίων πολιτών, η ΕΚΤ ιδρύθηκε ρητώς ως ανεξάρτητο θεσμικό όργανο. Η Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναθέτει στην ΕΚΤ την σαφέστατη και περιορισμένη εντολή να διατηρεί τη σταθερότητα των τιμών στη ζώνη του ευρώ. Έτσι, η ΕΚΤ μπορεί να ασκεί νομισματική πολιτική που προάγει την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην Ευρώπη.

### **3.3.1. Οργανωσιακή δομή**

Οι λειτουργίες διαμεσολάβησης και πληρωμών εξηγούν γιατί υπάρχουν τράπεζες, αλλά ένα άλλο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι γιατί μια τράπεζα εμφανίζει την οργανωτική δομή που έχει. Ο Coase (1937), στην κλασική του ανάλυση, υποστήριξε ότι η τράπεζα ως επιχείρηση ενεργούσε ως εναλλακτική λύση στις συναλλαγές της αγοράς, ως τρόπος οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας, επειδή ορισμένες διαδικασίες οργανώνονται πιο αποτελεσματικά από την «εντολή» αντί να εξαρτάται από την τιμή της αγοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι πιο κερδοφόρο να χρησιμοποιείτε μια σταθερή δομή παρά να βασίζεστε στις δυνάμεις της αγοράς.

Η ύπαρξη της «παραδοσιακής» τράπεζας, η οποία διαμεσολαβεί μεταξύ δανειολήπτη και δανειστή, και προσφέρει μια υπηρεσία πληρωμών στους πελάτες της, ταιριάζει πολύ με τη θεωρία του Coase. Οι βασικές λειτουργίες μιας τράπεζας εκτελούνται πιο αποτελεσματικά από μια διοικητική οργανωτική δομή, επειδή τα δάνεια και οι καταθέσεις είναι εσωτερικά μιας τράπεζας. Μια τέτοια δομή είναι επίσης αποτελεσματική εάν οι τράπεζες συμμετέχουν σε οργανωμένες αγορές. Αυτές οι ιδέες αναπτύχθηκαν και επεκτάθηκαν από τους Alchian και Demsetz (1972), οι οποίοι τόνισαν τον ρόλο παρακολούθησης της επιχείρησης και τη δημιουργία δομών κινήτρων. Ο Williamson (1981) υποστήριξε ότι υπό συνθήκες αβεβαιότητας, μια επιχείρηση θα μπορούσε να εξοικονομήσει το κόστος των εξωτερικών συμβολαίων.

Οι μέτοχοι έχουν ένα κίνητρο να παρακολουθούν τη συμπεριφορά της τράπεζας, για να εξασφαλίσουν ένα αποδεκτό ποσοστό απόδοσης της επένδυσής. Οι καταθέτες ενδέχεται να επωφεληθούν από αυτήν την παρακολούθηση. Ωστόσο, ακόμη και οι μέτοχοι αντιμετωπίζουν προβλήματα αντιπροσωπείας εάν οι διαχειριστές μεγιστοποιήσουν τις δικές τους λειτουργίες χρησιμότητας, με αποτέλεσμα η διευθυντική συμπεριφορά να είναι αντίθετη με το συμφέρον των μετόχων. Υπάρχουν

πολλές περιπτώσεις διευθυντών τραπεζών που ενισχύουν τον δανεισμό για να αυξήσουν το μέγεθος της τράπεζας (μετρούμενο με στοιχεία ενεργητικού) λόγω της θετικής συσχέτισης μεταξύ του μεγέθους της εταιρείας και της αμοιβής των στελεχών. Αυτές οι ενέργειες δεν είναι προς το συμφέρον των μετόχων εάν η ανάπτυξη είναι εις βάρος της κερδοφορίας.

Η τραπεζική σχέσεων μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση των προβλημάτων του κύριου αντιπροσώπου και της δυσμενούς επιλογής. Ο δανειστής και ο δανειολήπτης λέγεται ότι έχουν ένα σχεσιακό συμβόλαιο εάν υπάρχει κατανόηση μεταξύ των δύο μερών ότι είναι πιθανό να περάσει αρκετός χρόνος μέχρι να παρατηρηθούν ορισμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη σύμβαση. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, ο πελάτης βασίζεται στην τράπεζα για την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η τράπεζα εξαρτάται από μακροχρόνιους δανειολήπτες για την αποπληρωμή των δανείων τους και την αγορά σχετικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ένα σχεσιακό συμβόλαιο βελτιώνει τις ροές πληροφοριών μεταξύ των μερών και επιτρέπει στους δανειστές να αποκτήσουν συγκεκριμένες γνώσεις για τον δανειολήπτη. Επιτρέπει επίσης ευελιξία απόκρισης σε περίπτωση που υπάρξουν απρόβλεπτα γεγονότα. Ωστόσο, υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο για οπορτουניσμό δανειολήπτη σε ένα σχεσιακό συμβόλαιο λόγω του πλεονεκτήματος πληροφόρησης που έχει συνήθως ο δανειολήπτης.

Ένα συναλλακτικό ή κλασικό συμβόλαιο μακράς διάρκειάς βρίσκεται στο άλλο άκρο και οδηγεί στη συναλλακτική τραπεζική- όπου πολλές τράπεζες ανταγωνίζονται για την επιχείρηση του πελάτη και ο πελάτης ψωνίζει μεταξύ πολλών τραπεζών για να βρει την καλύτερη συμφωνία. Ελάχιστη σχέση υπάρχει μεταξύ των δύο μερών- και οι δύο πλευρές τηρούν τους όρους της σύμβασης. Ένα συναλλακτικό συμβόλαιο αποτρέπει την ευκαιριακή συμπεριφορά και επειδή κάθε σύμβαση είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης, και τα δύο μέρη μπορούν να διαπραγματευτούν για όρους. Από την άλλη πλευρά, οι ροές πληροφοριών θα περιοριστούν σημαντικά και η λεπτομερής φύση της σύμβασης μειώνει τα περιθώρια ευελιξίας.

Είναι σημαντικό να αντιμετωπίζουμε τους ορισμούς που δίνονται παραπάνω ως δύο άκρα, σε κάθε άκρο ενός φάσματος. Οι περισσότερες τράπεζες θα προσφέρουν μια έκδοση τραπεζικών σχέσεων σε ορισμένους πελάτες ή θα την εφαρμόσουν σε ορισμένα προϊόντα, ενώ η τραπεζική που μοιάζει με σύμβαση είναι πιο κατάλληλη για άλλους πελάτες ή/και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, σχεδόν όλοι οι πελάτες που συνάπτουν σύμβαση δανείου με μια τράπεζα θα υπογράψουν μια νομικά δεσμευτική σύμβαση, αλλά εάν ο πελάτης έχει καλή σχέση με τον διαχειριστή και καλό

πιστωτικό ιστορικό, ο διαχειριστής είναι πιθανό να επιτρέψει έναν ορισμένο βαθμό ευελιξίας όταν πρόκειται για την επιβολή των όρων της σύμβασης. Για τους νέους πελάτες, ο διαχειριστής θα είναι πιο άκαμπτος.

Η τραπεζική σχέσεων είναι πιο εμφανής σε χώρες όπως η Ιαπωνία και η Γερμανία, όπου υπάρχουν διασταυρούμενες μετοχές μεταξύ τραπεζών και μη χρηματοπιστωτικών εταιρειών. Σε άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου, οι κλασικές συμβάσεις είναι ο κανόνας. Στην Ιαπωνία και τη Γερμανία, οι στενές σχέσεις τραπεζών-εταιρειών, τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, επαινούσαν ως ένας από τους βασικούς λόγους για την επιτυχία αυτών των οικονομιών. Ωστόσο, στη δεκαετία του 1990, η τραπεζική σχέσεων μειώθηκε λόγω των παγκόσμιων μεταρρυθμίσεων, οι οποίες αύξησαν τις μεθόδους για την αύξηση της εταιρικής χρηματοδότησης και τον αριθμό των παικτών στην αγορά.

### **3.4. Οι κίνδυνοι του τραπεζικού συστήματος**

Ένας τραπεζικός οργανισμός θεωρείται ότι έχει επιτύχει οικονομικά, όταν καταφέρνει να διατηρεί πελάτες οι οποίοι είναι τυπικοί με τις οικονομικές υποχρεώσεις τους. Ένας τραπεζικός οργανισμός, με υψηλό αριθμό επισφαλών δανείων, αντιμετωπίζει σοβαρό κίνδυνο μελλοντικά να εκδηλώσει σοβαρές δανειακές ζημιές και κατά συνέπεια να διαταράξει την πιστότητα προς το κοινό του. Κατ' επέκταση, ο οργανισμός αυτός θα βρεθεί αντιμέτωπος με σοβαρά προβλήματα επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ένας από τους κινδύνους, λοιπόν, που αντιμετωπίζει μια τράπεζα είναι ο πιστωτικός κίνδυνος. Οι συνέπειες ενός πιστωτικού κινδύνου όχι απλά περιορίζουν το κέρδος των τραπεζών, αλλά προκαλούν και προβλήματα στην πιστοληπτική ικανότητα και το κόστος δανεισμού της τράπεζας στην διατραπεζική αγορά, στην ελκυστικότητα της μετοχής της και ευρύτερα στην προσέλκυση νέων πελατών (Avery & Berger, 1991 · Al-Daibat & Irtaimah, 2012). Ο προσδιορισμός του πιστωτικού κινδύνου γίνεται σε δυο επίπεδα. Κατά πρώτον, ορίζεται ο κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου, ο οποίος ρυθμίζεται ως το ενδεχόμενο να μη δείξουν συνέπεια οι δανειολήπτες στις δανειακές τους υποχρεώσεις, ως αποτέλεσμα μεταβολής της πιστοληπτικής τους ικανότητας. Σε δεύτερο χρόνο, συντελείται η διαχείριση των κινδύνων συγκεντρώσεως, που ορίζονται ως υπερβολική έκθεση σε δανεισμό από καθορισμένους οργανισμούς, τομείς, γεωγραφικές περιοχές ή και χώρες.

Ένας ακόμη κίνδυνος που μπορεί να αντιμετωπίζει ένας τραπεζικός οργανισμός είναι ο κίνδυνος αγοράς. Ο κίνδυνος αγοράς προκύπτει από την

ανασφάλεια που πηγάζει από τις εναλλαγές των επιτοκίων, των χρηματιστηριακών τιμών συναλλαγματικών ισοτιμιών και γενικότερα των παραμέτρων της αγοράς. Ο κίνδυνος αγοράς συμβαίνει στη συναλλαγή δεδομένων ενεργητικού και παθητικού, λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στα επιτόκια, στην τιμή συναλλάγματος και άλλες τιμές περιουσιακών στοιχείων (Avery & Berger, 1991). Η Τράπεζα οφείλει να ελέγχει προσεκτικά και τακτικά τους κινδύνους αγοράς του χαρτοφυλακίου τρεχουσών συναλλαγών της, που ορίζονται ως ενδεχόμενες απώλειες, ως αποτέλεσμα των διακυμάνσεων στα επιτόκια, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, στις τιμές μετοχών και βασικών προϊόντων και στην αστάθεια αυτών. Επίσης, η τράπεζα ελέγχει τις πιθανές ελλείψεις, που προέρχονται από ποιοτικές μεταβολές στους οργανισμούς οι οποίοι εκδίδουν χρεόγραφα (Al-Daibat & Irtaimeh, 2012).

Ο τεχνολογικός και λειτουργικός κίνδυνος αφορά σε απώλειες που προέρχονται από ελλιπή ή αναποτελεσματική εσωτερική διαδικασία του τραπεζικού οργανισμού, ανεπαρκή λειτουργία των τραπεζικών συστημάτων, σφαλμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, αναποτελεσματικότητα της διαχείρισης, όπως και αναποτελεσματικότητα της διοίκησης. Τέτοια ζητήματα είναι δυνατόν να προκύψουν από την ανεπάρκεια ανάληψης προληπτικής δράσης. Ειδικότερα, ο τεχνολογικός κίνδυνος είναι αποτέλεσμα μια επένδυσης στην τεχνολογία, η οποία δεν κατάφερε να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Άλλες μορφές του λειτουργικού κινδύνου που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας τραπεζικός οργανισμός είναι φυσικά γεγονότα όπως πυρκαγιές, σεισμούς ή άλλες φυσικές καταστροφές. Αυτή τη στιγμή, οι τράπεζες διαθέτουν μια βάση δεδομένων, στην οποία μεταφέρονται τα δεδομένα απωλειών από τη Διεύθυνση Ελέγχων και τα διάφορα υποκαταστήματα. Ο λειτουργικός κίνδυνος των ελληνικών τραπεζών ενισχύεται συνεχώς, κυρίως με τη διεύθυνση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στις τραπεζικές λειτουργίες.

Ο νομικός κίνδυνος ενός τραπεζικού ιδρύματος, ορίζεται από το νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία των τραπεζών. Μια δικαστική απόφαση που αφορά σε ένα συγκεκριμένο τραπεζικό ίδρυμα είναι πιθανό να αντιμετωπίζει σοβαρές συνέπειες για τη διαχείριση σημαντικών χρηματοπιστωτικών ζητημάτων. Ο νομικός τραπεζικός κίνδυνος, συνήθως, έχει διεθνείς διαστάσεις. Το πλαίσιο ελέγχου για τα τραπεζικά ιδρύματα ποικίλει μεταξύ χωρών και είναι δυνατόν να λάβει διαφορετικές ερμηνείες. Οι λανθασμένες νομικές συμβουλές ή η πλημμελής νομική τεκμηρίωση ενδέχεται να οδηγήσουν σε υποτίμηση των δεδομένων του ενεργητικού και του παθητικού.

Ο κίνδυνος αξιοπιστίας, ο οποίος προκαλείται από τις τακτικές αποτυχίες των λειτουργικών συστημάτων, της διαχείρισης ή των προϊόντων της τράπεζας, αποτελεί

έναν σοβαρό κίνδυνο, μιας και η ύπαρξή του υπονομεύει όλο και περισσότερο το είδος των τραπεζικών διαδικασιών. Ο κίνδυνος αξιοπιστίας είναι και αποτέλεσμα του επιτοκιακού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς, συναλλάγματος, ρευστότητας, του πιστωτικού κινδύνου και του τεχνολογικού και λειτουργικού κινδύνου. Ειδικότερα, είναι ο κίνδυνος του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος να μην φέρει επαρκές κεφάλαιο, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί πιθανές τραπεζικές απώλειες στην αξία των περιουσιακών στοιχείων συγκριτικά με τις υποχρεώσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

### 4.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά αυξανόμενη σημασία στους σύγχρονους οργανισμούς. Προφανώς, το μεγαλύτερο μέρος του προβλήματος στο οργανωτικό περιβάλλον είναι ανθρώπινο και κοινωνικό και όχι φυσικό, τεχνικό ή οικονομικό. Η αποτυχία αναγνώρισης αυτού του γεγονότος προκαλεί τεράστια απώλεια στο έθνος, την επιχείρηση και το άτομο. Είναι αληθές ότι η παραγωγικότητα συνδέεται έντονα με τη φύση των ανθρώπινων πόρων και το συνολικό τους περιβάλλον που αποτελείται από αλληλένδετους, αλληλεξαρτώμενους και αλληλεπιδρούντες οικονομικούς και μη (πολιτικούς, θρησκευτικούς, πολιτιστικούς, κοινωνιολογικούς και ψυχολογικούς) παράγοντες. Έτσι, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξετάζεται κατά καιρούς. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν ήταν ποτέ πιο απαραίτητο. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα και θα συνεχίσουμε να αντιμετωπίζουμε στο μέλλον απαιτούν οργανωτική αριστεία. Για να επιτευχθεί αυτή η αριστεία εστιάζοντας στη μάθηση, η ποιότητα, η ομαδική εργασία και ο επανασχεδιασμός καθοδηγούνται από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί κάνουν τα πράγματα και πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι. Για να επιτύχουμε αυτή την αριστεία, εξετάζουμε το έργο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχεδιάζοντας έναν εντελώς νέο ρόλο και ατζέντα που έχει ως αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό της αξίας του οργανισμού για τους πελάτες, τους επενδυτές και τους υπαλλήλους, το HR μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη οργανωτικής αριστείας, βοηθώντας τους διευθυντές γραμμής και τους ανώτερους να μετακινήσουν τον προγραμματισμό από την αίθουσα συνεδριάσεων στην αγορά, με το να γίνουν ειδικοί στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και εκτελείται η εργασία, θα πρέπει να είναι εκπρόσωπος των εργαζομένων και τέλος βοηθώντας τον οργανισμό να βελτιώσει την ικανότητά του για αλλαγή. Η ευθύνη για τη μεταμόρφωση του ρόλου του HR ανήκει στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και σε κάθε διευθυντικό στέλεχος. Το HR θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικές προκλήσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, η κερδοφορία μέσω της ανάπτυξης, η τεχνολογία, το πνευματικό κεφάλαιο και η μεγαλύτερη ανταγωνιστική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, προσαρμοζόμενες στις συνεχείς αλλαγές. Ο νέος ρόλος του HR θα είναι σε θέση να μετατρέψει γρήγορα τη στρατηγική σε δράση. να διαχειρίζεται τις διαδικασίες έξυπνα και αποτελεσματικά· να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων· και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για απρόσκοπτη αλλαγή. (Ιορδάνογλου, 2008).

Εκτός από τους κινδύνους στον τραπεζικό τομέα, οι άνθρωποι που χειρίζονται τις καθημερινές υποθέσεις στις τράπεζες πρέπει να έχουν υπόψη τους την ικανοποίηση των πελατών. Τα άτομα που εργάζονται στο front office γίνονται το πρόσωπο της τράπεζας και επομένως είναι ευθύνη του HR να βεβαιωθεί ότι είναι τα κατάλληλα άτομα. Πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι υποψήφιοι που θα επιλεγούν στις τράπεζες πρέπει να περάσουν απαραίτητη από εκπαίδευση πριν ξεκινήσουν την εργασία τους, ώστε να γνωρίζουν καλύτερα τις υποχρεώσεις του βασικού τραπεζικού κλάδου και τις σχέσεις με τους πελάτες. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να σκεφτεί τόσο τις απαιτήσεις ποσότητας όσο και ποιότητας στον τραπεζικό τομέα και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα (Ανδρεαδάκης και συν., 2019).

#### **4.2 Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό κλάδο**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική για τις τράπεζες επειδή η τραπεζική είναι κλάδος υπηρεσιών. Η διαχείριση των ανθρώπων και η διαχείριση του κινδύνου είναι δύο βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των κινδύνων ορίζει την επιτυχία ενός οργανισμού στον τραπεζικό κλάδο. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου μπορεί να μην είναι δυνατή χωρίς αποτελεσματικό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η τραπεζική ήταν και θα είναι πάντα μια «Επιχείρηση ανθρώπων» (Dessler, 2015). Αν και η τιμολόγηση είναι σημαντική, μπορεί να υπάρχουν άλλοι ισχυροί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν και μένουν σε μια συγκεκριμένη τράπεζα. Οι τράπεζες πρέπει να προσπαθήσουν να διακριθούν δημιουργώντας τις δικές τους θέσεις ή εικόνες, ειδικά σε διαφανείς καταστάσεις με υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Στους επόμενους καιρούς, η ίδια η επιβίωση των τραπεζών θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση των πελατών. Όσοι δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών θα δυσκολευτούν την επιβίωση. Οι τράπεζες πρέπει να διατυπώσουν και να τονίσουν τις βασικές αξίες για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ορισμένα τμήματα πελατών. Αξίες όπως η αξιοπιστία, η καινοτομία, η εμπιστοσύνη, η κοινωνική υπευθυνότητα, πρέπει να τονιστούν μέσω συγκεκριμένων ενεργειών και το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας είναι που θα το προσφέρει αυτό (Kinicki and Williams, 2017).

Ο τραπεζικός τομέας έχει εξελιχθεί από λίγα ιδρύματα που ασχολούνται κυρίως με την αποδοχή καταθέσεων και τη χρηματοδότηση του εμπορίου σε μια πολύπλοκη

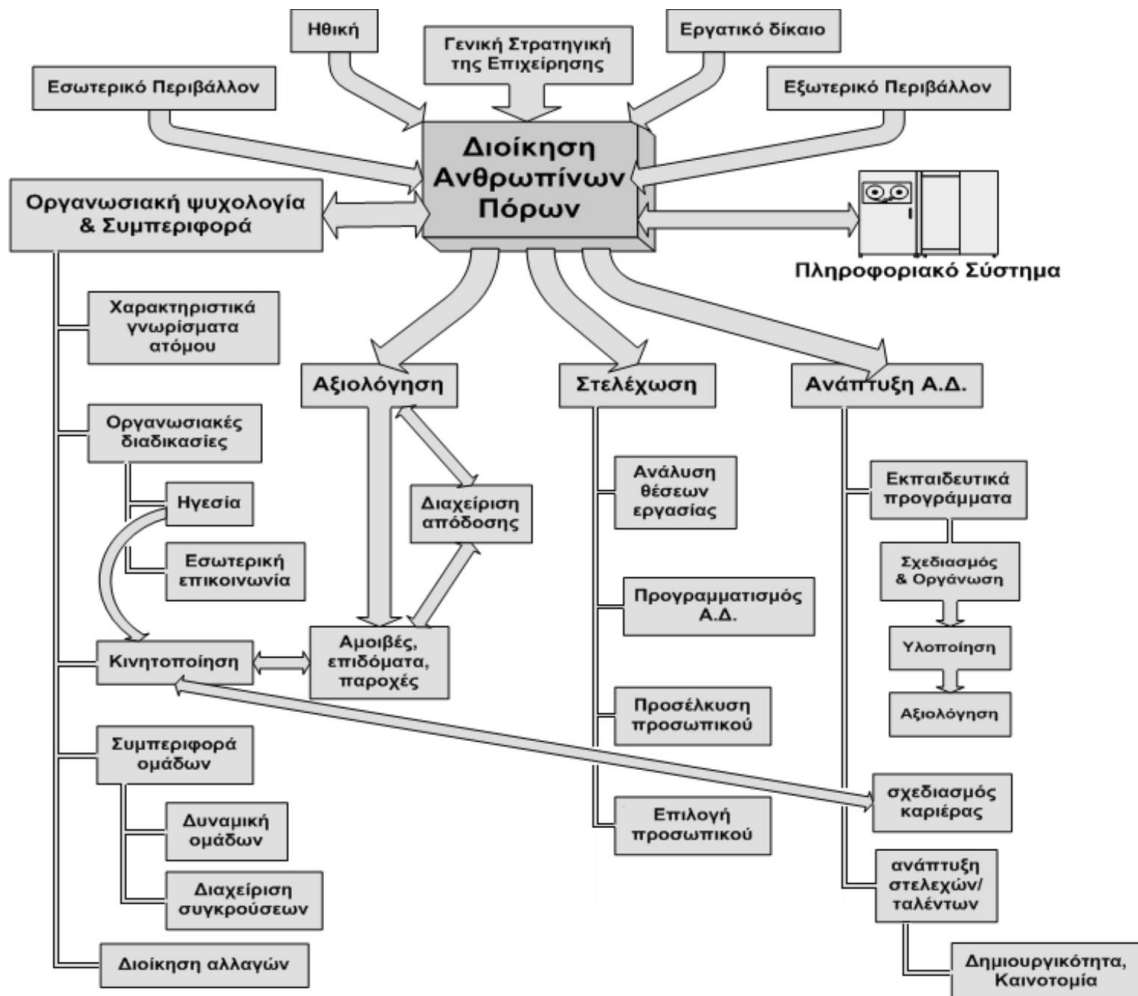
αγορά πολλαπλών παικτών όπου μεγάλος αριθμός εμπορικών τραπεζών, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και εξειδικευμένων τραπεζών δραστηριοποιείται με διάφορα προϊόντα και δραστηριότητες. Η τραπεζική έχει γίνει μια σύνθετη δραστηριότητα εντός της χρηματοπιστωτικής αγοράς που συνδέεται άμεσα και έμμεσα με μια συνολική εθνική ανάπτυξη και τον αντίκτυπό της ως αναπόσπαστο μέρος του περιφερειακού τμήματος ενός παγκόσμιου τραπεζικού περιβάλλοντος (Noe et al., 2010). Σχεδόν κάθε τράπεζα και χρηματοπιστωτικό ίδρυμα εμπλέκεται σε διάφορες λειτουργίες στην καθημερινή δουλειά και, ως εκ τούτου, απαιτεί μια εξαιρετικά αποτελεσματική ομάδα και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να διευθύνει την εργασία. Οι εταιρικοί στόχοι μεταφράζονται σε βιώσιμες πραγματικότητες και κέρδη μόνο με ανθρώπινο στοιχείο που διαδραματίζει τον αναγκαίο ρόλο στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Έτσι, ακόμη και ο υψηλός αυτοματισμός θα απαιτούσε τον κατάλληλο άνθρωπο πίσω από το μηχάνημα για να κάνει τα πράγματα να συμβούν. Αυτή η ιδέα έχει υλοποιηθεί από ανώτατα στελέχη προοδευτικών τραπεζών (Ανδρεαδάκης και συν., 2019).

Όπως πολλοί άλλοι οργανωμένοι κλάδοι, ο τραπεζικός κλάδος απαιτεί πολυεπίπεδο ανθρώπινο δυναμικό για τις διάφορες απαιτήσεις του σε επαγγελματίες και προσωπικό υποστήριξης. Η σειρά μπορεί να απαιτεί εύλογα εκπαιδευμένους φρουρούς ασφαλείας από τη μια πλευρά και έναν επαγγελματία υψηλής μόρφωσης και κατάρτισης ως επικεφαλής των εταιρικών οικονομικών από την άλλη. Με την απελευθέρωση των δραστηριοτήτων στον τραπεζικό τομέα, για παράδειγμα, μεγαλύτερη έμφαση στην καταναλωτική και οικιακή χρηματοδότηση και προσωπικά δάνεια, κ.λπ. η τραπεζική έχει μετατραπεί σε μια επιχείρηση που βασίζεται περισσότερο στην αγορά, όπου οι τράπεζες έχουν επεκτείνει την εμβέλειά τους περισσότερο στα βήματα των πελατών, τρόπος να κάνει τις τραπεζικές εργασίες πιο πρακτικές. Αυτό έχει επισημάνει περαιτέρω την ανάγκη για κατάλληλη ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013).

Για πολλά χρόνια, οι τράπεζες, όπως και άλλα ιδρύματα, χειρίζονται αυτήν την ευαίσθητη δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω αντίστοιχων τμημάτων προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε όπως άλλα φυσικά περιουσιακά στοιχεία π.χ. έπιπλα, αριθμομηχανές, εξοπλισμό και συσκευές. Τα τμήματα προσωπικού ασχολούνταν κυρίως με την έγκριση αδειών, τη διαχείριση δανείων προσωπικού, την έκδοση αιτήματος επίδειξης, τη διεξαγωγή πειθαρχικών ερευνών και την αποχώρηση από την υπηρεσία. Τον τελευταίο καιρό, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της αγοράς, αλλά και του έντονου ανταγωνισμού, το

χρηματοπιστωτικό-τραπεζικό σύστημα αντιμετωπίζει μεγάλη ζήτηση ειδικών τραπεζών. Ξεκινώντας από το παιχνίδι ζήτησης-προσφοράς, η μετανάστευση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού από τη μια τράπεζα στην άλλη είναι πολύ υψηλή και κάθε εργοδότης του χρηματοπιστωτικού τομέα θα ήθελε να είναι σε θέση να επιτύχει μια τέτοια διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που θα επέτρεπε τη σταθερότητα της εργασίας του, την αφοσίωση στην καλύτερους υπαλλήλους, μειώνοντας το κόστος εκπαίδευσης νέου προσωπικού (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς, 2016).

Το θέμα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις ακόλουθες παραμέτρους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):



Graph 4. Το θέμα της ΔΑΔ.

- Ανάπτυξη και διατήρηση. Ο χρηματοπιστωτικός και τραπεζικός τομέας είναι ένας δυναμικός, επιταχυνόμενος τομέας ανάπτυξης, που αλλάζει τις προσδοκίες του ειδικευμένου προσωπικού.
- Κίνητρο. Η αποζημίωση και τα κίνητρα, ως βασικό συστατικό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να είναι πραγματικά και ανταγωνιστικά.
- Γεωγραφική θέση. Η διαχείριση ευρέως διανεμημένων πόρων εγείρει ζητήματα κατακερματισμού δεδομένων και κεντρικής διαχείρισης, καθώς και κόστος διαχείρισης.
- Έλεγχος κόστους. Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου το κέρδος είναι όλο και πιο δύσκολο να επιτευχθεί και τα περιθώρια ενεργητικού και παθητικού ενδιαφέροντος μερικές φορές φτάνουν μόνο τις 2 ποσοστιαίες μονάδες, τίθεται το ζήτημα του εξορθολογισμού των διαδικασιών και της βέλτιστης χρήσης της εργασίας.
- Αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάγκη για εκπαίδευση αυξάνεται με την ανάπτυξη και την πολυπλοκότητα της αγοράς και των προσφερόμενων προϊόντων. Είναι απαραίτητο να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε αυτή την εκπαίδευση όσο πιο αποτελεσματικά και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- Αναφορά. Ίσως τα περισσότερα ad-hoc αιτήματα αναφοράς σχετίζονται με ανθρώπινους πόρους. Ανθρώπινο Δυναμικό δ Τα διαμερίσματα στις τράπεζες πρέπει να αντιμετωπίσουν τη ζήτηση τόσο εντός όσο και εκτός.
- Νομοθετικές αλλαγές. Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, οι νομοθετικές αλλαγές συνεπάγονται την ανάγκη για ταχεία προσαρμογή και ελάχιστη προσπάθεια.

Η πρόσληψη, η επιλογή και η στελέχωση αποτελούν βασικά στοιχεία της λειτουργίας στελέχωσης που πραγματοποιείται με τη διοίκηση της επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής, πραγματοποιούνται γενικά τα ακόλουθα βήματα:

- διαπίστωση της ανάγκης για πρόσληψη που γίνεται από τμήμα ή γραφείο εντός της τράπεζας.
- τον καθορισμό του περιεχομένου της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό των καθηκόντων και των κατανομών που θα αναλάβουν ο νέος εργαζόμενος.
- Η εσωτερική αναζήτηση εργασίας γίνεται μέσω αγγελιών που γίνονται στον τύπο. Οι τράπεζες έχουν προσλάβει τα τελευταία δύο χρόνια προσωπικό από την κατηγορία των νέων αποφοίτων οικονομικών σχολών, θεωρώντας ότι αυτή η κατηγορία ανθρώπων χρειάζεται συμπλήρωμα θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων και

ενδιαφέρεται περισσότερο για μια δουλειά και θα ήταν πιο πειθαρχημένος για να τη διατηρήσει.

- την επιλογή των υποψηφίων, η οποία θα μειώσει τον αριθμό των αιτήσεων· Ιδιαίτερη μέριμνα λαμβάνεται ιδιαίτερα: προϋπηρεσία σε άλλη τράπεζα ή χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, επαγγελματική κατάρτιση και ανάγκη χαρακτηρισμού από την τελευταία θέση εργασίας.

- οι συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται μετά τη μελέτη των φακέλων των αιτήσεων, με όσους υποψηφίους έχουν τεθεί υπό κράτηση.

- τεστ - Οι υποψήφιοι στους οποίους έχει προταθεί μετά τη συνέντευξη υποβάλλονται σε ορισμένες δοκιμές (για παράδειγμα, δεξιότητες Η/Υ, αντίστοιχα γνώσεις για διευθυντές και εμπειρογνώμονες πιστωτικού κινδύνου).

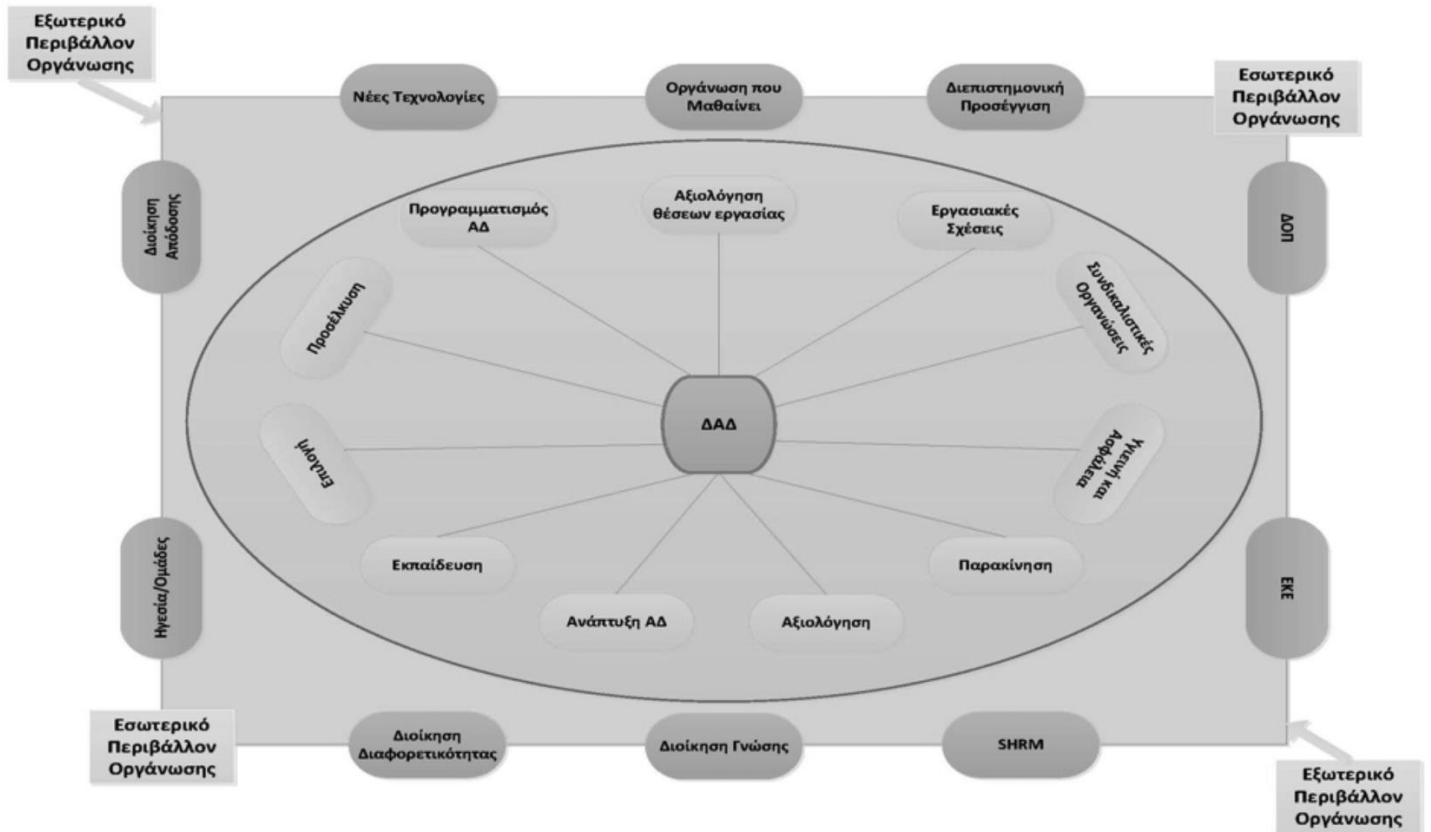
- Τελική απόφαση - Οι υποψήφιοι που έχουν τεθεί υπό κράτηση μετά τη συνέντευξη και τις δοκιμαστικές φάσεις παρουσιάζονται στον ιεραρχικό προϊστάμενο του τμήματος κενών θέσεων για συζήτηση-συνέντευξη.

Η πρόσληψη ήταν μια λειτουργία ρουτίνας και γινόταν με μηχανικό τρόπο για την πρόσληψη ατόμων με συγκεκριμένο μορφωτικό υπόβαθρο, ανεξάρτητα από την πραγματική αξία τους για το ίδρυμα. Οι ιστορίες επιτυχίας μεγάλων τραπεζικών εταιρειών είναι εμφανείς από το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαφέρει αρκετά από τη διαχείριση φυσικών περιουσιακών στοιχείων. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει τη δική του περίεργη χημεία. Η ισχυρή αισθητηριακή του ικανότητα και η ικανότητα λήψης αποφάσεων πρέπει να τονιστεί σε μεγάλο βαθμό από τους εργοδότες. Το εργατικό δυναμικό που αποτελείται από όλα τα επίπεδα των εργαζομένων σκέφτεται συνεχώς σε πολλές διαστάσεις. Αφενός είναι το καθήκον και το καθήκον που τους έχει ανατεθεί και για το οποίο αμείβονται από τον εργοδότη τους, αφετέρου σκέφτονται τους μακροπρόθεσμους στόχους και τους στόχους τους. Σε καμία περίπτωση, ο εγκέφαλός τους δεν μπορεί να ελεγχθεί για να σκεφτεί πέρα από την τρέχουσα κατάσταση της απασχόλησης. Η διαχείριση αυτού του μορφωμένου, ικανού και αξιόπιστου εργατικού δυναμικού δεν είναι εύκολη δουλειά.

#### **4.3 Λειτουργίες τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδεικνύει μια νέα προσέγγιση για τον χειρισμό της διαδικασίας εργασίας. Κάποιοι λένε ότι ο όρος ΔΑΔ αφορά μόνο και επισημαίνει την ανεπτυγμένη διαχείριση εργαζομένων. Οι επικριτές θεωρούν τη ΔΑΔ

ως ρητορική για να καλύψει τις συνέπειες της απελευθέρωσης και να μειώσει τα προσχήματα που είναι λιγότερο αποδεκτά στο χώρο των υπηρεσιών (Bratton and Gold, 2000).



Graph 5. Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ.

Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες (Kim et al., 2010):

### 1. Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη λειτουργία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, καθορίζεται η ποσότητα και το είδος των απαιτούμενων υπαλλήλων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πραγματοποιείται έρευνα για τη συλλογή, οργάνωση, εξέταση και ερμηνεία των δεδομένων για την επίτευξη του σχεδιασμού που απαιτείται για το ανθρώπινο δυναμικό στο παρόν και στο μέλλον. Ως εκ τούτου, η θεμελιώδης στρατηγική για τον σχεδιασμό πόρων ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη εργαζομένων και προσωπικού.

### 2. Ανάλυση Εργασίας

Η διαδικασία έκφρασης της κατάστασης μιας εργασίας και προσδιορισμός των ανθρώπινων απαιτήσεων όπως εμπειρία, δεξιότητες κ.λπ. και τέλος – περιγραφή της εργασίας. Περιγραφή του χρόνου εργασίας εκτός εργασίας, των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων. Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένα σημαντικό μέρος της εξέτασης της εργασίας και για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο κ.λπ.

### 3. Στελέχωση

Η έννοια της στελέχωσης είναι η απαίτηση και η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού για μια επιχείρηση. Η πρόσληψη είναι η λειτουργία του υπαλλήλου που δίνει τη δυνατότητα στους κατάλληλους υποψηφίους να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Στη λειτουργία της επιλογής επιλέγονται οι εξαιρετικά εξειδικευμένες εφαρμογές για στρατολόγηση μεταξύ εκείνων που προσελκύονται στην επιχείρηση από τη λειτουργία επιλογής.

Το τμήμα ΔΑΔ εξοπλίζει την εταιρεία με ένα στρατηγικό σχέδιο για τις προσλήψεις. Σήμερα, το Διαδίκτυο έγινε το παγκόσμιο δίκτυο που συνδέει τους ανθρώπους, το οποίο σε αντάλλαγμα επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ακολουθούν την πολιτική προσλήψεων. Στο παρελθόν, οι εταιρείες θα έπρεπε να τοποθετούν διαφημίσεις σε εφημερίδες και γραφεία πρόσληψης προσωπικού, αλλά στον σημερινό τεχνολογικό κόσμο, τα βιογραφικά μπορούν να παραδοθούν μέσω του διαδικτύου και να αναρτηθούν σε διαδικτυακά δίκτυα για πρόσβαση σε οποιονδήποτε, οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή στο κόσμο. Η τεχνολογία τον εικοστό πρώτο αιώνα έγινε ένα ουσιαστικό εργαλείο στο οποίο βασίζονται οι εταιρείες ως ανάγκη και όχι ως πολυτέλεια. Παραμένοντας ενημερωμένες και επινοώντας νέους τρόπους για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διαδικασία σχεδιασμού, οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο διαρκώς μεταβαλλόμενος τραπεζικός κλάδος, με σταθερή ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία, έχει ως αποτέλεσμα οι απαιτήσεις σε συγκεκριμένες επαγγελματικές απαιτήσεις. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού εξετάζουν το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, στη συνέχεια, καθορίζουν εάν θα μεταφέρουν εσωτερικά προσωπικό μέσα από την εταιρεία ή από εξωτερικές πηγές (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς, 2016).

Οι υποψήφιοι πρέπει να ληφθούν υπόψη από δύο πτυχές κατά την πρόσληψη: η πρώτη είναι το τρέχον σύνολο δεξιοτήτων τους και η δεύτερη είναι η δυνατότητά τους να ανταποκριθούν ή να υπερβούν τις απαιτήσεις των εργοδοτών. Το αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αξιολογούν τους υποψηφίους. Η πρόσληψη που χρησιμοποιείται στη



σημερινή παγκόσμια αγορά έχει ανοίξει νέους τρόπους απόκτησης ταλέντων (Robbins et al., 2011). Τα ακόλουθα είναι μεταξύ των νέων μεθόδων πρόσληψης που χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού:

- Outsourcing: είναι μια μέθοδος πρόσληψης που χρησιμοποιείται στο τμήμα ΔΑΔ που απασχολεί έναν εξωτερικό συνεργάτη ή εταιρεία για να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία.
- Παγκόσμιες προσλήψεις: είναι ένα από τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης και της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου όπου οι Τράπεζες προσπαθούσαν να δελεάσουν ταλέντα από όλο τον κόσμο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.
- Τοπικές προσλήψεις: οι τράπεζες συνήθως στοχεύουν στην εγχώρια αγορά εργασίας τους για να αποκτήσουν ταλέντα.

#### 4. Προσανατολισμός

Ο προσανατολισμός είναι το 1ο βήμα προς την κατεύθυνση της βοήθειας ενός νέου υπαλλήλου. Αν στη φρέσκια εστία και τον εργοδότη, είναι μια διαδικασία παροχής συμβουλών σε νέους υπαλλήλους σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της νέας τους δουλειάς, συμπεριλαμβανομένων των προγραμματιστών μισθών και παροχών, των ωρών εργασίας και των κανόνων ενός οργανισμού και των προσδοκιών.

#### 5. Εκπαίδευση και άλλες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ασκεί διαχειριστικές και επιχειρησιακές δραστηριότητες. Λόγω του γεγονότος ότι είναι διευθυντής, ο διευθυντής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενεργεί όλες τις θεμελιώδεις δραστηριότητες της διοίκησης, δηλ. σχεδιασμός, διεύθυνση, οργάνωση και έλεγχος για τη διαχείριση του τμήματός του. Επιπλέον, πρέπει να ενεργεί σε συγκεκριμένες λειτουργικές λειτουργίες των αναγκών, της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της τοποθέτησης και του γιου, που του εμπιστεύονται οι υπόλοιποι διευθυντές της γραμμής. Το τμήμα έχει να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στους διάφορους τομείς:

- i. Το τμήμα ΔΑΔ υποστηρίζει τη διοίκηση για την υιοθέτηση, την προετοιμασία και τη συνεχή δημιουργία πολιτικών και προγραμμάτων προσωπικού.
- ii. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συντονίζει την ανθρώπινη έρευνα για να κρατά ενημέρη τη διοίκηση για τη λήψη βέλτιστων αποφάσεων από τη διοίκηση σχετικά με ολόκληρα ζητήματα που επηρεάζουν το προσωπικό.

iii. Το τμήμα ΔΑΔ διατηρεί μια σειρά μαθημάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για να παρέχει στους υπαλλήλους της επιχείρησης σημαντικές γνώσεις για να κάνουν τη δουλειά τους και επίσης για τη βελτίωσή τους.

iv. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά τη διοίκηση στη διασφάλιση της προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα επικοινωνίας σε όλο τον οργανισμό.

v. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσει ένα χρονοδιάγραμμα για τη διαχείριση ανθρώπινων υπηρεσιών που ανατίθενται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, π.χ. τη διατήρηση ενός ομαλού εργατικού δυναμικού, ανάπτυξη και κατάρτιση, εργασιακή ατμόσφαιρα, υπηρεσίες πρόνοιας και παρόμοια.

#### **4.4 Εκπαιδευτική πολιτική και εκπαιδευτικά προγράμματα**

Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) συνεργάζεται με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών για την ανάπτυξη προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Το ΕΤΙ έχει σχεδιάσει προγράμματα σχεδόν για την πλειοψηφία των ελληνικών Τραπεζών, τα οποία και πραγματοποιούνται σε χώρους των Οργανισμών από πιστοποιημένα στελέχη του ΕΤΙ. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζονται έτσι ώστε να καλύπτουν στοχευμένα τις ανάγκες κάθε ομάδας ειδικευομένων και αποσκοπούν στα επιθυμητά από τον Οργανισμό μαθησιακά αποτελέσματα και αναπτύσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, την εμπορική τραπεζική, την επενδυτική τραπεζική και την ασφαλιστική διαμεσολάβηση. Ενδεικτικά αντικείμενα ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΤΙ για τις Τράπεζες είναι : βασικές τραπεζικές σπουδές, βασική εκπαίδευση νέων υπαλλήλων, βασικές αρχές λιανικής τραπεζικής, βασικές γνώσεις στεγαστικών δανείων, ειδικά θέματα χορηγήσεων, αποτροπή και αντιμετώπιση ξεπλύματος χρήματος, παροχή επενδυτικών συμβουλών και πολλά άλλα (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, ανάλογα με τις ανάγκες σε εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να πραγματοποιήσει, διοργανώνει εντός του Οργανισμού σεμινάρια από έμπειρα και πιστοποιημένα στελέχη του. Στις περιπτώσεις αυτές, το κόστος είναι πιο χαμηλό ενώ είναι απόλυτα συνυφασμένο με την κουλτούρα της εταιρίας και το σκοπό που πρέπει να επιτύχει (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Υπάρχουν φορείς, ιδιωτικοί και δημόσιοι, στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, που διοργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια κατάλληλα για τραπεζικούς υπαλλήλους. Το κόστος συμμετοχής είναι ιδιαίτερα υψηλό και συνήθως η συμμετοχή των Τραπεζών σε αυτά τα σεμινάρια παραμένει μικρή, σε σύγκριση και με τα ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα και οι Οργανισμοί συνήθως στέλνουν στελέχη όταν πρόκειται να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Τα εξ αποστάσεως προγράμματα πραγματοποιούνται και από τις ίδιες τις Τράπεζες αλλά και από το ΕΤΙ και προσφέρουν στους εργαζόμενους εκπαίδευση ακόμα και αν βρίσκονται στις πιο απομακρυσμένες περιοχές. Το κόστος για τις Τράπεζες είναι σχετικά μικρό και παρέχεται στους υπαλλήλους εκπαιδευτικό υλικό ενώ στο τέλος του προγράμματος γίνεται και συνάντηση με τους εκπαιδευτές προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση της ύλης και να λυθούν τυχόν απορίες (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Η μέθοδος e-learning βασίζεται στη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας και παρέχει εκπαίδευση ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων με χαμηλό κόστος για τις Τράπεζες ενώ παράλληλα δεν απαιτείται η απουσία τους από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση μέσω του εσωτερικού διαδικτυακού χώρου της Τράπεζας σε εγχειρίδια που τους προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις σε θέματα του αντικειμένου τους ανά πάσα στιγμή, παραδείγματα αλλά και δυνατότητα περαιτέρω ενημέρωσης από τις αρμόδιες Διευθύνσεις (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

#### **4.4.1 Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι Τράπεζες, προκειμένου να είναι αποτελεσματικά πρέπει να πληρούν μια σειρά από προϋποθέσεις, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες (Mondy and Martocchio, 2017):

1. Επίτευξη στόχων επιχείρησης: Σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να είναι η επίδωξη του στρατηγικού σχεδιασμού του Οργανισμού
2. Θετικά αποτελέσματα: Αποτέλεσμα της εκπαίδευσης στις Τράπεζες είναι η θετική απόδοση από τα προγράμματα σε βάθος χρόνου.
3. Αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών: Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τα Τραπεζικά Ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα εκμάθησης στους εργαζομένους

προγραμμάτων με τη χρήση ποικίλων μεθόδων, όπως η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, αίθουσες διδασκαλίας με χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων κ.ά.

4. Εκπαίδευση με ατομική ευθύνη: Περισσότερο από κάθε άλλη εποχή και λόγω της επιτακτικής ανάγκης για μείωση του κόστους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται από τους εργοδότες προκειμένου να ανακαλύψουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες αλλά και να βρουν τρόπους κάλυψης των κενών αυτών.
5. Εκπαίδευση σχετική με την εργασία: Βασική επιδίωξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι να προσθέτει αξία στην απόδοση τους εργαζομένου και κατ' επέκταση του Οργανισμού αλλά και η αξιοποίηση των γνώσεων που αποκτώνται στο αντικείμενο εργασίας.
6. Συνεχής διαδικασία μάθησης: Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια λαμβάνει χώρα συνεχώς, όταν και όποτε οι συνθήκες το επιβάλλουν.

#### **4.4.2 Διαχείριση εκπαίδευσης και επαγγελματικής εξέλιξης**

Η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού ουσιαστικά ολοκληρώνει την εκπαίδευση του κάθε ατόμου για το επάγγελμα ή το επάγγελμα που έχει επιλέξει, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και μορφές που διαθέτει η κοινωνία για την απόκτηση βασικών, τεχνικών, γενικών και εξειδικευμένων επιστημονικών γνώσεων για τη διαμόρφωση εργασιακών δεξιοτήτων (Dubey and Yakkaldevi, 2017). Η εκπαίδευση οργανώνεται για να οικοδομήσει μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της μαθησιακής διαδικασίας και της εργασιακής διαδικασίας, ενεργώντας για αυτήν σε δύο κύριες κατευθύνσεις:

- 1) Εξασφάλιση υψηλού όγκου γνώσεων σε κάθε άτομο σε πολλαπλά πεδία και κυρίως στο επιλεγμένο επάγγελμα
- 2) εκπαίδευση πρακτικών δεξιοτήτων εργασίας.

Η πρώτη κατεύθυνση επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης, με στόχο τη διασφάλιση των μελλοντικών ειδικών, με ένα συνεπές σύνολο βασικών επιστημονικών γνώσεων, γενικών και εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων. Η δεύτερη κατεύθυνση, η διαμόρφωση εργασιακών συνηθειών, επιτυγχάνεται μέσα από τις ώρες παραγωγικής

πρακτικής εντός της εταιρείας. Σε στενή σχέση με την εκπαιδευτική δραστηριότητα πραγματοποιείται και η εκπαίδευση του προσωπικού μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι της εταιρείας εμπλουτίζονται, με βάση την παρακολούθηση προγραμμάτων που οργανώνονται ειδικά από την επιχείρηση, τις γνώσεις, τις μεθόδους, τις δεξιότητες, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές σε τομείς όπου έχουν ήδη προσόντα προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους και τα καθήκοντά τους σε υψηλότερο επίπεδο. Η εκπαιδευτική δραστηριότητα οργανώνεται χωριστά σε επίπεδα κατάρτισης και ειδικότητες, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εταιρείας, τα βασικά προσόντα των εργαζομένων, τις απαιτήσεις των θέσεων που καταλαμβάνουν και τις προοπτικές προαγωγής τους. Προγράμματα για τη βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και ιδρύματα πραγματοποιούνται χωρίς απομάκρυνση των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας (Gomez-Mejia et al., 2007).

Η δραστηριότητα εκπαίδευσης και βελτίωσης του προσωπικού πραγματοποιείται από:

~ Σπουδές μέσης ή ανώτερης ειδικότητας - το προσωπικό μπορεί να εγγραφεί για ολοκλήρωση σπουδών σε ορισμένα οικονομικά λύκεια με μορφές απογευματινής εκπαίδευσης (ή με μειωμένη συχνότητα) που διευκολύνει μια ενιαία ανταλλαγή για τον μαθητή προκειμένου να παρακολουθήσει μαθήματα.

~ Επαγγελματικά προσόντα - Γίνεται μέσω τακτικών οδηγιών που έχει είτε ο διευθυντής του τμήματος είτε άλλο έμπειρο άτομο.

#### **4.5 Διαχείριση απόδοσης και εντοπισμός ταλέντων**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη μέτρηση των συνολικών επιδόσεων των εργαζομένων που εργάζονται στα διαφορετικά τμήματα της τράπεζης. Εστιάζουν περισσότερο στους ανθρώπους που δεν έχουν την καλύτερη απόδοση εργασίας στον οργανισμό και προσπαθούν να τους βοηθήσουν να βελτιωθούν για το δικό τους καλό, αλλά και για το όφελος της τράπεζας. Για να δοθεί σημασία στη σκληρή δουλειά και την αφοσίωση των εργαζομένων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αξιολογεί και παρέχει ανά χρόνο τον κατάλληλο έπαινο όπως bonus η προαγωγές (Panda et al., 2014).

#### 4.5.1 ΔΑΔ και Επίτευξη Οργανωτικών Στόχων

Η προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι βασικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας του τμήματος ΔΑΔ. Η προσαρμογή μεταξύ αυτών των δύο πτυχών της στρατηγικής επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΔ να συμμετέχει πλήρως για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού μπορεί να είναι καθορισμένη όπως η προσπάθεια από αυτούς που ελέγχουν έναν οργανισμό να βρουν τρόπους να τοποθετήσουν τους στόχους τους για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, ώστε να μπορούν να εκμεταλλευτούν το περιβάλλον του σχεδιασμού και να φέρουν στο μέγιστο το μέλλον χρήση του κεφαλαίου και τα ανθρώπινα πλεονεκτήματα (Panda et al., 2014).

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων είναι απλώς η διαδικασία για την κάλυψη των σχεδίων και προγραμμάτων δραστηριότητας των ανθρώπων μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο, που έχουν σχεδιαστεί για να προσφέρουν σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού κατανοεί «εκείνες τις αποφάσεις και τις ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων σε κάθε βαθμίδα της επιχείρησης και συνδέεται με την εφαρμογή στρατηγικών που κατευθύνονται προς τη δημιουργία και διατήρηση πλεονεκτήματος ικανότητας». Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία συμβιβάζονται οι περισσότερες από τις μη παρόμοιες στάσεις αποτελεσματικότητας. Είναι η διαδικασία λήψης των επιπτώσεων της οικονομίας και της εταιρείας, και η επανερμηνεία αυτών και των στόχων της οργάνωσης κατά τη διάρκεια ενός εργαζομένου επηρεάζει τη συνδιαλλαγή, τους μετόχους και άλλους κατόχους στοιχημάτων (Panda et al., 2014).

Υπάρχουν οι εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις, ως εκ τούτου, που θέτουν υπό πίεση την προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Υπάρχει ανάγκη να ενωθεί το ανθρώπινο δυναμικό και η επιχειρηματική στρατηγική στο επίπεδο της πολιτικής, δηλαδή να ανταποκρίνεται η πολιτική στις διαδικασίες της επιχείρησης και των προγραμμάτων, όπως όσοι ανησυχούν για την ποιότητα, τις υπηρεσίες πελατών, τη μείωση της τιμής και τις βελτιώσεις παραγωγικότητα.

#### **4.6 Ο ρόλος της διοίκησης του τμήματος ΔΑΔ**

Το καθήκον του διευθυντή, ως καταλυτικό στοιχείο της ομάδας, είναι να εντοπίσει και να ενεργοποιήσει τους στόχους και τα κίνητρα για τους εργαζόμενους, να τους κατευθύνει σε μια εκτελούμενη εργασία. Το αρνητικό κίνητρο δημιουργείται από τη χρήση παρωχημένων παραγόντων κινήτρων. Αν και μοιάζει με ένα πρωτόγονο είδος κινήτρου, που βασίζεται στην απειλή, την τιμωρία, την ενοχή, πρέπει να συμπεριληφθεί με ορισμένες προφυλάξεις στο κίνητρο της διαχείρισης.

Οι προφυλάξεις για τη χρήση αρνητικών κινήτρων οφείλονται σε κοινωνιομετρική έρευνα που αποκαλύπτει τα ακόλουθα (Kefis and Aspridis, 2014): η προσωπική γνώση του κινδύνου της κύρωσης έχει μεγαλύτερο κίνητρο από την ίδια την κύρωση, πολύ σκληρές ποινές έχουν αδύναμη κινητήρια επίδραση τόσο στο ένοχο άτομο όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό, επειδή η πλειοψηφία των εργαζομένων τείνει να αρνείται την ειλικρίνεια των σκληρών κυρώσεων, θεωρώντας ότι είναι κακή διάθεση, υπερβολικές κυρώσεις, αποστροφές, ενοχοποιήσεις στο προσωπικό μπορεί να οδηγήσουν σε έλλειψη ευαισθησίας ή αλληλεγγύης για να γράψουν εσφαλμένα ή να αποκρύψουν την αλήθεια στους ιεραρχικούς ανωτέρους. Επίσης, οποιαδήποτε επίσημη ή αδικαιολόγητη, παράνομη, παράνομη ή σιωπηρή ή μεροληπτική διάκριση κατά των κανονισμών που περιέχουν κυρώσεις οδηγεί σε πολλαπλασιασμό των αρνητικών επιπτώσεων της απόρριψης, της παραβίασης ή της παράβλεψης των κανόνων και των κυρώσεων. Το αποτέλεσμα του πειθαρχικού μέτρου που εφαρμόζεται σε έναν εργαζόμενο μπορεί να επηρεάσει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι, μια υπερβολικά αυστηρή κύρωση σε σύγκριση με τα γεγονότα, τείνει να μεταμορφώσει την τιμωρία σε μάρτυρα, αντλώντας συμπόνια και συμπάθεια για τους άλλους και αρνούμενος να συνεργαστεί. Αντίθετα, μια μέτρια κύρωση σε σχέση με τη σοβαρότητα του αδικήματος μπορεί να προωθήσει την ιδέα της επιείκειας της διοίκησης έναντι των αποκλίσεων και, σιωπηρά, του πολλαπλασιασμού τους.

Η ανταμοιβή των εργαζομένων αντιπροσωπεύει το συνολικό υλικό και το χρηματικό εισόδημα των παρόντων και μελλοντικών παροχών και παροχών, που καθορίζονται άμεσα ή έμμεσα από την απασχόληση του εργαζομένου και πραγματοποιούνται από αυτόν. Οι άμεσες ανταμοιβές περιλαμβάνουν τα ποσά που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους ή/και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, τους μισθούς, τα μπόνους και τα κίνητρα. Έμμεσες ανταμοιβές για τις εγκαταστάσεις του προσωπικού, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την απασχόληση, λόγω πρώην υπαλλήλου. Τα έμμεσα εμβάσματα είναι πολύ διαφορετικά, που

κυμαίνονται από αποδοχές αδειάς, επίδομα ανεργίας έως συνταξιοδότηση ή μερίσματα, που απείχαν ως επιχειρηματικοί συνεργάτες (Kefis and Aspridis, 2014).

Η στρατηγική ανταμοιβών πρέπει να πληροί τις ακόλουθες απαιτήσεις: δίκαιη ανταμοιβή, συσχέτιση του κόστους του τμήματος με τη χρησιμότητα λειτουργιών και εργαζομένων, επιβράβευση εξαιρετικών επιδόσεων, ικανοποίηση των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Η θεωρητική δομή των ανταμοιβών του προσωπικού έχει ένα πρακτικό ισοδύναμο στη δομή των δαπανών για την εξασφάλιση αυτών των ανταμοιβών. Από τον ακαθάριστο μισθό ο φόρος μισθών και οι εισφορές στα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, ανεργίας και κοινωνικής ασφάλισης υγείας παρακρατούνται και καταβάλλονται στον κρατικό προϋπολογισμό. Το σύστημα κινήτρων θεωρείται ως δεύτερο σύστημα άμεσης επιβράβευσης μετά τη μισθοδοσία, επειδή αφενός τα σχετικά ποσά μπορούν να είναι συγκρίσιμα με τους βασικούς μισθούς και αφετέρου η συνολική απόδοση της μονάδας σχετίζεται πιο άμεσα με τα κίνητρα παρά με τους βασικούς μισθούς. Το σύστημα κινήτρων των εργαζομένων είναι δομημένο σε τρία επίπεδα: ατομική διέγερση, ομαδική διέγερση και οργανωτική διέγερση (Kefis and Aspridis, 2014).

Τα μεμονωμένα κίνητρα κάνουν μια άμεση σύνδεση μεταξύ της απόδοσης κάθε εργαζομένου και της ανταμοιβής που επιτυγχάνεται, η οποία υλοποιείται από πρώτη ύλη που συσχετίζεται με τα αποτελέσματα που λαμβάνονται. Ομαδικά κίνητρα - λόγω του γεγονότος ότι το άτομο δεν μπορεί πάντα να δείξει την ικανότητά του να επιτύχει την απόδοση της ομάδας, η οποία αποτελεί μέρος της πρόσθετης επιβράβευσης των ομάδων διαπραγμάτευσης. Τα κίνητρα σε επίπεδο οργανισμού περιλαμβάνουν όλους τους εργαζόμενους, σε σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός. Οι κύριοι τρόποι για την τόνωση του συνόλου του απασχολούμενου προσωπικού είναι: η κατανομή του εισοδήματος κατά τη διάρκεια του έτους. διανομή μέρους του κέρδους στο τέλος του έτους· τη δυνατότητα αγοράς μετοχών από άλλες τράπεζες ή λήψης δανείων για ιδιώτες με ορισμένες ειδικές διευκολύνσεις από την τράπεζα. Με το να γίνει μέτοχος στην τράπεζα στην οποία εργάζεται, ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για τα αποτελέσματά του, αυξάνοντας τη δέσμευση, την αφοσίωση και την ατομική απόδοση (Kefis and Aspridis, 2014).

#### **4.7 Χορήγηση αδειών**

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού τηρεί στοιχεία αδειών - απουσιών των εργαζομένων, μέσω του Συστήματος Καταγραφής Παρουσίας Προσωπικού. Οι άδειες



χορηγούνται με ευθύνη και μέριμνα των Διευθυντών των Μονάδων, οι οποίοι πρέπει να φροντίζουν για τον έγκαιρο και ορθολογικό προγραμματισμό τους, ώστε η κανονική άδεια του Προσωπικού εποπτείας τους να εξαντλείται οπωσδήποτε το αργότερο έως του επόμενου έτους.

Η ακριβής διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Οι εργαζόμενοι έχουν την υποχρέωση προγραμματισμού του συνόλου της άδειάς τους εντός του έτους. Ωστόσο, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο είναι δυνατή η εξάντληση της κανονικής άδειας έως και 31.3 του επόμενου έτους. Ο Διευθυντής της Μονάδας παρακολουθεί τη λήψη αδειών για το Προσωπικό εποπτείας του. Είναι υπεύθυνος να τηρεί τον προγραμματισμό μέσω των μηνιαίων αναφορών και μεριμνά για την εξάντληση των αδειών. Οι άδειες χορηγούνται με ευθύνη και μέριμνα των Διευθυντών των Μονάδων ή/και με ευθύνη της Διεύθυνσης Λειτουργιών Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά την ελεύθερη κρίση της, εντός των προβλεπόμενων χρονικών περιθωρίων.

#### **4.8 Επαγγελματική εμφάνιση και συμπεριφορά**

Η εμφάνιση, η συμπεριφορά και η εν γένει εργασιακή εικόνα του Προσωπικού, είναι επιθυμητό να συγκλίνουν σε υψηλό επίπεδο ποιότητας εργασιών και επαγγελματισμό στην παροχή υπηρεσιών. Για την επίτευξη των ανωτέρω παρατίθενται κάποιοι βασικοί συντελεστές που ορίζει το τμήμα ΔΑΔ (Kefis & Aspridis, 2014):

- Ευγένεια, εχεμύθεια, υπευθυνότητα, ταχύτητα και πνεύμα εξυπηρητήσεως του εσωτερικού και εξωτερικού Πελάτη.
- Επιμελημένη εμφάνιση των Εργαζομένων, αλλά και των χώρων εργασίας.
- Έγκαιρη προσέλευση στην εργασία, έγκαιρη ενημέρωση σε περίπτωση απουσίας, συνεπής χρήση της υπηρεσιακής κάρτας παρουσίας.
- Τήρηση των κανόνων και εγκυκλίων οδηγιών για την ορθή και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων.
- Ενημέρωση της Διεύθυνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού και έγκριση για εξωτραπεζική απασχόληση και αλλότρια καθήκοντα.
- Απαγόρευση του καπνίσματος σε όλους ανεξαιρέτως τους χώρους εργασίας.

- Ενημέρωση της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε μεταβολή της προσωπικής ή οικογενειακής καταστάσεως των Υπαλλήλων, καθώς και των στοιχείων επικοινωνίας τους.

#### **4.9 Συστήματα Αμοιβών**

Η εργασιακή αμοιβή συνάδει, για κάθε εργαζόμενο, με τη βασική πηγή εσόδων του, ενώ ταυτόχρονα για έναν οργανισμό αποτελεί ένα σημαντικό κόστος, μα παράλληλα και καθοριστικό παράγοντα της αποδοτικότητάς του. Τα συστήματα αμοιβών, συχνά, συνδέονται με την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η μέθοδος αμοιβής, η οποία επιλέγεται από κάθε οργανισμό, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μορφή των εργασιακών σχέσεων. Σε γενικές γραμμές, ένα σύστημα αμοιβής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, ώστε ο εργαζόμενος να διασφαλίζει τις βασικές του ανάγκες, έχοντας και τη δυνατότητα για βελτίωση του βιοτικού του επιπέδου (Parmar and Mehta, 2014).

Ο προγραμματισμός ενός αποδοτικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να βασίζεται σε κύριες θεωρίες, οι οποίες αναλύουν και εξηγούν τις εργασιακές συμπεριφορές και κυρίως τη συμπεριφορά τους απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό στο σύνολό του, όπως για παράδειγμα τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης ή παρακίνησης. Το σύστημα αμοιβών είναι σημαντικό να βρίσκεται σε αρμονία με την ενίσχυση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την άνοδο των εσόδων της επιχείρησης και με τη βελτίωση του τρόπου ζωής. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να ποικίλουν και μετασχηματίζονται, ανάλογα με το είδος των εργαζομένων στους οποίους απευθύνονται (Kefis and Aspridis, 2014).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω, είναι σημαντικό κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις δεξιότητές του, το γνωστικό του επίπεδο και την προσπάθεια που καταβάλει. Επίσης, θα πρέπει η αμοιβή που δέχεται να του προσδίδει ένα αίσθημα ασφάλειας, μέσω επιπλέον οικονομικών παροχών, όπως είναι τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης ή συμμετοχή στα κέρδη του οργανισμού (Kefis and Aspridis, 2014).

#### **4.10 Αξιολόγηση Προσωπικού**

Οι στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης. Με τις διαδικασίες αυτές μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και να προσδιορίσει τους στόχους και τα πρότυπα της εταιρείας για την απόκτηση επιπλέον αξίας. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματικότητα όταν η παραγωγικότητά της είναι υψηλή, το κόστος είναι σε αξιοπρεπή επίπεδα και η εταιρεία μπορεί ακόμη να προσφέρει υψηλής ποιότητας και οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα (Kefis and Aspridis, 2014).

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές αξιολόγησης της αποδοτικότητας βοηθούν τους εργοδότες να θεσπίσουν νέους στόχους προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Βοηθούν να προωθηθεί μια επαγγελματική ατμόσφαιρα που ευνοεί την ενότητα της εταιρείας, την ανάπτυξη και την επιτυχία. Άρα, η τακτική και συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου. Ένα από τα πολλά, αλλά και βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των εργαζομένων και να τις αξιολογήσουν με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, αλλά και για την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους.

Οι Τράπεζες εφαρμόζουν το σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης για το σύνολο του Προσωπικού της, με σκοπό να είναι εναρμονισμένη με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και να αξιοποιεί τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης Απόδοσης για την προαγωγή, εξέλιξη, αμοιβή και εκπαίδευσή τους. Αναλυτικότερα, οι Προτάσεις Προαγωγής τίθενται υπό επεξεργασία προς εισήγηση στα Συμβούλια Προαγωγών κάθε έτους, ενώ οι Προτάσεις Ανάδειξης εξετάζονται για τις ανάγκες στελέχωσης της Τράπεζας. Τα Δελτία Αξιολόγησης συμπληρώνονται για το Προσωπικό που εργάζεται με σχέση εξαρτημένης εργασίας στην Τράπεζα τουλάχιστον 6 μήνες κατά το έτος αξιολόγησης (Χυτήρης και Άννινος, 2015).

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά το πως γίνεται η αξιολόγηση προσωπικού στο Τραπεζικό Κλάδο και σαν παράδειγμα θα δούμε το σύστημα αξιολόγησης της « Alpha Bank ».

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια Τράπεζα εντοπίζεται στα παρακάτω :

- ✓ Να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους έτσι ώστε να γίνεται πιο εύκολα η μέτρηση της παραγωγικότητας
- ✓ Να δίνει τη δυνατότητα στους Δ/ντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσον αφορά στην εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (π.χ μισθοί, προαγωγές κτλ)
- ✓ Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους τους για τη βελτίωση της απόδοσής τους
- ✓ Να δυναμώνουν τις σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους με την παγίωση καλύτερης επικοινωνίας
- ✓ Να διαπιστώνονται ατομικά και οργανωτικά προβλήματα και να γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις

Το Δελτίο Αξιολόγησης διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

A) Ανώτερων Στελεχών και Επικεφαλής Κρίσιμων Λειτουργιών της Τράπεζας

B) Στελεχών, δηλαδή: Διευθυντών Διευθύνσεων και Στελεχών

Γ) Υπαλλήλων

Δ) Απασχολούμενων με Συμβάσεις Εργασίας Ορισμένου Χρόνου ή Μαθητείας

Η υπαγωγή των Αξιολογούμενων σε κάθε κατηγορία πραγματοποιείται με βάση τη θέση που κατείχαν κατά την περίοδο αξιολόγησής τους.

Αξιολογητής θεωρείται ο άμεσα Προϊστάμενος, ο οποίος επόπτευε το διάστημα αξιολόγησης τον Αξιολογούμενο. Ο Διευθυντής Μονάδας/ Καταστήματος επικυρώνει την όλη διαδικασία.

Ως περίοδος αξιολόγησης ορίζεται το ημερολογιακό έτος που αρχίζει την 1.1 και λήγει την 31.12 κάθε έτους. Η καταληκτική ημερομηνία υποβολής των Δελτίων Αξιολόγησης ανακοινώνεται κάθε φορά με την έναρξη της διαδικασίας. Για να είναι εφικτή η αξιολόγηση, ορίζεται ως πραγματική υπηρεσία στην Τράπεζα το χρονικό

διάστημα έξι (6) μηνών, μέχρι την 31 Δεκεμβρίου του έτους αξιολόγησης. Η ίδια χρονική προϋπόθεση ισχύει και για τους νεοπροσληφθέντες. Σε περίπτωση μετακίνησης εντός του εξαμήνου, η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τη νέα Μονάδα

#### **4.11 Παράγοντες που επηρεάζουν το τμήμα ΔΑΔ των τραπεζών**

Η σαφής κατανόηση όλων των εξωτερικών πιέσεων θα επιτρέψει στους οργανισμούς να τις αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μέσω του σχεδιασμού και της παράδοσης των καταλληλότερων στρατηγικών, σχεδίων και πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού είτε μέσω βραχυπρόθεσμης είτε μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής προοπτικής. Εσωτερικοί παράγοντες είναι πιθανό να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, όπως για παράδειγμα απολύσεις που πρέπει να προωθηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Οι εξωτερικές πιέσεις μπορεί να συσχετιστούν με υψηλά ποσοστά ανεργίας και πτώση της ζήτησης και τελικά μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και της αγοράς (Farnham, 2010).

Τα περισσότερα από τα υπάρχοντα μοντέλα ΔΑΔ λαμβάνουν υπόψη αυτές τις δυνάμεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Έχουν εντοπιστεί οκτώ παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ένα τμήμα ΔΑΔ, όπως για παράδειγμα το εξωτερικό περιβάλλον, η οργανωτική κουλτούρα, τα οργανωτικά ενδιαφερόμενα μέρη, η τεχνολογία, η επιχειρηματική δομή- μέγεθος και ισχύς και συνεχής αλλαγή. Με παρόμοιο τρόπο, το μοντέλο ΔΑΔ σκιαγραφεί περαιτέρω την ικανότητα του τμήματος ΔΑΔ να αναγνωρίζει τις συνεχιζόμενες οργανωτικές και περιβαλλοντικές αλλαγές ως κρίσιμους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική ανάπτυξη και επιτυχία. Ωστόσο, αυτοί οι παράγοντες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των χωρών και των επιχειρηματικών τομέων. Αυτό καθιστά ακόμη πιο δύσκολο για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως να διαχειριστούν και να αναπτύξουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους. Έτσι, το τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ προτείνει την εξέταση πολλών μικρο- και μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τα στρατηγικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την ωριμότητα της στρατηγικής ΔΑΔ. Επιπλέον, οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για την κατανόηση και τη λειτουργικότητα της ΔΑΔ μπορεί να διαφοροποιούνται με βάση τον αντίκτυπο αυτών των παραγόντων, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά.

#### 4.11.1 Οργανωτική κουλτούρα και επιχειρηματικό κλίμα

Μια σαφώς καθορισμένη οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι το κλειδί για τη σαφή επικοινωνία του οράματος και της αποστολής ενός οργανισμού παρέχοντας στους υπαλλήλους κατευθύνσεις για την επίτευξη ατομικών και επιχειρηματικών στόχων. Μπορεί επίσης να προσφέρει μια αίσθηση ταυτότητας και συνέπειας μεταξύ των οργανωτικών μελών και των επιχειρηματικών λειτουργιών, ενώ μπορεί να ενισχύσει τις ικανότητες επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων, τη δέσμευσή τους και την ικανοποίησή τους για να προωθήσει τελικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα (Sadler-Smith, 2015).

Τα στοιχεία της βιβλιογραφίας υπογραμμίζουν περαιτέρω τη συσχέτιση της εκπαίδευσης με την οργανωσιακή κουλτούρα, υποδηλώνοντας ότι μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη υποστήριξη στα καθημερινά καθήκοντα των εργαζομένων (Shahzad et al., 2012). Προηγούμενη έρευνα υπογράμμισε επίσης ότι η προσαρμογή «ανθρώπινων οργανώσεων» μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων (Norton, 2005). Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων συσχετίζεται με την οικοδόμηση μιας προσαρμοστικής και υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις εταιρικές αξίες και πεποιθήσεις, και έτσι να βοηθήσουν τους οργανισμούς να γίνουν πιο ευέλικτοι και δεκτικοί στη συνεχιζόμενη αλλαγή (Griswold, 2008). Οι French et al (2015) υποστήριξαν περαιτέρω ότι οι οργανισμοί με προσαρμοστική κουλτούρα παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, ώστε να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, όχι μόνο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων τους, αλλά και για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της επιτυχίας τους. Για εκείνους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως, ένα από τα κύρια μέλημά τους είναι να ενισχύσουν τις διαπολιτισμικές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού τους ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τα διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια και έτσι να επιτύχουν μια ισχυρότερη πολιτιστική προσαρμογή. Ειδικά κατά τη διάρκεια επιχειρηματικών συγχωνεύσεων, η σαφής κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των συγχωνευόμενων οργανισμών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια πολιτισμική συνέργεια μέσω της οποίας θα μπορούσε να προκύψει ένα ισχυρότερο σύνολο πολιτιστικών αξιών και πεποιθήσεων, παίρνοντας τα θετικά στοιχεία από τον καθένα, μειώνοντας τα αντίστοιχα αρνητικά τους (Du Plessis & Beaver, 2008).

Εκτός από την οργανωσιακή κουλτούρα, το επιχειρηματικό κλίμα μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης οποιασδήποτε πρωτοβουλίας ανθρώπινου δυναμικού. Το οργανωτικό κλίμα παραπέμπει στην κυρίαρχη ατμόσφαιρα που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό και επηρεάζει τους υπαλλήλους του (Burton et al., 2004). Έτσι, μπορεί να ενισχύσει τη συλλογική ταυτότητα και τη δέσμευση της ομάδας που μπορεί να ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Potosky, 2010).

#### **4.11.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Οι μακροοικονομικές πολιτικές μιας κυβέρνησης (π.χ. δημοσιονομικές, νομισματικές κ.λπ.), μπορούν να επηρεάσουν τις παγκόσμιες και τοπικές οικονομίες και επιχειρήσεις (Campbell & Craig, 2012). Η λιτότητα μπορεί να επηρεάσει περαιτέρω τη ζήτηση και την αλυσίδα εφοδιασμού μιας αγοράς και τελικά να επηρεάσει τη ζήτηση εργατικού δυναμικού εντός της «αγοράς εργασίας» (Farnham, 2010). Αντίθετα, σε μια «υγιή» και σταθερή οικονομία, οι επιχειρήσεις τείνουν να προσλαμβάνουν περισσότερες, καθώς αυξάνεται και η ζήτηση για τις προσφορές τους. Ως εκ τούτου, τα ποσοστά ανεργίας συνήθως πέφτουν, ο «πόλεμος των ταλέντων» εντείνεται και οι πρωτοβουλίες κατάρτισης είναι περιζήτητες.

Οι Hausknecht et al (2009) υπογράμμισαν τη σημασία της διατήρησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων, ειδικά κατά τη διάρκεια δυναμικών περιόδων αλλαγής, καθώς τέτοιες στρατηγικές μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Ωστόσο, μια κοινή πρακτική κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης είναι η περικοπή των ανταμοιβών και όλων των σχετικών παροχών ώστε να αποφευχθούν οι απολύσεις ή η εφαρμογή απολύσεων εργατικού δυναμικού είτε μέσω προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης είτε με απλή απόλυση εργαζομένων. Ωστόσο, η ικανότητα ενός οργανισμού να προσελκύει, να διατηρεί, να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει με επιτυχία το εργατικό του δυναμικό, όταν η ζήτηση και η προσφορά εργασίας κυμαίνονται, συνδέεται με αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Μπορεί επίσης να ενισχύσει άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η φήμη της εταιρείας, οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας, το σύστημα ανταμοιβών, ασφάλεια εργασίας κ.λπ., οι οποίοι μπορούν ταυτόχρονα να επηρεάσουν τις θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή τους κατάσταση, την οικονομική αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την παγκοσμιοποίηση έκαναν την αγορά εργασίας ακόμη πιο αδόμητη και απρόβλεπτη από ό,τι ήταν πριν (De Haan & Rogaly, 2015).

Η παγκόσμια κινητικότητα του Εργατικού κινήματος ανάγκασε επίσης τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Σε αυτόν τον βαθμό, το τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ προτείνει ότι η περιβαλλοντική σάρωση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία μέσω της συμπερίληψης διαφόρων οργανωτικών μελών, πέρα από τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ και τα ανώτερα στελέχη. Αυτό θα επέτρεπε να ακουστούν περισσότερες φωνές και, συνεπώς, να βοηθηθούν οι οργανισμοί να παρακολουθούν καλύτερα τις αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση ανθρώπινου κεφαλαίου τους και, κατά συνέπεια, να τις αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά. Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας και οι οικονομικές τάσεις πρέπει επίσης να είναι συνεχώς παρατηρήθηκε έτσι ώστε να διατηρηθεί η εστίαση στον τελικό στόχο του προσδιορισμού των παρόντων και των ανερχόμενων προτύπων, όπως για παράδειγμα η μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού) και τελικά για να πραγματοποιηθούν αναθεωρήσεις. Ομοίως, το τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ απαιτεί την ύπαρξη «περιβαλλοντικά ολοκληρωμένων» στρατηγικών, σχεδίων και πολιτικών ΔΑΔ, ώστε να ενισχυθεί η βιωσιμότητα της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού (μέσω μιας εξωτερικής ολοκλήρωσης) και έτσι να μπορεί να αλλάξει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος, ενώ επίσης εφαρμόζοντας προληπτικές πρωτοβουλίες ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες ευκαιρίες και τις αρχικές τάσεις.

#### **4.11.3 Εργατικά Σωματεία**

Τα εργατικά συνδικάτα μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις ανησυχίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό εντός των οργανισμών. Ο ρόλος τους με επιρροή μπορεί να θεωρηθεί ως σταθεροποιητική δύναμη για τις περισσότερες εθνικές οικονομίες, καθώς η διαπραγματευτική τους δύναμη μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για το εργατικό δυναμικό (Williams, 2012). Ως αναγνωρισμένη ένωση εργαζομένων, ένα εργατικό σωματείο στοχεύει να ενισχύσει τη συλλογική τους φωνή εντός των οργανισμών όσον αφορά τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησης και να εξασφαλίσει περαιτέρω την ευημερία τους (Hancke, 2013). Ωστόσο, τα συνδικάτα έπρεπε να αναδιαρθρώσουν σε μεγάλο βαθμό τις διαπραγματευτικές τους ατζέντες, καθώς οι αγορές εργασίας και τα νομοθετικά πλαίσια απασχόλησης έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό (Durrenberger & Reichart, 2010). Ακριβώς για την ελληνική περίπτωση, προηγούμενη έρευνα υπογραμμίζει την περιορισμένη εστίαση των



συνδικαλιστικών οργανώσεων σε ανησυχίες για τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο για την περίοδο πριν όσο και μετά την κρίση (Nikandrou et al., 2008).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα συνδικάτα δυσκολεύονταν να προσελκύσουν τους εργαζόμενους, ενώ η τρέχουσα κατάσταση της αγοράς εργασίας επέτρεπε στους εργοδότες να είναι ευκαιριακοί λαμβάνοντας άμεσες ενέργειες, όπως για παράδειγμα περικοπές μισθών, απολύσεις εργατικού δυναμικού κ.λπ., χωρίς να τους συμβουλεύει (Roche et al., 2011). Οι συνδικαλιστές ισχυρίστηκαν ότι η νέα ανησυχία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να κινηθεί προς την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας αντί να αναπτύξει συνεργασίες μαζί τους για να δημιουργήσει και να προωθήσει με επιτυχία ένα κοινό όραμα για την ευημερία των εργαζομένων. Η εργασία των συγγραφέων, κατά τη διάρκεια της Ιρλανδικής ύφεσης, έδειξε ότι μόνο το 24% των εταιρειών που ερευνήθηκαν θεώρησαν τη συμμετοχή και τη συνεισφορά των συνδικάτων με αρκετά θετικό τρόπο και τελικά συνεργάστηκε αποτελεσματικά μαζί τους στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους για το ανθρώπινο δυναμικό. Ως εκ τούτου, οι Teague και Roche (2013) πρότειναν ότι θα πρέπει να υπάρχει μια εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ οργανώσεων και συνδικαλιστικών οργανώσεων, ώστε να χειρίζονται μελλοντικές περικοπές συλλογικά και αποτελεσματικά και πριν από κάθε είδους κρίση.

Στην ελληνική περίπτωση, τα συνδικάτα είχαν αρκετά δυνατή επιρροή που θα μπορούσε να επηρεάσει τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς (Ματσαγκάνης, 2012). Σχετική έρευνα υπογράμμισε ότι ακόμη και όταν η ελληνική οικονομία άνθισε, τα συνδικάτα έτειναν να είναι πολύ βραχυπρόθεσμα αντί να εκλέγουν ειδικευμένους εκπροσώπους και να αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη (Katsoridas & Lamprouski, 2013). Τελικά, αμέσως μετά την κρίση, η διαπραγματευτική τους ισχύς μειώθηκε, μαζί με την ιδιότητα μέλους. Η βασική τους προτεραιότητα ήταν να επιτύχουν εθνικές συμφωνίες, και όχι να εστιάσουν σε μονομερείς προσαρμογές. Μια πρόταση που δεν μπορεί να τεκμηριωθεί στην πλειοψηφία των ελληνικών χώρων, αφού οι άνθρωποι άρχισαν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους στη σημασία και την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων να ανταποκρίνονται στις ατζέντες τους λόγω του υψηλού πολιτικοποιημένου χαρακτήρα τους (Katsoridas & Lamprouski, 2013).

Ωστόσο, η διαπραγματευτική δυναμική των συνδικάτων είναι δυνατόν να διαφοροποιείται μεταξύ των χωρών, ανάλογα με την πολιτική παρέμβαση στο εσωτερικό τους (Williams, 2012). Έτσι, ο Williams (2012) δήλωσε ότι: *«η συνεχιζόμενη συνεισφορά των συνδικάτων στις πολιτικές εκστρατείες και οι επιμελείς προσπάθειες των μελών του συνδικάτου για την προσέλευση των ψηφοφόρων εμπόδισαν την*

*πολιτική δύναμη των συνδικάτων να υποχωρήσει όσο η ιδιότητα μέλους τους.»* (σελ. 10). Μια τέτοια πρόταση μπορεί να απεικονίσει ξεκάθαρα την ελληνική περίπτωση μέσω λιγότερων μελών σε συνδικάτα, υψηλής πολιτικής παρέμβασης από το κράτος και σαφούς πολιτικής προτίμησης σε συγκεκριμένα πολιτικά κόμματα εκ μέρους πολλών εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων (Ματσαγγάνης, 2012).

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για την ανάπτυξη ορθολογικών διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού που εστιάζουν στην προώθηση επιτυχημένων σχέσεων διοίκησης-εργατικού δυναμικού, και έτσι να δημιουργήσουν τις απαραίτητες συνθήκες για τη διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Για να γίνει αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναγνωρίσει τα συνδικάτα ως οργανωτικά ενδιαφερόμενα μέρη που αγωνίζονται για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης παράλληλα με τη διασφάλιση της ευημερίας των μελών της. Ως εκ τούτου, μια στρατηγική εταιρική σχέση μαζί τους θα αποδεικνυόταν επωφελής, ώστε να προκύψουν επωφελή αποτελέσματα. Σε αυτό το βαθμό, θα ήταν ωφέλιμο να υπάρχουν εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ώστε να εκφραστούν οι πεπειθήσεις τους και τελικά να παρέχεται μια πιο ολιστική άποψη για το υπό διερεύνηση φαινόμενο.

#### **4.11.4 Τεχνολογία**

Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι πρωτοβουλίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να αναπτύξουν νέα και καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες ή να βελτιώσουν τα υπάρχοντα, για να διατηρήσουν τα τμήματα της αγοράς και την ανταγωνιστικότητά τους. Οι νέες μορφές συστημάτων που βασίζονται στην τεχνολογία επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι άνθρωποι στην εργασία (Farnham, 2010). Τα εξελιγμένα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκαν σε μια προσπάθεια να μειωθούν οι απώλειες χρόνου που συμβαίνουν στις περισσότερες επιχειρησιακές δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως για παράδειγμα αποθήκευση δεδομένων, προγραμματισμός ωραρίου, κ.λπ. Τέτοια τεχνολογικά φιλικά συστήματα επέτρεψαν στα στελέχη ΔΑΔ να επικεντρωθούν περισσότερο σε στρατηγικά ζητήματα και έτσι να επαναπροσδιορίσουν πολλές πτυχές των οργανωτικών πρακτικών απασχόλησης τους. Αυτό είχε επίσης ως αποτέλεσμα την εφαρμογή νέων διαδικασιών προσλήψεων και κατάρτισης, ενώ τα πλαίσια ανταμοιβής και θέσεων εργασίας

επανασχεδιάστηκαν και οι οργανωτικές δομές αναδιαμορφώθηκαν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτές τις νέες επιχειρηματικές απαιτήσεις.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα η ηλεκτρονική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο παραγωγικές και εστιασμένες στην ποιότητα, μειώνοντας το σχετικό κόστος στο πλαίσιο του προγράμματος HR τους (Marler & Fisher, 2013). Η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να είναι επωφελής καθώς μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία, προσαρμογή και έλεγχο των εκπαιδευομένων (Johnson et al., 2008). Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις στην ιατρική και την υγεία διευρύνουν τώρα το προσδόκιμο ζωής και συνεπώς τον βαθμό στον οποίο τα άτομα θα παραμείνουν ενεργά στο εργατικό δυναμικό (Mishra & Akman, 2010). Όλα αυτά μπορούν να αποτελέσουν μια νέα πρόκληση για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την προσέγγισή τους για την αντιμετώπιση ενός γηράσκοντος εργατικού δυναμικού, όπως για παράδειγμα διαφορετικές απαιτήσεις εκπαίδευσης. κ.λπ.). Ωστόσο, αν και οι τεχνολογικές εξελίξεις ήταν κυρίως θετικές, μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε διάφορα οργανωτικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα άγχος, ένταση, δυσαρέσκεια, αποξένωση κ.λπ.) (Ensher et al., 2002). Η διαδικτυακή εκπαίδευση τείνει να απομονώνει τους υπαλλήλους, να μειώνει τις δεξιότητες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασής τους και να ελαχιστοποιεί τη συνολική τους ικανοποίηση λόγω μη έγκαιρης ανατροφοδότησης (Richardson & Swan, 2003).

Ειδικά κάτω από το πρίσμα των διαρκώς μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών και οικονομικών περιβαλλόντων, μια καινοτόμος οργανωτική κουλτούρα είναι δυνατόν να αποδειχθεί επωφελής για την ανάκαμψη του οργανισμού (Boothby et al., 2010). Έχει υποστηριχθεί ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν τεχνολογικές καινοτομίες και ταυτόχρονα επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν κέρδη στην παραγωγικότητα και έτσι να ενισχύσουν την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη. Ο Milic (2013) προσδιόρισε δύο τύπους καινοτομίας, δηλαδή τη σταδιακή και τη ριζική. Η πρώτη είναι αυτή που υποστηρίζεται κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης, καθώς είναι ευκολότερο να εκτελεστεί αμέσως μετά τις στρατηγικές περικοπών. ωστόσο, χωρίς να εγγυάται την οργανωτική επιτυχία και ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, οι ριζικές καινοτομίες απαιτούν ριζικές αλλαγές. Παρόλο που υπάρχει μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας όσον αφορά την υιοθέτηση και την εφαρμογή τους, μπορούν να κατευθύνουν σε νέους τρόπους διεξαγωγής των επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας αυτές τις τεχνολογικές προόδους (ibid). Χωρίς να παραμελείται η υπάρχουσα κατάσταση των οργανισμών, οι ριζικές καινοτομίες μπορούν να τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν και να αναπτυχθούν ώστε

να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στις αγορές τους. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται μια σαφής και συνεχής διαδικασία επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, ενώ οι πρωτοβουλίες για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επικεντρώνονται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης αλλαγών και της συνολικής αποτελεσματικότητας των εργαζομένων αντί να προσφέρουν απλώς μια εκπαιδευτική παρέμβαση (Ensher et al., 2002). Ο τρόπος με τον οποίο η τεχνολογία θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό εξαρτάται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί βλέπουν τέτοιες εξελίξεις και πώς προσπαθούν να τις ενσωματώσουν στις επιχειρηματικές τους πρακτικές. Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, το τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ προτείνει συγκεκριμένα στρατηγικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα περιβαλλοντική εποπτεία, περιβαλλοντικά ολοκληρωμένες στρατηγικές, σχέδια και πολιτικές ΔΑΔ, στρατηγική ικανότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να επηρεάζει την επιχειρηματική κουλτούρα και το κλίμα κ.λπ., που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της τεχνολογίας, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες και τελικά να προσφέρει μια σαφέστερη ένδειξη ωριμότητας της στρατηγικής ΔΑΔ στο εσωτερικό των οργανισμών.

#### **4.11.5 Παγκοσμιοποίηση**

Η παγκοσμιοποίηση έχει επίσης επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τις πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό εντός των οργανισμών και αναμένεται να παραμείνει μια πραγματική πρόκληση ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα χρόνια (Williams, 2012). Οργανισμοί που προηγουμένως αντιμετώπιζαν μόνο τοπικό ή εθνικό ανταγωνισμό αντιμετωπίζουν τώρα παγκόσμιο ανταγωνισμό (Williams, 2012). Ως εκ τούτου, πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει μια στρατηγική ανάπτυξης για να αξιοποιήσουν τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης, όπως για παράδειγμα μεγαλύτερη ομάδα απασχόλησης, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους, τοπική και παγκοσμιοποιημένη παροχή υπηρεσιών κ.λπ., μέσω της επέκτασης σε ξένες αγορές.

Από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού, η παγκοσμιοποίηση επέτρεψε στους οργανισμούς να αναπτύξουν περαιτέρω το πνευματικό τους κεφάλαιο, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές τους και προέτρεψε την ταχύτητα με την οποία οι εργαζόμενοι έπρεπε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ώστε να συμβαδίζουν με νέα απαιτητικά καθήκοντα (Burrell et al., 2014). Ωστόσο, υπάρχουν άλλοι που πιστεύουν ότι η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση είναι έννοιες αλληλένδετες, προτείνοντας ότι η δεύτερη προέκυψε ως αποτέλεσμα της πρώτης (Williams, 2012). Σε κάθε περίπτωση, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να προσαρμόσουν

τις στρατηγικές τους με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις σχετικές προκλήσεις και των δύο εννοιών. Ως εκ τούτου, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να χρησιμοποιήσουν τις πιο κατάλληλες εργαλειακές ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα ύφεση και να οδηγήσουν τελικά την οργανωτική αλλαγή, την ανάπτυξη και την επιτυχία (Vance, 2010). Ειδικά με τη σημερινή επιχειρηματική και οικονομική αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα, οι οργανισμοί θα πρέπει να προβαίνουν σε ορθές επενδυτικές αποφάσεις σε πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού ή/και ανθρώπινου δυναμικού, εάν στοχεύουν σε σημαντικές βελτιώσεις τόσο όσον αφορά την οργανωτική όσο και την επιχειρηματική τους αξία.

Ωστόσο, περαιτέρω επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό δεν αφορούν μόνο την αύξηση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Ένας καλά εκπαιδευμένος και καλύτερα καταρτισμένος υπάλληλος θα ήταν σε θέση να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες που μπορεί να οδηγήσει άμεσα σε πιο ευτυχισμένους πελάτες (Bowen & Schneider, 2014). Ειδικά για τραπεζικούς οργανισμούς, ως προσανατολισμένο στις υπηρεσίες του τραπεζικού τομέα, αυτό θα είχε μεγάλη αξία. Η περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων είναι επίσης απαραίτητη λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού που απαιτεί εργατικό δυναμικό υψηλού επιπέδου για να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα μέσω της προώθησης της εργασιακής καινοτομίας, της υψηλότερης ικανοποίησης των πελατών και του μεριδίου αγοράς. Έτσι, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλάβουν κρίσιμους ηγετικούς ρόλους και ευθύνες προκειμένου να αποδείξουν ότι η ενίσχυση των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας μπορεί να υποστηρίξει την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων και ότι μπορεί να αποφέρει υψηλή απόδοση επένδυσης (ROI) για τους οργανισμούς τους μακροπρόθεσμα (MacKenzie et al., 2014).

#### **4.11.6 Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες**

Υπάρχουν διαφορετικοί νόμοι που θεσπίστηκαν από τις κυβερνήσεις που είχαν, και θα συνεχίσουν να έχουν, αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις (Bamber et al., 2016). Η νομοθεσία που σχετίζεται με την απασχόληση εξετάζει διάφορα μέρη της απασχολησιμότητας, όπως για παράδειγμα ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακή αξία, αμοιβή κ.λπ., και επομένως απαιτεί από τις επιχειρήσεις να τηρούν ορισμένες δεσμεύσεις, όπως για παράδειγμα να παρέχουν στους εργαζομένους τους επιλογές ευημερίας και ασφάλειας, υψηλή απασχόληση και εργασία αρχές, έντιμοι όροι απασχόλησης κ.λπ.).

Ωστόσο, εξαιτίας των συνεχώς μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών και οικονομικών συνθηκών, οι εργασιακές σχέσεις έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό (ibid). Μεγαλύτερη σημασία στην πολιτική σφαίρα είναι επίσης η αναπόφευκτα δυναμική συμμετοχή της κυβέρνησης στις αγορές εργασίας (Farnham, 2010). Συνολικά, αλλαγές (μικρές ή μεγάλες) στο πολιτικό και νομικό πλαίσιο μπορούν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και δεν πρέπει να παραβλέπονται. Η πολιτική αστάθεια εντός της ελληνικής επικράτειας (λόγω της οικονομικής κρίσης) μπορεί να οδηγήσει σε επιζήμια αποτελέσματα τόσο για την οικονομία όσο και για τις επιχειρήσεις και τις εργασιακές σχέσεις (Σκλιάς & Μάρης, 2013).

Ως προς όλα αυτά, τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση του σχετικού νομοθετικού πλαισίου, ώστε να αναπτύξουν και να προσφέρουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να ανταποκριθούν στη θεσμική νομιμότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάληψης ενός εκτεταμένου ρόλου, μέσω της συνεχούς περιβαλλοντικής ανίχνευσης κ.λπ. όπως προτείνεται στο τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Μέθοδος

Η επιστημονική γνώση βασίζεται στα συσσωρευμένα ευρήματα από προηγούμενη έρευνα σε έναν ερευνητικό τομέα, όπου μεμονωμένες μελέτες αποτελούν δομικά στοιχεία (Rowley & Paul, 2021). Αναμένεται ότι μια νέα μελέτη θα βασιστεί σε προηγούμενα ευρήματα για να συμβάλει στη διαμόρφωση και ανάπτυξη γνώσης σε έναν ερευνητικό τομέα (Grewal et al., 2018). Για να επιτευχθεί αυτό, οι συγγραφείς πρέπει να καθορίσουν τους ερευνητικούς τους στόχους με βάση τα κενά στη σχετική βιβλιογραφία και να σχεδιάσουν μια μελέτη για την αντιμετώπιση αυτού του κενού (Paul et al., 2021). Αυτό απαιτεί βαθιά γνώση και κατανόηση ενός ερευνητικού τομέα, κάτι που μπορεί να διευκολυνθεί από συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.

Για την διερεύνηση της ωφέλειας της πράσινης τραπεζικής και τα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόστηκε η μέθοδος της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μετανάλυσης. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να παρέχει στους συγγραφείς μια επισκόπηση ενός ερευνητικού τομέα σε μία μόνο εργασία (Paul et al., 2021). Αυτή η μέθοδος θεωρείται μια επιστημονική και άκρως ενημερωτική μέθοδος για τη συστηματική συλλογή, ανασκόπηση και σύνθεση ερευνητικών ευρημάτων σε ένα συγκεκριμένο θέμα (Paul et al., 2021) για να προσδιοριστεί τι είναι γνωστό -και τι δεν είναι γνωστό- στον τομέα. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση επιτρέπει στους αναγνώστες να αποκτήσουν μια βαθιά κατανόηση της λογοτεχνίας και επίσης τους βοηθούν να εντοπίσουν τα ερευνητικά κενά στην περιοχή. Με αυτόν τον τρόπο, μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια «πλατφόρμα» για την πρόοδο της γνώσης.

Η μετανάλυση συμβάλει ώστε μέσα από τη μελέτη των ερευνών, να είναι εφικτό να διεξαχθεί ένα αποτέλεσμα σχετικό με το ζήτημα της έρευνας που διερευνάται, ώστε να αξιοποιηθεί από μελλοντικές έρευνες. Η μετανάλυση πραγματοποιείται μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση άρθρων και είναι μια από τις πλέον σημαντικές ερευνητικές πρακτικές που υπάρχει. Η στατιστική μετανάλυση αξιολογεί την ευρωστία των ευρημάτων σε μια περιοχή και προσδιορίζει και επιλύει αντικρουόμενα ευρήματα σε προηγούμενη έρευνα για να παρέχει περισσότερη σαφήνεια στο θέμα για τους μελετητές και τους επαγγελματίες (Grewal et al., 2018). Το πλεονέκτημα της μετανάλυσης, σε σύγκριση με μια μεμονωμένη μελέτη με μικρό μέγεθος δείγματος, είναι η υψηλότερη δύναμή της (δηλαδή, συνδυασμένο μέγεθος δείγματος μεμονωμένων μελετών), η οποία επιτρέπει στον μετα-αναλυτή να χαρακτηρίσει πιο

συμπερασματικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών σε έναν τομέα και μεταβλητές που μετριάζουν αυτές τις σχέσεις. Η μετανάλυση ακολουθεί πολύ τεχνικές και περίπλοκες διαδικασίες για τη συλλογή, τον συνδυασμό και την ανάλυση της εμπειρικής έρευνας (Siddaway et al., 2019). Αυτή η αυστηρή προσέγγιση εγγυάται την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της μεθόδου, ενώ ταυτόχρονα συγκαλύπτει την τεχνική για τους ερευνητές και τους επαγγελματίες που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη διεξαγωγή μεταναλύσεων.

Για την αποτελεσματική βιβλιογραφική έρευνα, χρειάζεται ο σωστός σχεδιασμός της μελέτης, ώστε να είναι ισότιμη η μελέτη και παρουσίαση όλων των ερευνών. Για το λόγο αυτό, ορίζονται και πρέπει να πληρούνται ορισμένα κριτήρια. Στη δική μας περίπτωση, τα ερευνητικά ερωτήματα που ορίστηκαν και κατεύθυναν τη βιβλιογραφική μελέτη είναι τα εξής:

- 1) Ποιες οι βασικές θέσεις εργασίας ενός τραπεζικού ιδρύματος και οι διαβαθμίσεις τους;
- 2) Ποια τα βασικά μέρη του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός τραπεζικού ιδρύματος;
- 3) Ποια τα βασικά μέρη ενός συστήματος πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;
- 4) Πως επιτυγχάνεται η μέτρηση απόδοσης στην πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;
- 5) Ποια η σχέση της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική εικόνα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη;

## **5.2 Εργαλεία**

Για την ένταξη των διαθέσιμων άρθρων, που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία, στη συστηματική μελέτη, εφαρμόστηκε μια συστηματική διαδικασία εύρεσης άρθρων, μέσω ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων. Αυτές που αξιοποιήθηκαν είναι: Google Scholar, Scribd, Elsevier, Academia, Scopus.



### **5.3 Δείγμα μελέτης**

Το δείγμα της βιβλιογραφικής μελέτης προσδιορίστηκε με τα εξής κριτήρια: 1. Χρονολογικά, ορίστηκε το διάστημα από το 2000 ως και σήμερα, ώστε να υπάρχει ένα πιο γενικό πλαίσιο προς ανάλυση, μιας και αποτελεί ένα ζήτημα του οποίου τα δεδομένα συνεχώς ανανεώνονται και αναβαθμίζονται. 2. Επιλέχθηκαν αποκλειστικά άρθρα που είναι δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά. 3. Επίσημα και τεκμηριωμένα αποτελέσματα.

### **5.4 Συλλογή δεδομένων**

Κατά τη συλλογή δεδομένων, ο συγγραφέας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις δημοσιευμένες εργασίες (π.χ. άρθρα περιοδικών, κεφάλαια βιβλίων και δημοσιευμένες εργασίες συνεδρίων) όσο και μη δημοσιευμένες εργασίες (π.χ. διατριβές, εργασίες εργασίας, ακυκλοφόρητες εργασίες και εργασίες συνεδρίων). Κάτι τέτοιο θα μείωνε τη μεροληψία δημοσίευσης, το οποίο είναι ένα σοβαρό ζήτημα με τη μετα-ανάλυση, καθώς η συμπερίληψη αδημοσίευτης εργασίας μπορεί να αλλάξει τα αποτελέσματα (Geyskens et al., 2009). Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα από τον Ιούνιο έως τον Αύγουστο του 2022. Από τα πρώτα στάδια αυτής της έρευνας, ο ερευνητής διατήρησε σχετική επαφή με τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού της τράπεζας Alpha, για να εξασφαλίσει την όποια υποστήριξή τους κατά την επιτόπια εργασία.

Η συλλογή δεδομένων σε μια μετανάλυση ξεκινά με την αναζήτηση της βιβλιογραφίας και στη συνέχεια την εφαρμογή κριτηρίων συμπερίληψης/αποκλεισμού για την οριστικοποίηση της μεταναλυτικής βάσης δεδομένων. Η συλλογή δεδομένων σε μια μετανάλυση θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα μοντέλο διοχέτευσης, στο οποίο εξετάζονται διάφορες πηγές έτσι ώστε να εντοπιστούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημοσιεύσεις στη διαδικασία αναζήτησης. Στη συνέχεια, μέσω του “προσυμπτωματικού” ελέγχου, ο ερευνητής μπορεί να εξαλείψει δημοσιεύσεις που δεν πληρούν τα κριτήρια ένταξης (Grewal et al., 2018). Είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται λεπτομερή αρχεία της διαδικασίας διαλογής για αναφορά στη μετανάλυση για να αποδειχθεί η διαφάνεια και η ακρίβεια (Paul et al., 2021).

Για τη συγκέντρωση των στοιχείων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σε πρώτη φάση, με τις απαραίτητες λέξεις- κλειδιά, αναζητήθηκαν σχετικά άρθρα στις βάσεις δεδομένων. Σε δεύτερο βήμα, από τις μελέτες που βρέθηκαν ξεχώρισαν αυτές

οι οποίες πληρούσαν τα κριτήρια που ορίστηκαν παραπάνω. Στο τρίτο βήμα, εντοπίστηκαν οι στόχοι, το δείγμα και τα αποτελέσματα- συμπεράσματα κάθε έρευνας. Οι έρευνες που επιλέχθηκαν ήταν όσες ανταποκρίνονταν στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί εξ αρχής. Πρόκειται για επιστημονικά άρθρα, σε έγκυρες επιστημονικές εκδόσεις. Για τη βοήθεια εξαγωγής συμπερασμάτων, συγκροτήθηκε ένας πίνακας, ο οποίος ανέφερε τα δεδομένα κάθε έρευνας, για την καλύτερη επεξεργασία τους.

## **5.5 Κριτήρια**

Μετά τη συλλογή όλων των σχετικών δημοσιεύσεων στη διαδικασία αναζήτησης, ο συγγραφέας πρέπει να καθορίσει κριτήρια ένταξης/αποκλεισμού για να διασφαλίσουν ότι όλες οι μελέτες που τελικά περιλαμβάνονται στη μετα-ανάλυση έχουν παρόμοια, επιθυμητά χαρακτηριστικά (Grewal et al., 2018). Εδώ, εξηγούνται ορισμένα κριτήρια ένταξης/αποκλεισμού που είναι κοινά στις περισσότερες μετα-αναλύσεις. Πρώτον, οι μετα-αναλύσεις περιλαμβάνουν μόνο ποσοτικές μελέτες. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές θα πρέπει να αποκλείουν όλες τις εργασίες ανασκόπησης, την ποιοτική έρευνα και τις εργασίες με περιγραφικές αναλύσεις από τη μετα-αναλυτική βάση δεδομένων. Επιπλέον, οι αρχικές μελέτες πρέπει να περιέχουν τις απαιτούμενες στατιστικές πληροφορίες (π.χ. συντελεστές συσχέτισης, τυποποιημένοι συντελεστές βήτα και τιμές  $t$ ) για τον υπολογισμό ενός κοινού μεγέθους επίδρασης (Grewal et al., 2018). Οι περισσότερες μελέτες σε περιοδικά υψηλής ποιότητας παρέχουν αρκετές πληροφορίες για τον υπολογισμό ενός μεγέθους εφέ (Jeyaraj & Dwivedi, 2020). Ωστόσο, όταν αυτές οι πληροφορίες δεν αναφέρονται σε ένα έγγραφο, ο μετααναλυτής μπορεί να επικοινωνήσει με τους συγγραφείς για να ανακτήσει αυτές τις πληροφορίες ή να αφαιρέσει τη μελέτη από τη μετα-αναλυτική βάση δεδομένων.

Δεύτερον, όλες οι μελέτες που περιλαμβάνονται σε μια μετα-ανάλυση πρέπει να ελέγχουν ποσοτικά τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος (Jeyaraj & Dwivedi, 2020). Για να διασφαλιστεί η μέτρηση των «σωστών» σχέσεων, οι συγγραφείς πρέπει να αναπτύξουν ένα εγχειρίδιο κωδικοποίησης με σαφείς εννοιολογικούς και λειτουργικούς ορισμούς όλων των μεταβλητών στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο και να περιλαμβάνουν μόνο έρευνα που δοκιμάζει τουλάχιστον μία σχέση ανά ζεύγη σε αυτό το μετα-αναλυτικό πλαίσιο.

Το τρίτο κοινό κριτήριο για τις εργασίες σε μια μετα-αναλυτική θα είναι το χρονικό πλαίσιο (δηλαδή η περίοδος από την οποία αντλούνται οι μελέτες), το οποίο μπορεί να ληφθεί υπόψη. Για παράδειγμα, στη μετα-ανάλυσή τους που εξετάζει τον

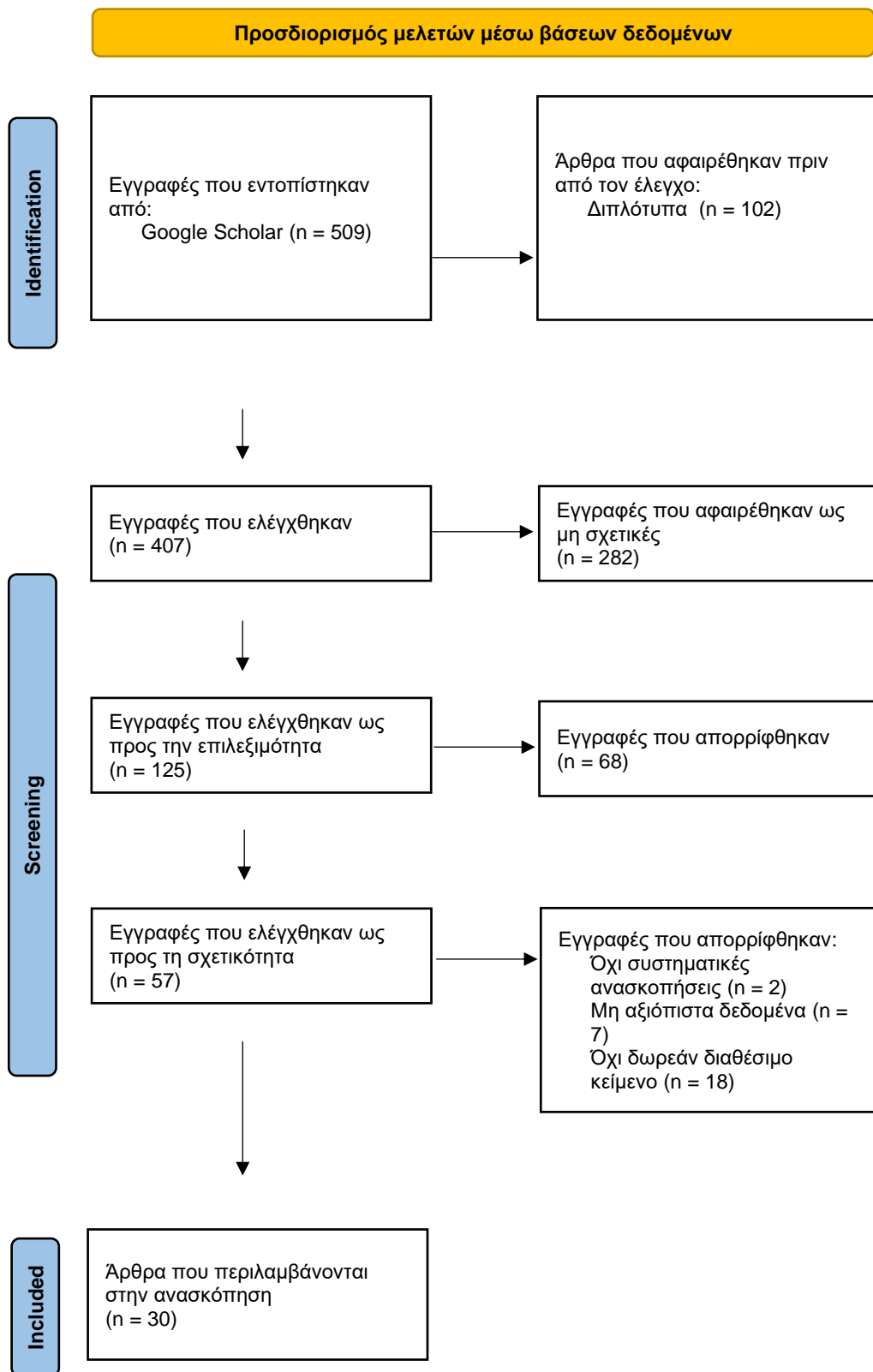
αντίκτυπο των στρατηγικών πόρων στην απόδοση, οι Crook et al. (2008) επέλεξε το 1991 ως σημείο εκκίνησης για τη συλλογή δεδομένων. Επειδή αυτή είναι η χρονιά που εισήχθη η θεωρία που βασίζεται στους πόρους. Τέλος, ο μετα-αναλυτής μπορεί να επιβάλει διάφορα κριτήρια σχεδιασμού της έρευνας, εφόσον υπάρχει ισχυρή αιτιολόγηση για αυτό. Σε αυτό το βήμα, οι ερευνητές κωδικοποιούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεμονωμένων μελετών για χρήση στην ανάλυση δεδομένων. Συγκεκριμένα, ο μετααναλυτής πρέπει να κωδικοποιεί: (1) ζεύγη που έχουν μελετηθεί σε κάθε μεμονωμένη μελέτη. (2) χαρακτηριστικά από προηγούμενες μελέτες που μπορεί να μετριάσουν τις σχέσεις στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο και (3) χαρακτηριστικά προς έλεγχο για το εννοιολογικό πλαίσιο.

Αρχικά, οι ερευνητές πρέπει να προσδιορίσουν ποια συσχετισμένα ζεύγη στο μετα-αναλυτικό πλαίσιο έχουν δοκιμαστεί σε κάθε αρχική μελέτη και να εξαγάγουν τα μεγέθη των αποτελεσμάτων που αντιστοιχούν σε αυτές τις σχέσεις. Μια ανασκόπηση προηγούμενων εμπειρικών μελετών και υφιστάμενων μετα-αναλύσεων σε ένα ερευνητικό θέμα συχνά βοηθά τους συγγραφείς να ολοκληρώσουν τη λίστα με τους πιθανούς συντονιστές. Τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού της μελέτης μπορεί να περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο και την εθνικότητα των υποκειμένων, καθώς και το έτος δημοσίευσης και τον τύπο του ερευνητικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα, η μεταανάλυση των Fischer και Mansell (2009) για τη δέσμευση των εργαζομένων, τη χώρα στην οποία διεξήχθησαν οι μελέτες, μεγέθη δείγματος, ποσοστό ανδρών/γυναικών, μέση ηλικία, εάν το δείγμα ήταν μπλε ή λευκό γιακά, ποσοστό απόκρισης, βιομηχανία, οργάνωση και Τύπος εργασίας.

Τέλος, οι μετα-αναλυτές τυπικά κωδικοποιούν πιθανές μεταβλητές ελέγχου για να τις αναδείξουν ως πηγή ετερογένειας στις σχέσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών. Η συμπερίληψη μεταβλητών ελέγχου στο μετααναλυτικό πλαίσιο ενισχύει την αυστηρότητα της εργασίας (Grewal et al., 2018). Όπως και με την επιλογή του συντονιστή, οι συγγραφείς μπορεί να ακολουθήσουν προηγούμενες μελέτες ή προηγούμενες μετα-αναλύσεις σχετικά με το θέμα για να βελτιώσουν τη λίστα με τις μεταβλητές ελέγχου. Στη μετα-ανάλυση των οφελών από τη σχέση με τον πελάτη, περιλαμβάνονται διάφορες μεταβλητές ελέγχου (π.χ., μεμονωμένους έναντι πολλαπλών βιομηχανιών, δείγματα φοιτητών έναντι μη φοιτητών και δημοσιευμένες έναντι μη δημοσιευμένων μελετών) για να διασφαλιστεί ότι οι διακυμάνσεις στα μεγέθη των επιπτώσεων δεν οφείλονται σε αυτές τις μεταβλητές.

Για τη συγγραφή της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης ακολουθήθηκαν, κατά το δυνατόν περισσότερο, οι κατευθυντήριες οδηγίες PRISMA (Preferred

Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses) (Page et al., 2020). Η ηλεκτρονική αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε Αύγουστο και Σεπτέμβριο του 2022. Χρησιμοποιήθηκαν η βάση δεδομένων Scopus και η μηχανή αναζήτησης Google Scholar. Από την ηλεκτρονική αναζήτηση προέκυψαν 509 άρθρα, τα οποία και μεταφορτώθηκαν στο δωρεάν λογισμικό εργαλείο Systematic Review Accelerator (SRA) (Clark et al., 2020), έτσι ώστε να αφαιρεθούν τα διπλότυπα και στη συνέχεια να ελεγχθούν τα υπόλοιπα, με βάση τον τίτλο και την περίληψη, για το αν πληρούν τα κριτήρια επιλογής. Μετά την αφαίρεση των διπλότυπων (102 άρθρα), απέμειναν 407 για διαλογή βάσει τίτλου και περίληψης, έπειτα από την οποία αφαιρέθηκαν 282 ως μη σχετικά με το θέμα της έρευνας και απέμειναν 125 άρθρα για ανάγνωση του πλήρους κειμένου τους ώστε να ελεγχθούν ως προς την καταλληλότητά τους ή μη. Από τον έλεγχο αυτό προέκυψαν 30 άρθρα για ένταξη στην παρούσα εργασία.



Graph 6. PRISMA 2020 διάγραμμα ροής.

## **5.6 Εγκυρότητα Έρευνας, Αξιοπιστία και Αυθεντικότητα**

Όλες οι έννοιες είναι σημαντικές και αλληλένδετες με μια ερευνητική διαδικασία καθώς αποτελούν ουσιαστικά κριτήρια για την επιτυχή αξιολόγηση της ακρίβειας και της αυστηρότητας της έρευνας (Saunders et al., 2012). Επομένως, κάθε έρευνα θα πρέπει να είναι έγκυρη, όσον αφορά την παραγωγή ακριβών ευρημάτων/μετρήσεων που αντιπροσωπεύουν ξεκάθαρα αυτό που πρόκειται να παράγουν. Τα ερευνητικά δεδομένα θα πρέπει επίσης να είναι αξιόπιστα/ακριβή, δεδομένου ότι παρόμοια αποτελέσματα θα μπορούσαν να επιτευχθούν είτε μέσω ανάλυσης παρακολούθησης είτε από διαφορετικούς ερευνητές. Συνολικά, κάθε σχέδιο έρευνας πρέπει να αντιμετωπίζει ζητήματα και ανησυχίες που σχετίζονται με την εγκυρότητα (εσωτερική, εξωτερική), καθώς και με την αξιοπιστία, την αξιοπιστία, τη δυνατότητα μεταφοράς και την αυθεντικότητα, ώστε να ενισχυθούν τα ευρήματά του.

Σύμφωνα με τους Hussey και Hussey (1997), η εγκυρότητα σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα δεδομένα που λαμβάνονται αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια το διερευνημένο φαινόμενο. Ωστόσο, αρκετά ερευνητικά λάθη (π. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές πρέπει να εξασφαλίσουν μια ακριβή μέθοδο ανάλυσης που θα αντικατοπτρίζει ξεκάθαρα μια διορατική κατανόηση των ερωτημάτων στις επιλεγμένες ερευνητικές μεθόδους τους. Μια μελέτη περίπτωσης επιτρέπει στον ερευνητή να ενισχύσει την εσωτερική του εγκυρότητα/αξιοπιστία μέσω μιας προσεκτικής εξέτασης των οργανισμών μελέτης περίπτωσης του/της (π.χ. εστιάζοντας σε εκείνους τους τομείς που σχετίζονται με την ωριμότητα SHRD πριν και μετά την κρίση). Μαζί με τα δεδομένα τεκμηρίωσης και τις μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού, όλες οι μέθοδοι θα μπορούσαν περαιτέρω να επιτρέψουν στον ερευνητή να πιστοποιήσει τα ευρήματα της έρευνάς του.

Η εξωτερική εγκυρότητα αντιπροσωπεύει τον βαθμό γενίκευσης των ευρημάτων της έρευνας, πράγμα που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα των δεδομένων είναι εφαρμόσιμα και σε άλλους οργανισμούς (Saunders et al., 2012). Αν και οι περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν κατηγορηθεί για την έλλειψη αυστηρότητας και τη μικρή βάση για επιστημονική γενίκευση, όταν επιλέγονται πολλαπλές περιπτώσεις, μπορούν να προσφέρουν είτε μια «κυριολεκτική αναπαραγωγή» ή μια «θεωρητική αναπαραγωγή» και έτσι με κάποιο τρόπο να ξεπεραστούν τέτοιες ανησυχίες (Yin, 2014). Ο ερευνητής αναγνωρίζει ότι η γενίκευση της έρευνάς του είναι περιορισμένη, ωστόσο η αρχική του εστίαση ήταν στην εξειδίκευση και αυτός ήταν ο λόγος που αποφάσισε να υιοθετήσει μια ερευνητική στρατηγική μελέτης περίπτωσης. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί εξίσου ότι εφόσον οι περισσότεροι ελληνικοί οργανισμοί

αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα λόγω της συνεχιζόμενης ύφεσης, αυτό μπορεί τελικά να αυξήσει την εξωτερική εγκυρότητα αυτής της έρευνας.

Από την άλλη πλευρά, η αξιοπιστία σχετίζεται με την ακρίβεια των δεδομένων, όσον αφορά τη σύμπτωση των αποτελεσμάτων, είτε σε μελλοντική έρευνα είτε σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η αξιοπιστία της έρευνας μπορεί περαιτέρω να αποδείξει τον βαθμό στον οποίο τα ευρήματα της έρευνας είναι αμερόληπτα προκειμένου να διασφαλιστεί μια συνεπής αξιολόγηση και ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται (Sekaran, 2003). Για τους σκοπούς αυτής της διατριβής, ο ερευνητής αναλογίζεται την πρόταση των Marshall και Rossman (1999) ότι οι ανησυχίες σχετικά με την αξιοπιστία σχετικά με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας μπορεί να είναι υπόκεινται σε αλλαγές. Ο ερευνητής εξασφάλισε την αξιοπιστία της έρευνας περνώντας πολλά προσχέδια των κεφαλαίων της έρευνάς του στον επιβλέποντα για επανεξέταση και ανατροφοδότηση. Αυτό επέτρεψε στον ερευνητή να κάνει συνεχώς όλες τις απαραίτητες τροποποιήσεις στη διατριβή του, ώστε να προσφέρει μια πιο ουσιαστική ερευνητική ιστορία. Επιπλέον, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση του προϊστάμενου του επέτρεψε να λάβει αντικειμενικές αποφάσεις, ώστε να μην επηρεάσει τα ερευνητικά του αποτελέσματα.

Τέλος, ο ερευνητής εξασφάλισε την αυθεντικότητα της έρευνας κρατώντας ένα ολοκληρωμένο ημερολόγιο και ενημερώνοντάς το συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια των διδακτορικών του σπουδών. Η αυθεντικότητα της έρευνάς του διασφαλίστηκε μέσω τακτικών συναντήσεων και ελέγχων με τον προϊστάμενό του, ώστε να διασφαλιστεί ότι τόσο η διεξαγωγή όσο και η αξιολόγηση της έρευνάς του είναι αληθινή και αξιόπιστη περιγράφοντας δίκαια και αληθινά τις απόψεις των συμμετεχόντων στη συνέντευξη. Αυτό διαβεβαίωσε επίσης ότι η έρευνά του θα εξετάσει τον αντίκτυπό της στον οργανισμό που βρίσκεται υπό έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> GREEN BANKING

### 6.1 Εισαγωγή στις Πράσινες Επιχειρήσεις

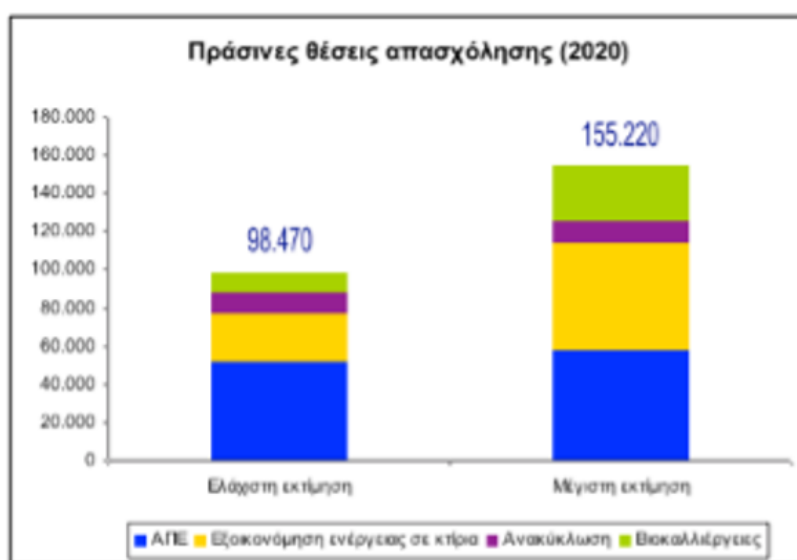
Η σκέψη της «πράσινης επιχείρησης» άρχισε να επεκτείνεται στα τέλη του 20ου αιώνα ταυτόχρονα με τη συνεχώς αυξανόμενη ανησυχία για τη βιωσιμότητα της οικονομικής ανάπτυξης. Ενώ οι αφετηρίες των σύγχρονων «πράσινων εξελίξεων» βρίσκονται στα μέσα της δεκαετίας του 1960, χρειάστηκαν σχεδόν είκοσι χρόνια για να ευθυγραμμιστούν οι επιχειρήσεις με τις «πράσινες» κατευθύνσεις και να τις ενσωματώσουν στα συστήματα αξιών τους και να καταβάλουν προσπάθεια να γεννήσουν τον όρο “πράσινη επιχείρηση”. Όπως και να έχει, ακόμη και τώρα, η σημασία της έννοιας της πράσινης επιχείρησης είναι αρκετά κατανοητή, όπως φαίνεται από τους πολυάριθμους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία. Επιπλέον, οι πράσινες επιχειρηματικές πρακτικές απέχουν πολύ από το να είναι ευρέως διαδεδομένες και να συνδέονται από επιχειρηματικά στοιχεία σε όλο τον κόσμο, με αναγνωρίσιμες διαφοροποιήσεις των «πράσινων» δραστηριοτήτων σε όλες τις περιοχές. Υπάρχουν πολλοί λόγοι πίσω από αυτό. Το ένα σχετίζεται με το γεγονός ότι η επιδίωξη πράσινων επιχειρήσεων εξακολουθεί να θεωρείται ως επί το πλείστον ως επιπλέον βάρος (όσον αφορά την αύξηση του κόστους ή την απώλεια κέρδους). Το άλλο σχετίζεται με παράγοντες της χώρας όπως οι πολιτικές, κοινωνικές και νομισματικές διαφορές (Aizawa & Yang, 2010).

Η πράσινη επιχείρηση ορίζεται ως *«ένας οργανισμό που δημιουργεί πράσινη παραγωγή»*. Η πράσινη επιχείρηση απαιτεί αφοσίωση στο οικονομικό κέρδος, τη βιωσιμότητα και την ανθρωπότητα (Amundsen et al., 2006). Το Business Dictionary αναφέρει ότι η πράσινη επιχείρηση είναι *«μια επιχείρηση που λειτουργεί με τρόπο που δεν έχει επιβλαβείς επιπτώσεις στο περιβάλλον, την κοινότητα ή την οικονομία»* και επίσης ότι *«οι πράσινες επιχειρήσεις συμμετέχουν στη δημιουργία προσεγγίσεων που περιλαμβάνουν τα φιλοπεριβαλλοντικά ζητήματα και πολιτικές που επηρεάζουν θετικά τα ανθρώπινα δικαιώματα»* (Aizawa & Yang, 2010). Οι πράσινες επιχειρήσεις ενσωματώνουν πιο βιώσιμες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές, ενισχύουν το φυσικό περιβάλλον και βελτιώνουν τις συνθήκες διαβίωσης, ενώ ωφελούνται και προσθέτουν στην οικονομία.

Η ίδρυση μιας πράσινης επιχείρησης είναι μια ευέλικτη διαδικασία. Υπάρχουν διάφορες δραστηριότητες που μπορούν να ενσωματωθούν και να ξεκινήσουν όταν οι οργανισμοί πρέπει να προχωρήσουν σε μια πράσινη συμπεριφορά. Ένας οικολογικά συνειδητοποιημένος οργανισμός θα πρέπει να δεσμευτεί σε ένα από τα «4Rs» –



μείωση, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση και ανάκτηση. Όλα τα "R" μπορούν να επιτευχθούν με την ενσωμάτωση μερικών εφαρμογών, μερικές από τις οποίες μπορεί να καλύψουν την ανάγκη πολλαπλών "R". Η μείωση μπορεί να εκδηλωθεί μέσω δύο πρακτικών, ως μείωση του μεγέθους της χρήσης των πόρων και μείωση της σπατάλης. Η οικολογική σήμανση (αλλιώς ονομάζεται πράσινη ή οικολογική σήμανση ή πράσινη επωνυμία) φαίνεται να προσελκύει νέους πελάτες παρέχοντας πληροφορίες για το φυσικό προφίλ των προϊόντων (Aizawa & Yang, 2010).



Graph 7. Προσφορά πράσινων θέσεων απασχόλησης το 2020.

Πολλοί ερευνητές προτείνουν ότι εκπαιδύοντας τους πελάτες/ καταναλωτές για τα φυσικά πλεονεκτήματα των προϊόντων, η εταιρεία μπορεί να διεγείρει την προθυμία του αγοραστή για οικολογικά ζητήματα και επιπλέον, να αυξήσει τον ενθουσιασμό για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών αυξάνεται με τη χρήση οικολογικών ετικετών ως μέσου προβολής της εταιρικής κοινωνικής δέσμευσης ενός οργανισμού προς τους αγοραστές, το συνολικό πληθυσμό, τους συνεργούς και τους ελεγκτές. Για παράδειγμα, ορισμένοι οργανισμοί συμβουλεύουν τους εργαζομένους τους να χρησιμοποιούν τα δημόσια μέσα μεταφοράς σε αντίθεση με τα ιδιωτικά οχήματα με συγκεκριμένο τελικό στόχο τη μείωση της ατμοσφαιρικής μόλυνσης ή τον ανεφοδιασμό του αυτοκινήτου μετά τις έξι μ.μ. στο σημείο που τα καυσαέρια είναι λιγότερο καταστροφικά για το περιβάλλον (Ali et al., 2022). Παραδείγματα διαφορετικών «πράσινων» δραστηριοτήτων

περιλαμβάνουν τη διαλογή των απορριμμάτων, τη διοργάνωση σεμιναρίων για την οικολογική ευαισθητοποίηση και τις περιβαλλοντικές πρακτικές και ούτω καθεξής. Το είδος και το εύρος των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς, ωστόσο, ποικίλλει ανάλογα με τις ικανότητες της συγκεκριμένης εταιρείας να προσαρμόσει τις δραστηριότητές της ώστε να είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

## **6.2 Πράσινη Οργανωτική Κουλτούρα**

Σύμφωνα με τους Carrol και Shabana (2010) οι επιχειρήσεις είναι υπόλογες στην κοινότητα για κάτι περισσότερο από το κέρδος και την εργασία με φιλοπεριβαλλοντικό τρόπο που θεωρείται ως ένα από τα καθήκοντα τους. Η υιοθέτηση μιας οικολογικής συνείδησης σε μια επιχείρηση είναι διαφορετική ανάλογα με τα διάφορα είδη αλλαγών, επειδή είναι ο στόχος μιας θυγατρικής της εταιρείας. Οι φιλικές προς το περιβάλλον εταιρείες είναι απαραίτητες για τους πελάτες, ωστόσο, δεδομένου ότι αυτή η απόδοση δεν θα είναι ποτέ ο κύριος στόχος ενός οργανισμού, θα πρέπει να υποστηριχθεί ότι θα πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια για την επίτευξη των πρωταρχικών τους στόχων με φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο. Αυτό απαιτεί αλλαγή στη στάση και την κουλτούρα των οργανισμών (Babiak & Trendafilova, 2011).

Εάν ο οργανισμός θέλει να είναι ικανός να υιοθετήσει μια οικολογική συμπεριφορά, η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να προσαρμοστεί και να επικεντρωθεί στο περιβάλλον και η διοίκηση πρέπει να δείξει αφοσίωση στην οικοδόμηση ενός φιλικού προς το περιβάλλον οργανισμού. Οι οργανωσιακές κουλτούρες έχουν κατανοήσει τις επιθυμητές ιδιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ ταυτόχρονα προωθούν την αποτελεσματική οικολογική εκτέλεση (Bai, 2011).

Όταν η διοίκηση θέλει να φέρει και να καθιερώσει οικολογικές αξίες στον οργανισμό, η καλύτερη προσέγγιση είναι μέσω της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ουσιαστικό για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Bai, 2011). Ορισμένες έρευνες αναφέρουν ότι οι εκπρόσωποι είναι αυτοί που μέσα από την καθημερινή τους εργασία μπορούν να πραγματοποιήσουν τις περιβαλλοντικές δραστηριότητες, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επίτευξη των οικολογικών στόχων σε αναπόφευκτο εξαρτάται από την προθυμία και τη δέσμευση των εκπροσώπων να αλλάξουν τις εργασιακές πρακτικές τους. Το κίνητρο επηρεάζει την πορεία των αλλαγών, το πόσο οικονομικές είναι και το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εκπρόσωποι στα

οικολογικά ζητήματα. Ότι αυτό που παρακινεί τους εκπροσώπους μπορεί να είναι τα χρήματα ή τα διαφορετικά πλεονεκτήματα, ωστόσο στην περίπτωση που ο σύλλογος είναι φιλικός προς το περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει ως εμπνευσμένη μεταβλητή (Barbier, 2011).

Όταν ένας εργαζόμενος μπορεί να καθορίσει τις οικολογικές στρατηγικές και τη δική του ιδιαίτερη συνεισφορά σε αυτές, υποδηλώνει υψηλό επίπεδο κατανόησης και ευθύνης, το οποίο η εταιρεία πρέπει να επιτύχει μέσω των εργαζομένων της. Η δέσμευση είναι το συστατικό που δημιουργεί ενθουσιασμό στους εκπροσώπους, συνδέοντάς τους με έναν συγκεκριμένο στόχο (Cherian & Jolly, 2012). Όταν υπάρχει έλλειψη δέσμευσης, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί οικολογική αλλαγή. Το πλεονέκτημα της ύπαρξης αφοσιωμένων εργαζομένων είναι ότι δεν θα κάνουν απλώς ό,τι είναι απαραίτητο για να εκπληρώσουν τους στόχους και τους στόχους που έχουν τεθεί, αλλά θα καταβάλουν πρόθυμα προσπάθειες για να βελτιώσουν το περιβαλλοντικό τους καθήκον (Grolleau et al., 2012).

Η σημασία της επικοινωνίας ως εργαλείου για τη συμπερίληψη και τη δέσμευση των εργαζομένων κατά τις πολιτιστικές και συνολικές οργανωτικές εξελίξεις υπογραμμίζεται συνεχώς από τις έρευνες. Σε περίπτωση που αυτοί οι εκπρόσωποι δεν είναι πλήρως ενήμεροι για τις εξελίξεις που αναλαμβάνονται, μπορεί να υποδηλώσει παρεξήγηση και να προκαλέσει άμεση αντίσταση στην αλλαγή. Για να εκτελεστεί αποτελεσματικά η αλλαγή, θα πρέπει να βασίζεται σε ανοιχτές αλληλεπιδράσεις (Jabbour et al., 2010).

Η πράσινη στρατηγική για έναν οργανισμό συμπληρώνει τις επιχειρήσεις, τις δραστηριότητες και τις τεχνικές πόρων που είναι πλέον καλά κατανοητές από τις επιχειρήσεις. Μια πράσινη στρατηγική ουσιαστικά βοηθά τους οργανισμούς να κάνουν επιλογές που δεν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη φύση. Οι κανόνες που πλαισιώνουν την αρχή μιας πράσινης στρατηγικής πρέπει να οδηγήσουν έναν οργανισμό να φέρει μια ισχυρή επιχειρηματική λογική που βασίζεται σε αποφάσεις. Τα τρία πρότυπα που υποδεικνύονται στο παρακάτω σχήμα μπορούν να λειτουργήσουν ως κανόνες της πράσινης στρατηγικής οποιουδήποτε οργανισμού (Jackson et al., 2011):

1. Μια πράσινη στρατηγική προάγει τη συνείδηση και τη δραστηριότητα – η καθιέρωση μιας πράσινης κουλτούρας περιλαμβάνει τη στήριξη της συμπεριφοράς που θέλουν να υιοθετήσουν τα άτομα, ωστόσο εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη για τα κατάλληλα μέσα και τις προετοιμασίες με συγκεκριμένο τελικό στόχο να αλλάξουν. Οι οργανισμοί που χτίζουν μια πράσινη στρατηγική είναι συχνά γρήγορα αναγνωρίσιμοι ως νέοι και

μερικές φορές οι διακρίσεις σε μια πράσινη κουλτούρα είναι ασήμαντες. Για την πρώτη περίπτωση, μια φιλοπεριβαλλοντική κουλτούρα βρίσκεται τακτικά στο κέντρο του επιχειρηματικού συστήματος και της στρατηγικής για να ενδυναμώσει τους «πράσινους» στοχασμούς σε κάθε επιλογή που γίνεται. Για τη δεύτερη περίπτωση, η εφαρμογή απλών βημάτων που μπορεί να κάνει ο καθένας μπορεί να έχει κρίσιμη επίδραση στα έξοδα και την απόδοση ενός οργανισμού.

2. Μια πράσινη στρατηγική ενισχύει τη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή δραστηριοτήτων που βελτιώνουν το περιβάλλον. Η καθιέρωση ενός σαφούς οράματος και διαδικασίας εμπνέει επιτέλους τα άτομα να βελτιώσουν τις επιλογές τους προσαρμόζοντάς τες με τις ανάγκες του οργανισμού για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο παγκόσμιο εμπορικό κέντρο. Πράγματι, σε αντίθεση με άλλες στρατηγικές του οργανισμού, οι πράσινες στρατηγικές επηρεάζουν τις επιλογές που γίνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών τεχνικών, μεθόδων εργασίας, διαδικασιών συσχέτισης, διαδικασιών δεδομένων, μεθοδολογιών εφαρμογών, τεχνικών καινοτομίας και υποστηρικτικών ιδρυμάτων.

Η βιωσιμότητα και η αποτελεσματικότητα οποιουδήποτε εργαλείου στρατηγικής και καινοτομίας διαχείρισης εξαρτώνται από την προσβασιμότητα και την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους που χρησιμοποιείται στη στρατηγική. Το πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται ως μια διάταξη διαφορετικών αλλά συσχετισμένων πρακτικών, λειτουργιών και διαδικασιών που επικεντρώνονται στη διατήρηση, τη βελτίωση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (Mahoney & Thorne, 2005). Αυτό το πλαίσιο δίνει μια βάση που επιτρέπει στη διαχείριση της ένωσης να βελτιώσει τον έλεγχο των οικολογικών επιπτώσεων της ένωσης. Ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ενσωματώνει ευθύνη και στρατηγική, σχεδιασμό, εκτέλεση, αξιολόγηση και αξιολόγηση, αναθεώρηση και αλλαγή. Με τελικό στόχο την εφαρμογή της πράσινης διαχείρισης, η διοίκηση θα πρέπει να παρακινήσει και να ενδυναμώσει τους εκπροσώπους και θα πρέπει να γνωρίζουν το περιβάλλον προκειμένου να έχουν μια αποτελεσματική διαδικασία οικολογικού περιβάλλοντος. Και πάλι, για να ενσωματώσουν με επιτυχία δραστηριότητες πράσινης διαχείρισης και να ενθαρρύνουν τις οικολογικές εξελίξεις, οι εταιρείες χρειάζονται υψηλό επίπεδο διοικητικών και τεχνολογικών ικανοτήτων (Malsha et al., 2020).

### **6.3 Χαρακτηριστικά Πράσινης Συμπεριφοράς Εργαζομένων**

Την προηγούμενη δεκαετία, οι οργανισμοί άρχισαν να εστιάζουν την προσοχή τους στο θέμα της περιβαλλοντικής αλλαγής και της βιωσιμότητας. Έχουν προκύψει διάφορες απόψεις σχετικά με το γιατί οι ενώσεις πρέπει να είναι πιο φιλικές προς το περιβάλλον. Ωστόσο, παρά τη γενική επιβεβαίωση αυτής της πράσινης αναγκαιότητας, η πρόοδος παραμένει μέτρια. Ενώ συνεχίζονται εκτενείς διαφωνίες σχετικά με τη σχετική επίδραση της καινοτόμου πράσινης τεχνολογίας και τους ρόλους των κυβερνήσεων, των διεθνών φορέων και των ενώσεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, η αλήθεια είναι ότι η φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά βασίζεται στην ατομική συμπεριφορά. Όλοι έχουν έναν ρόλο να παίξουν και ο ρόλος των οργανώσεων ουσιαστικά θα εκδηλωθεί μέσω των ανθρώπων που εργάζονται μέσα και για αυτούς (Malsha et al., 2020).

Οι Norton et al. (2015) πρότειναν ένα μοντέλο για την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πρώτον, το μοντέλο βασίζεται στην άποψη ότι η απόδοση είναι η λειτουργία ενός ατόμου και του περιβάλλοντός του. Πιο συγκεκριμένα, μέσα σε αυτή την προοπτική, η συμπεριφορά είναι συνέπεια της ικανότητας και της γενικής προθυμίας ενός ατόμου να εκτελέσει, μαζί με άλλες επιρροές που δεν ελέγχονται από ένα άτομο. Δεύτερον, η απόδοση της εργασίας περιλαμβάνει απαιτούμενες και εθελοντικές δραστηριότητες. Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση που βασίζεται στην απόδοση της εργασίας, οι Norton et al. αντιλαμβάνονται την πράσινη συμπεριφορά του εργαζομένου ως ένα συγκεκριμένο είδος εργασιακής απόδοσης που αντιστοιχεί στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, διαφορετική από την περιβαλλοντική συμπεριφορά που τυχαίνει να εφαρμόζεται στο περιβάλλον εργασίας. Βασική στη μεθοδολογία τους είναι η αξιολόγηση για τη σημασία των παραγόντων που δεν ελέγχονται από τα άτομα, αλλά παρόλα αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά, ειδικά σε σχέσεις όπου το άτομο έχει μειωμένη εξουσία στις δικές του δραστηριότητες, για παράδειγμα, στο εργασιακό περιβάλλον (Richardson, 2009).

Τρίτον, συνιστούν ότι η κατάσταση κινήτρων συνθέτει τον μηχανισμό μέσω του οποίου το περιβάλλον και τα μεμονωμένα στοιχεία επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Με αυτόν τον τρόπο, η προκύπτουσα συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της αίσθησης ότι το άτομο είναι πρόθυμο να συμμετάσχει στη συμπεριφορά. Τα αυτο-κίνητρα που σχετίζονται με την προ-κοινωνική συμπεριφορά είναι επιρρεπή να ενθαρρύνουν τη θετική απόδοση. Και πάλι, πρακτικές που δεν είναι ενδιαφέρουσες ή εγγενώς πειστικές απαιτούν εξωτερική κατεύθυνση. Η εκτέλεση βαρετών ή εξαντλητικών εργασιών, για παράδειγμα, δραστηριοτήτων που μπορεί να απαιτούνται ως συστατικό του ρόλου

ενός εκπροσώπου, εξαρτώνται από την αντίληψη του επιθυμητού αποτελέσματος. Με αυτόν τον τρόπο, το ελεγχόμενο κίνητρο περιλαμβάνει ένα αίσθημα πίεσης και υποχρέωσης.

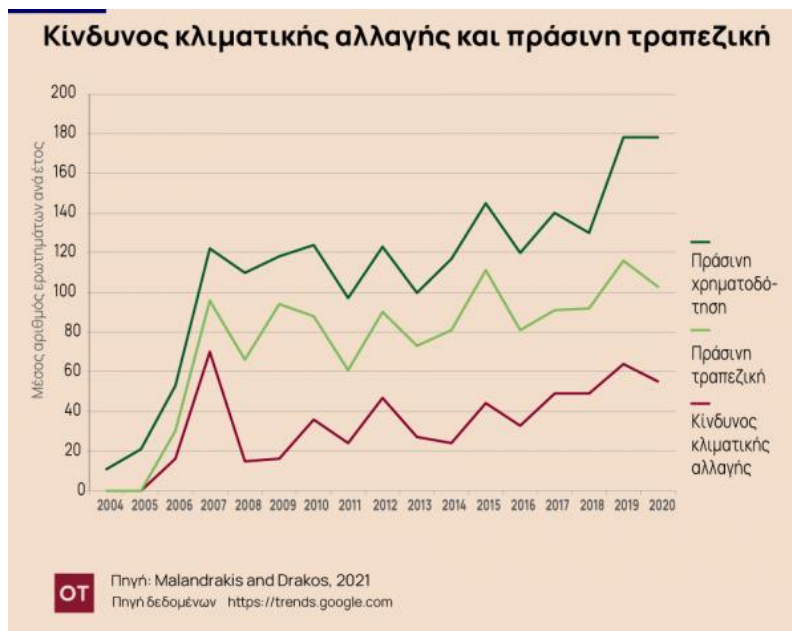
Οι Norton et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η απαιτούμενη και σκόπιμη πράσινη συμπεριφορά του εργαζόμενου μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις καταστάσεις κινήτρων που προηγούνται της εκτέλεσης. Συγκεκριμένα, βλέπουν ότι η υποχρεωτική συμπεριφορά πρέπει να επιτυγχάνεται με ελεγχόμενα κίνητρα, αν και η εκούσια συμπεριφορά ξεκινά μέσω αυτόνομων κινήτρων. Σε αυτή τη μεθοδολογία, αναμένεται ότι η αλληλεπίδραση φιλοπεριβαλλοντικών συμπεριφορών και πράσινης μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργούν μια αυτοδιοικούμενη κατάσταση κινήτρων όπου ένας εκπρόσωπος πρέπει να διατηρήσει το περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στην εκτέλεση εθελοντικής πράσινης αντιπροσωπευτικής συμπεριφοράς. Με αυτόν τον τρόπο, είναι φυσιολογική η συνέργεια πεποιθήσεων προς οργανωτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές και συναλλακτική ηγεσία για τη δημιουργία μιας ελεγχόμενης κατάστασης κινήτρων όπου ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται την ανάγκη να προστατεύσει το περιβάλλον, κάτι που οδηγεί στην εκπλήρωση της απαιτούμενης πράσινης συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Τέλος, δηλώνουν ότι μια πολυεπίπεδη μεθοδολογία είναι απαραίτητη για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση του περιβάλλοντος σε οργανωτικά πλαίσια. Κατά συνέπεια, τα στοιχεία που σχετίζονται με την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων χωρίζονται σε θεσμικά, οργανωτικά, ηγετικά, ομαδικά και αντιπροσωπευτικά επίπεδα ανάλυσης. Ο διαχωρισμός αυτών των επιπέδων δίνει μια πιο βαθιά ανάλυση σημαντικών δεικτών και αποτελεσμάτων μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς και απομακρυσμένων δεικτών (π.χ. οργανωτικές ιδιότητες) ή αποτελεσμάτων εκτός του οργανισμού. Επιπλέον, μια πολυεπίπεδη προοπτική επιτρέπει τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο διαφορετικοί οργανωτικοί παράγοντες (π.χ. υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, ηγέτες και συνάδελφοι) μπορούν να επηρεάσουν την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων.

#### **6.4 Η Green banking φιλοσοφία**

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ορίζεται ως «πράσινο» όταν παρέχει εξατομικευμένες τραπεζικές υπηρεσίες και προωθεί τις βιώσιμες τραπεζικές αρχές. Ο όρος πράσινη τραπεζική αναφέρεται γενικά σε τραπεζικές πρακτικές που προωθούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές χρηματοδότησης και περιβαλλοντικά βιώσιμη

εσωτερική διαδικασία ελαχιστοποιώντας τις εκπομπές GHG (αερίων θερμοκηπίου). Πράσινη τραπεζική σημαίνει φιλική προς το περιβάλλον ή φιλική προς το περιβάλλον τραπεζική για να σταματήσει η περιβαλλοντική υποβάθμιση για να γίνει αυτός ο πλανήτης πιο βιώσιμος.



Graph 8. Συνάρτηση κλιματικής αλλαγής και πράσινης τραπεζικής.

Η πράσινη τραπεζική εντοπίζεται σε πολλές μορφές: παροχή καινοτόμων πράσινων προϊόντων, χρήση ηλεκτρονικής τραπεζικής αντί τραπεζικών υποκαταστημάτων, πληρωμή λογαριασμών μέσω διαδικτύου αντί ταχυδρομικής αποστολής, αγορά πράσινων στεγαστικών δανείων, άνοιγμα πράσινων πιστωτικών καρτών και λογαριασμών χρηματαγοράς σε διαδικτυακές τράπεζες αντί για μεγάλες τράπεζες πολλαπλών υποκαταστημάτων ή εύρεση του τοπική τράπεζα στην περιοχή σας που κάνει τα μεγαλύτερα βήματα για την υποστήριξη τοπικών πράσινων πρωτοβουλιών. Το Green Banking είναι επίσης μια προσπάθεια πολλών ενδιαφερομένων, όπου οι τράπεζες πρέπει να συνεργάζονται στενά με την κυβέρνηση, τις ΜΚΟ, τα Διεθνή Χρηματοπιστωτικά Ινστιτούτα (IFIs)/Διεθνείς Κυβερνητικούς Οργανισμούς (IGOs), την Κεντρική Τράπεζα, τους καταναλωτές και τις επιχειρηματικές κοινότητες για την επίτευξη του στόχου (Rehman et al., 2021).

Η Πράσινη Τραπεζική περιλαμβάνει επομένως μια προσέγγιση με δύο άξονες (Ogbu, 2019):

1) Η πράσινη τραπεζική επικεντρώνεται στον πράσινο μετασχηματισμό των εσωτερικών λειτουργιών όλων των τραπεζών. Σημαίνει ότι όλες οι τράπεζες θα πρέπει να υιοθετήσουν κατάλληλους τρόπους για τη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την αυτοματοποίηση και άλλα μέτρα για την ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος άνθρακα από τις τραπεζικές δραστηριότητες.

2) Όλες οι τράπεζες θα πρέπει να υιοθετήσουν περιβαλλοντικά υπεύθυνη χρηματοδότηση, λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς κινδύνους των έργων πριν λάβουν αποφάσεις χρηματοδότησης και ιδίως να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επερχόμενων έργων πράσινης πρωτοβουλίας.

Η αποστολή της Πράσινης Τραπεζικής είναι να φροντίζει να κάνει το σωστό για το περιβάλλον, τους ανθρώπους, την κοινότητα, τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παράλληλα, οι δυνατότητες και τα όρια του Green Banking είναι (Ogbu, 2019):

1. Δυνητικός Μετασχηματισμός: Αύξηση του αριθμού των τραπεζών που συνεργάζονται με διεθνείς βέλτιστες πρακτικές (TEP, UNEP και UNFCCC)
2. Ενσωμάτωση περιβαλλοντικής συνείδησης στη διαχείριση κινδύνων της τράπεζας
3. Υποστήριξη από την κυβέρνηση και διεθνείς οργανώσεις
4. Έκδοση ρευστότητας (βραχυπρόθεσμα κεφάλαια έναντι μακροπρόθεσμων επενδύσεων)
5. Γνώση και εξειδίκευση



Graph 9. Περιβαλλοντική επίδοση τραπεζών/ κατανάλωση ενέργειας.



### **6.4.1 Στόχοι του Green Banking**

Οι κύριοι στόχοι της πράσινης τραπεζικής είναι η επιδίωξη πράσινης ανάπτυξης χαμηλών εκπομπών άνθρακα χωρίς να διακυβεύεται η επιταγή της ταχύτερης οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ανάπτυξης. Ο στόχος της κεντρικής τράπεζας της πράσινης τραπεζικής είναι να προσφέρει οικονομική υποστήριξη στις προσπάθειες για αύξηση της αποδοτικότητας χρήσης ενέργειας και μείωση των εκπομπών άνθρακα και άλλης περιβαλλοντικής ρύπανσης που προκύπτει από τη δημιουργία ενέργειας. Επιπλέον, προβλέπεται ότι αυτός ο θεσμός θα εργαστεί για τη μείωση της εξάρτησης της χώρας από ξένες πηγές ενέργειας, την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και τη δημιουργία πρόσθετων θέσεων εργασίας μέσω της παροχής πιο υγιεινών εγκαταστάσεων παραγωγής ενέργειας.

Άλλοι στόχοι είναι (Nigamananda, 2011): Οι πράσινες τράπεζες αποφεύγουν τη σπατάλη και δίνουν προτεραιότητα στο Περιβάλλον και την κοινωνία, εστιάζουν σε φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες παρέχοντας καινοτόμες οικονομικές και διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης, χειρίζονται τους οργανωτικούς πόρους με υπευθυνότητα, διατηρούν ένα βιώσιμο κόσμο για μεγάλο χρονικό διάστημα, ελαχιστοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο τις εργασίες χαρτιού εντός και εκτός τράπεζας, επιδιώκουν να επιτύχουν αποδοτικότητα κόστους και χρόνου.

### **6.4.2 Προκλήσεις Green banking**

Η έννοια του Green banking παρ' όλο που θεωρείται ζήτημα βιωσιμότητας, στην πραγματικότητα σχετίζεται με ορισμένες σημαντικές προκλήσεις όπως (Meena, 2013):

#### **1. Ζητήματα διαφοροποίησης**

Οι πράσινες τράπεζες θα ελέγχουν τους πελάτες τους και φυσικά, θα περιορίζουν τις δραστηριότητές τους σε εκείνες τις οντότητες που πληρούν τις προϋποθέσεις. Με μια μικρότερη ομάδα πελατών, θα έχουν αυτόματα μια μικρότερη βάση κερδών για να τους υποστηρίξει. Εάν επικεντρώσουν τα δάνειά τους σε ορισμένες βιομηχανίες, ανοίγονται στο να είναι πολύ πιο ευάλωτοι στις οικονομικές αλλαγές.

#### **2. Ορισμένες τράπεζες εμφανίζονται ως νεοφυείς επιχειρήσεις (startups)**

Προφανώς, χρειάζονται 3 έως 4 χρόνια για να αρχίσει να βγάζει χρήματα μια τυπική τράπεζα. Πολλές πράσινες τράπεζες που λειτουργούν σήμερα είναι πολύ νέες και εξακολουθούν να βρίσκονται σε λειτουργία εκκίνησης. Δεν βοηθά το γεγονός ότι αυτές οι τράπεζες προσπαθούν να βάλουν τα πόδια τους κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης.

### 3. Οι τράπεζες παρουσιάζουν εξειδίκευση

Ενώ ο κύριος στόχος μιας πράσινης τράπεζας είναι να κάνει καλό στηρίζοντας αυτούς που φροντίζουν το περιβάλλον, το ερώτημα εδώ είναι- πόσα χρήματα υπάρχουν σε αυτές τις επιχειρήσεις και στη φιλική προς το περιβάλλον βιομηχανία; Η διάσωση του περιβάλλοντος δεν ισοδυναμεί απαραίτητα με «κέρδος». Ας ελπίσουμε όμως ότι αυτή η υπόθεση είναι λανθασμένη σε αυτή την περίπτωση και ότι οι πράσινες τράπεζες αποδεικνύουν ότι μπορούν να επιβιώσουν, ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν περιοριστικές απαιτήσεις για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

### 4. Το κόστος λειτουργίας είναι υψηλό

Οι πράσινες τράπεζες απαιτούν επίσης εξειδικευμένο ταλέντο, δεξιότητες και εξειδίκευση, λόγω του είδους των πελατών που εξυπηρετούν. Οι εργαζόμενοι, όπως οι υπάλληλοι δανείων, πρέπει να έχουν πρόσθετο υπόβαθρο και εμπειρία στην αντιμετώπιση πράσινων επιχειρήσεων και καταναλωτών. Επιπλέον, το να δίνετε διαλείμματα σε τέτοιους πελάτες μέσω μειωμένων επιτοκίων δανείου μπορεί να έχει τα περιθώρια κέρδους τους.

### 5. Κίνδυνος φήμης

Κατά πάσα πιθανότητα, λόγω της αυξανόμενης ευαισθητοποίησης σχετικά με την ασφάλεια του περιβάλλοντος, τα τραπεζικά ιδρύματα είναι πιο επιρρεπή να χάσουν τη φήμη τους εάν εμπλέκονται σε μεγάλα έργα, τα οποία θεωρούνται επιζήμια κοινωνικά και περιβαλλοντικά.

## 6.4.3 Ανασκόπηση πρακτικών Green banking

Μια πράσινη τράπεζα μπορεί να μην ορίζεται ακριβώς ως ηθική τράπεζα, μια κοινωνικά υπεύθυνη τράπεζα ή μια βιώσιμη τράπεζα, αλλά έχει παρόμοιο είδος δραστηριοτήτων και αντίληψης και οι τράπεζες σε όλο τον κόσμο έχουν ήδη καταργήσει την πράσινη τραπεζική για τουλάχιστον μία φορά (Meena, 2013). Η πράσινη τραπεζική είναι σαν μια κανονική τράπεζα, η οποία λαμβάνει υπόψη όλους

τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς/οικολογικούς παράγοντες με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και τη διατήρηση της. Ονομάζεται επίσης ηθική τράπεζα ή βιώσιμη τράπεζα. Οι πράσινες πρακτικές των τραπεζών ευρέως γνωστές ως πράσινες τραπεζικές συναλλαγές αναφέρονται στις φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι τράπεζες για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα από τις καθημερινές τραπεζικές τους δραστηριότητες και επίσης για την ελαχιστοποίηση των εξωτερικών εκπομπών άνθρακα. Ομοίως, η βιώσιμη τράπεζα είναι μια τράπεζα που ασχολείται με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επενδύσεων και των δανείων της. Αναφέρεται στην πρωτοβουλία των τραπεζών να ενθαρρύνουν τις φιλικές προς το περιβάλλον επενδύσεις, να δώσουν προτεραιότητα στον δανεισμό σε εκείνες τις βιομηχανίες που έχουν ήδη γίνει πράσινες ή προσπαθούν να γίνουν πράσινες και έτσι να βοηθήσουν στην αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος (Khairunnessa et al., 2021).

Υπάρχουν «καθαρότερες» ή πιο πράσινες δραστηριότητες σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ταϊβάν, η Ταϊλάνδη και η Κίνα (Jeucken, 2014) και συνέκρινε τρεις περιοχές του κόσμου- Ευρώπη, Βόρεια Αμερική και Ωκεανία- αναλύοντας ορισμένες σημαντικές διαφορές μεταξύ των περιοχών χωρών και τραπεζών όσον αφορά τη βιώσιμη τραπεζική. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μια αμυντική θέση απέναντι στο περιβαλλοντικό ζήτημα υιοθετείται από το 53% των τραπεζών και πολλές από τις τράπεζες αγνοούν τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν για τη βιώσιμη ανάπτυξη και να αντιλαμβάνονται τις οικονομικές επιδόσεις (Aizawa & Yang). Η Βραζιλία ακολούθησε μια διαδρομή συνδυασμένων εθελοντικών και υποχρεωτικών προσεγγίσεων για βιώσιμη τραπεζική, με γνώμονα την ανάγκη για ισχυρότερες προσπάθειες για τη διατήρηση του περιβάλλοντος και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και την αντίληψη των οικονομικών επιδόσεων. Η Κίνα υιοθέτησε μια προσέγγιση βασισμένη στην πολιτική για τη βιώσιμη τραπεζική για να βοηθήσει στην αντιμετώπιση βαθιών περιβαλλοντικών προβλημάτων και να υποστηρίξει τη μετάβαση σε μια πράσινη, χωρίς αποκλεισμούς και ανθεκτική πορεία βιώσιμης ανάπτυξης (Jabbour et al., 2010).

#### **6.4.4 Πράσινες επενδύσεις**

Η κλιματική αλλαγή παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες για τον χρηματοπιστωτικό τομέα, τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις προηγμένες οικονομίες. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν έχουν την πολυτέλεια να βρίσκονται εκτός της μεταβατικής οδού προς οικονομίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Οι επιδοτήσεις ενέργειας, τα πρότυπα εκπομπών και οι τιμές του άνθρακα θα έχουν

άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές θέσεις των πελατών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθιστώντας τον κλιματικό κίνδυνο σημαντικό στοιχείο οποιασδήποτε πιστωτικής απόφασης. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει επίσης να κατανοήσουν τους κλιματικούς κινδύνους που συνδέονται με τα μη οικολογικά περιουσιακά τους στοιχεία και να σχεδιάσουν μέτρα για τον μετριασμό τους.

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης σημαντικές ευκαιρίες για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να παρέχουν καινοτόμα προϊόντα χρηματοδότησης για αναβαθμίσεις ενεργειακής απόδοσης, παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, πράσινα κτίρια, πράσινες μεταφορές και έξυπνη γεωργία και αρχιτεκτονική. Και υπάρχει μια αυξανόμενη κοινότητα επενδυτών που αναζητούν ευκαιρίες φιλικές προς το περιβάλλον, τις οποίες τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να διαφοροποιήσουν τη βάση χρηματοδότησής τους και να μειώσουν το κόστος χρηματοδότησής τους (Bennett & Iqbal, 2013).

Υπό αυτό το μοτίβο, πράσινα ομόλογα καλείται κάθε είδος ομολογιακού μέσου όπου τα έσοδα χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση ή την αναχρηματοδότηση νέων ή υφιστάμενων πράσινων έργων. Τέτοια έργα περιλαμβάνουν γενικά τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, την ενεργειακή απόδοση, τις καθαρές μεταφορές, τη βιώσιμη διαχείριση των υδάτων, την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, τη βιώσιμη γεωργία και δασοκομία και την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης.

#### **6.4.5 Διαχείριση κινδύνων**

Οι τράπεζες ασχολούνται με τη διαχείριση του κινδύνου, δεν τον αποφεύγουν. Ο κίνδυνος είναι το θεμελιώδες στοιχείο που οδηγεί την οικονομική συμπεριφορά. Χωρίς κίνδυνο, το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα απλουστευόταν πολύ. Ωστόσο, ο κίνδυνος είναι πανταχού παρών στον πραγματικό κόσμο. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, επομένως, θα πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον κίνδυνο για να επιβιώσουν σε αυτόν τον εξαιρετικά αβέβαιο κόσμο. Το μέλλον της τραπεζικής θα στηρίζεται αναμφίβολα στη δυναμική διαχείρισης κινδύνων. Μόνο όσες τράπεζες διαθέτουν αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων θα επιβιώσουν στην αγορά μακροπρόθεσμα. Η αποτελεσματική διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου είναι κρίσιμη συνιστώσα της συνολικής διαχείρισης κινδύνου που είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός τραπεζικού ιδρύματος (Green et al., 2004).

Ο πιστωτικός κίνδυνος είναι ο παλαιότερος και μεγαλύτερος κίνδυνος που κληρονομεί μια τράπεζα, λόγω της ίδιας της φύσης των εργασιών της. Αυτό όμως έχει

αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία στο πρόσφατο παρελθόν για διάφορους λόγους. Το κυριότερο από αυτά είναι ο άνεμος της οικονομικής απελευθέρωσης που πνέει σε όλο τον κόσμο. Η καλύτερη διαφοροποίηση του πιστωτικού χαρτοφυλακίου ενισχύει τις προοπτικές μειωμένου πιστωτικού κινδύνου συγκέντρωσης, όπως αποδεικνύεται εμπειρικά από την άμεση σχέση μεταξύ του προφίλ πιστωτικού κινδύνου συγκέντρωσης και των NPA των τραπεζών του δημόσιου τομέα. Η επιτυχία μιας τράπεζας έγκειται στην ικανότητά της να αναλαμβάνει και να συγκεντρώνει τον κίνδυνο μέσα σε ανεκτά και διαχειρίσιμα όρια.

## **6.5. Πράσινη ΔΑΔ**

Η διαδικασία και οι πρακτικές πράσινων προσλήψεων και επιλογής των εργαζομένων στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αυξάνονται μέρα με τη μέρα. Ο τραπεζικός τομέας, τόσο σε ελλαδικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει λάβει μερικά αξιοσημείωτα βήματα για να ενισχύσει τις πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι αριθμοί είναι λίγοι. Το πρόβλημα της επανάληψης κατά την εξάσκηση του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες θα πρέπει να εξαλειφθεί, ώστε να εξαλειφθούν από τη διαδικασία όλα τα δυσκίνητα των ενδιαφερόμενων μερών. Η κεντρική τράπεζα μπορεί να ξεκινήσει κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής για την πρακτική άσκηση πράσινων ανθρωπίνων πόρων στις εμπορικές τράπεζες (Igbudu et al., 2018).

Ωστόσο, όλοι οι επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού και οι επαγγελματίες ΔΑΔ θα πρέπει να ξεκινήσουν την πράσινη διαδικασία και πρακτική ΔΑΔ εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών, οι οποίες πραγματικά εκλείπουν στον τραπεζικό τομέα. Ωστόσο, το αναπτυγμένο μοντέλο διαδικασίας πράσινης πρόσληψης και επιλογής μπορεί να εφαρμοστεί με παρόμοιο τρόπο σε κάθε οργανισμό στον κόσμο. Τέλος, η διαδικασία και οι πρακτικές πράσινης πρόσληψης και επιλογής μπορούν να μελετηθούν και στον άλλο τομέα με παρόμοια σημασία.

### **6.5.1 Πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες**

Το Green Banking είναι ένας πρακτικός τρόπος μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και μια μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στη βιώσιμη προστασία του περιβάλλοντος και όχι στο κέρδος. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι είναι ευθύνη των τραπεζών να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους σχετικά με τα πράσινα

προϊόντα και τις πιο πράσινες επιλογές χρηματοδότησης. Μόνο μέσω της εκτενέστερης παροχής μιας ευρύτερης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών Green Banking οι τράπεζες θα μπορέσουν να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και να βελτιώσουν τη γενική αντίληψη των πελατών σχετικά με την πράσινη τραπεζική. Επιπλέον, μπορεί να συναχθεί ότι οι πράσινες τράπεζες βρίσκονται σε κατάσταση ίδρυσης (Igbudu et al., 2018).

Παρόλο που έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές, αλλά ακόμα πολλά κανάλια δεν χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες για να πράξουν τις δραστηριότητές τους. Θα πρέπει να επεκτείνουν τη χρήση περιβαλλοντικών πληροφοριών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, στην επέκταση της πίστωσης και στις επενδυτικές τους αποφάσεις. Περισσότερες εμπορικές τράπεζες, όχι μόνο οι μεγάλες, πρέπει να προχωρήσουν στην υιοθέτηση του Green Banking. Από τη μέση ανάλυση που λήφθηκε για την επιρροή των προϊόντων και υπηρεσιών Green Banking στους πελάτες τραπεζών, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η διαφήμιση για e-statements, internet banking και mobile banking μεταξύ άλλων δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ερωτηθέντες. Επιπλέον, η πλειονότητα των ερωτηθέντων αξιολόγησε θετικά την αποτελεσματικότητα των πράσινων έργων/EKE που υλοποιείται από τις πράσινες τράπεζες.

Η κύρια μορφή πράσινης τραπεζικής στρατηγικής για την προώθηση της πράσινης εικόνας πηγάζει από την ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και υπηρεσιών για να καλύψει περισσότερο την περιβαλλοντική τους ευθύνη και τις προσδοκίες των εξελισσόμενων πελατών. Το καινοτόμο καλάθι των πράσινων προϊόντων αποτελείται από αυτόματες πληρωμές, ηλεκτρονικά αντίγραφα, ηλεκτρονική και τηλεφωνική τραπεζική. Επιπλέον, οι πράσινες τράπεζες δεν τις περιορίζουν σε προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά προσπαθούν να επενδύσουν περισσότερο στην υποδομή και την τεχνολογία τους. Το κίνητρο για τις πράσινες υποδομές είναι κυρίως η μείωση των εκπομπών άνθρακα, ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικοί (Sarita, 2012).

### **6.5.1 Η αντιλαμβανόμενη χρηματοοικονομική απόδοση**

Οι πράσινες οικονομίες εξαρτώνται από ανανεώσιμες, βιώσιμες μορφές ενέργειας. Αυτά τα συστήματα λειτουργούν με τελικό στόχο τη μείωση των εκπομπών άνθρακα, την αποκατάσταση της βιοποικιλότητας, τη στήριξη σε εναλλακτικές πηγές ενέργειας και γενικά τη διατήρηση του περιβάλλοντος (Soana, 2011). Η πράσινη

ανάπτυξη είναι παρόμοια έννοια με την πράσινη οικονομία που προωθείται τα τελευταία χρόνια, ειδικά σε ορισμένες περιοχές του κόσμου (π.χ. Ασία). Η χρήση της λέξης «ανάπτυξη» υποδηλώνει την ιδιαίτερη σημασία που δίνουν πολλές χώρες στην ποσοτική επέκταση των οικονομιών τους για να φιλοξενήσουν τους αυξανόμενους πληθυσμούς, τις αυξανόμενες αναπτυξιακές φιλοδοξίες και τη μείωση της φτώχειας. Πολλά ιδρύματα, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, ο ΟΟΣΑ, το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Πράσινης Ανάπτυξης (GGGI) και η Οικονομική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για την Ασία και τον Ειρηνικό (UN-ESCAP), εξετάζουν τα πράσινα οικονομικά ζητήματα υπό την έννοια της πράσινης ανάπτυξης και έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί. αναπτύχθηκε για αυτόν τον όρο. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Soana, 2011), η πράσινη ανάπτυξη σημαίνει ενθάρρυνση της οικονομικής ανάπτυξης και ανάπτυξης, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία/α συνεχίζουν να παρέχουν τους πόρους και τις περιβαλλοντικές υπηρεσίες στις οποίες βασίζεται η ευημερία μας. Ο ορισμός υπογραμμίζει ξεκάθαρα ότι οι πράσινες πολιτικές δεν χρειάζεται να επιβραδύνουν την οικονομική ανάπτυξη. Η ιδέα της Πράσινης Οικονομίας δίνει λίγο μεγαλύτερη έμφαση στα πεπερασμένα περιβαλλοντικά όρια.

Η αποδοτικότητα αναφέρεται στο βαθμό μιας διαδικασίας (ή ενός συνόλου διαδικασιών) είτε σχετίζεται με το επίπεδο επιτυχίας της επεξεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας μιας αγοράς ή τη διάβρωση των εσόδων από έξοδα. Η μέτρηση της αποδοτικότητας καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες παρέχουν έναν βέλτιστο συνδυασμό χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με ένα σύνολο εισροών. Από τη μία πλευρά, κάποιος ζητά από τον εαυτό του την ικανότητα της τράπεζας να παράγει αποτελεσματικά και τεχνικά χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για οικονομικούς παράγοντες. Από την άλλη, οι τράπεζες ως χρηματοοικονομικές εταιρείες αναζητούν κερδοφορία. Ως εκ τούτου, περιορίζονται να επιτύχουν μέγιστο κέρδος, λόγω κανονιστικών περιορισμών (ελάχιστο αποθεματικό, απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας κ.λπ.). Η διαχείρισή τους έχει ουσιαστικό έλεγχο στο κόστος των εισροών, ενώ η πλευρά της παραγωγής είναι πέρα από τον έλεγχό τους (Ugur & Nilgun, 2011).

Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι και ο βαθμός στον οποίο επιλύονται τα στοχευμένα προβλήματα. Σε αντίθεση με την αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται χωρίς αναφορά στο κόστος και, ενώ η αποδοτικότητα σημαίνει «κάνω το πράγμα σωστά», αποτελεσματικότητα σημαίνει «κάνω το σωστό». Αποτελεσματικότητα που μετράει την επίτευξη ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού στόχου ή τον βαθμό στον οποίο ένα ίδρυμα αναμένεται

να επιτύχει συγκεκριμένες απαιτήσεις. Διαφέρει από την απόδοση, η οποία μετράται από τον όγκο της παραγωγής ή της εισόδου που χρησιμοποιείται. Ως πρωταρχικό μέτρο επιτυχίας ενός προγράμματος εκπαίδευσης, σαφείς δείκτες, ουσιαστικές πληροφορίες και στοιχεία που αντικατοπτρίζουν καλύτερα την αποτελεσματικότητα του ιδρύματος σε σχέση με τη μάθηση και τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών πρέπει να συγκεντρώνονται μέσω διαφόρων διαδικασιών. Η ενασχόληση με τη μέτρηση της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας δημιουργεί μια διαδικασία προστιθέμενης αξίας μέσω της διασφάλισης ποιότητας και της αναθεώρησης διαπίστευσης και συμβάλλει στην οικοδόμηση, εντός του ιδρύματος, μιας κουλτούρας αποδεικτικών στοιχείων (Ali et al., 2022).

## **6.6 Η συσχέτιση της πράσινης ΔΑΔ με τη βιωσιμότητα**

Ο όρος «πράσινο», όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζεται με ενέργειες που αφορούν τη φροντίδα του περιβάλλοντος, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την ελαχιστοποίηση της μόλυνσης και της ρύπανσης και τη δημιουργία πράσινων χώρων και φυσικών χώρων (Ali et al., 2022).

Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με καθεμία από τις πρακτικές και τις δραστηριότητες που ενσωματώνονται στη δημιουργία, χρήση και συνεχή προστασία ενός πλαισίου του οποίου ο τελικός στόχος είναι να κάνει τους εκπροσώπους μιας ένωσης πράσινους. Είναι το κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται με την αλλαγή των εκπροσώπων σε πράσινους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη ενός συνόλου περιβαλλοντικών στόχων της εταιρείας και, τέλος, την ευθύνη για την οικολογική βιωσιμότητα. Αναφέρεται στις διαδικασίες, τις προσεγγίσεις, τις πολιτικές και τα πλαίσια που κάνουν τους εργαζόμενους της ένωσης πράσινους προς όφελος του ατόμου, της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και των επιχειρήσεων. Ο λόγος για την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναπτύξει, να βελτιώσει και να διατηρήσει το πράσινο στους υπαλλήλους κάθε εταιρείας, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να δεσμεύεται προσωπικά σε καθένα από τα 4 μέρη, δηλαδή, οικολόγος, συντηρητής, κατασκευαστής και μη ρυπαίνων (Ali et al., 2022).

Η πράσινη διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας για τους σημερινούς οργανισμούς και η κατανόηση αυτής της σημασίας οδηγεί στη σημασία της Πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (McWilliams & Siegel, 2000). Επίσης, είναι απαραίτητο για (Ali et al., 2022):



1. Να μειώσει την κλιματική αλλαγή.
2. Για την πρόληψη φυσικών καταστροφών.
3. Για την αποφυγή ανθυγιεινών και ασθενειών λόγω μόλυνσης.
4. Για να ελαχιστοποιηθεί η βλάβη των ζώων.
5. Ενθάρρυνση της βιοποικιλότητας.
6. Να ενισχύσει τη σχέση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του.

Η πράσινη ΔΑΔ αναφέρεται στην αξιοποίηση κάθε εργαζόμενου για την εφαρμογή βιώσιμων προσεγγίσεων και την ενίσχυση της επίγνωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων στα ζητήματα της βιωσιμότητας. Η πράσινη ΔΑΔ είναι η διαδικασία αξιοποίησης των δραστηριοτήτων ΔΑΔ για την ενίσχυση της βιώσιμης χρήσης των πόρων. Ο όρος «Πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» σχετίζεται κυρίως με την ευθυγράμμιση των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων διαχείρισης των εργαζομένων με ένα ευρύτερο εταιρικό περιβαλλοντικό πρόγραμμα (Ali et al., 2022).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρουσιάζεται ως ένας βαθμός στον οποίο μια εταιρεία θα καταβάλει προσπάθεια να ενισχύσει τη γενική ευημερία της κοινότητας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η δέσμευση της διοίκησης να εργάζεται με τρόπο που διασφαλίζει και βελτιώνει τόσο την ευημερία της κοινότητας γενικότερα όσο και τα συμφέροντα της εταιρείας (McWilliams et al., 1999). Υπάρχουν 4 συγκεκριμένα αιτήματα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη:

1. Επειδή η εταιρεία χρησιμοποιεί φυσικούς πόρους, πρέπει να δείξει ευγνωμοσύνη και να διατηρήσει το περιβάλλον της.
2. Ο οργανισμός, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας του, μολύνει το περιβάλλον (αέρας, άμμος, θόρυβος κ.λπ.). Το μολυσμένο περιβάλλον θα αποτελέσει κίνδυνο για τα άτομα του οργανισμού στο μέλλον. Εξαιτίας αυτού, η μόλυνση του περιβάλλοντος θα πρέπει να ελαχιστοποιείται με διαφορετικές πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
3. Η κοινωνία και η κυβέρνηση απαιτούν από την εταιρεία να διατηρήσει πόρους για μελλοντική χρήση και να προστατεύσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία.

4. Μέσω πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την κατάστασή της ως αφοσιωμένος εταιρικός συμμετέχων και θα εμπνεύσει την κοινωνία να θαυμάσει την εταιρεία και σε αντάλλαγμα τόσο οι πελάτες όσο και οι εκπρόσωποι θα γίνουν πιστοί. Επιπλέον, η εταιρεία θα προσελκύσει καταλληλότερους αιτούντες για τις ευκαιρίες απασχόλησής της. Επιτέλους η εταιρεία θα επεκτείνει τα οφέλη της από ένα βελτιωμένο περιβάλλον.

Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη όχι μόνο σε ιεραρχικό επίπεδο αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Ένας εργαζόμενος έχει μια προσωπική ζωή διαφορετική από την επαγγελματική του ζωή και με αυτόν τον τρόπο κάθε άτομο είναι εργαζόμενος στο εργασιακό περιβάλλον και πελάτης στην προσωπική ζωή. Ενθαρρύνεται η φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά και στους δύο τομείς. Το πράσινο είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να αφοσιωθεί ατομικά στην εταιρική διαχείριση και να είναι ένας αξιοπρεπής κάτοικος με αξιοσημείωτη δέσμευση για οικολογική συντήρηση (Vilanova et al., 2009).

Η αειφόρος ανάπτυξη (βιωσιμότητα) σχετίζεται με την εκπλήρωση των αναγκών των ατόμων σήμερα χωρίς να ανταλλάσσονται οι δυνατότητες των μελλοντικών γενεών. Οι οργανώσεις γνωρίζουν ότι πρέπει να θεσπίσουν μια σταθερή υποχρέωση προς την κοινωνία και να συνειδητοποιήσουν την υποχρέωση του πράσινου. Η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο οδηγός της περιβαλλοντικής υποστήριξης της ένωσης με τη συμμόρφωση των δραστηριοτήτων και της εφαρμογής της για τους στόχους βιωσιμότητας που αντικατοπτρίζουν μια οικολογική εστίαση. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δείχνει και να εμπνέει την επιθυμία του ανθρώπινου δυναμικού και των διαφορετικών εκπροσώπων, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές, τις αξίες και τις αρχές του οργανισμού, προκειμένου να παρέχει αποδόσεις στους επενδυτές, να επιλύει ζητήματα πελατών, να αντιλαμβάνεται και να αντιδρά σε αυξανόμενα κοινωνικά ζητήματα, να αντιδρά σε νομοθετικές ρυθμίσεις και διοικητικές υποχρεώσεις και επηρεάζουν τα γενικά κίνητρα της κοινωνίας. Αυτό σημαίνει δημιουργία ενός πράσινου κόσμου όπου οι καταναλωτές και οι εργαζόμενοι επιβάλλουν την αλλαγή (Wagner, 2007).

Σε αυτόν τον «πράσινο» κόσμο, η πράσινη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται στο επίκεντρό της ως αξιοσημείωτο στοιχείο των λειτουργιών της καθώς άτομα και ενώσεις συνεργάζονται με το ευρύ κοινό τροποποιώντας τα προγράμματά τους με αυτό (Aizawa & Yang, 2010). Η βιωσιμότητα δεν είναι απλώς να είσαι υπεύθυνος απέναντι στην κοινότητα, αλλά μπορεί να αποκτήσει ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Σε αυτές τις γραμμές, οι ενώσεις αρχίζουν

να θεωρούν τη βιωσιμότητα ως μια διαδικασία που αυξάνει την αμοιβαία αξία - τόσο για τον οργανισμό όσο και περισσότερο για την κοινωνία - παρέχοντας μια πιο σημαντική αξία για τους μετόχους, πρόσβαση κεφαλαίου και μια πιο θεμελιωμένη εκτέλεση. Στην πραγματικότητα, οι ερευνητικές εργασίες προτείνουν ότι οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες είναι ωφέλιμες με διάφορους τρόπους. Οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν την κατάστασή τους, την αποτελεσματικότητά τους, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, την αποδοτικότητα κόστους, τη μείωση του κινδύνου, την καινοτομία, την ανάπτυξη και την πρόσβαση στο κεφάλαιο. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ των επενδύσεων στη βιωσιμότητα και της απόδοσης της εταιρείας είναι πολύπλοκη και διάφορα στοιχεία όπως η θέση του κλάδου και η δομή του επιχειρηματικού τομέα επηρεάζουν την ποιότητα της σχέσης (Ali et al., 2022).

Προκειμένου η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να κατευθύνει την εταιρεία στη βιωσιμότητα, η εταιρική πρωτοβουλία πρέπει να βλέπει τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως καθοριστικό παράγοντα. Οι ηγέτες θα πρέπει να περιλαμβάνουν επόπτες ανθρώπινων πόρων μέσω συντονισμένης προσπάθειας και συζήτησης, καθώς και να απαιτούν την ευθύνη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για εύλογες δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ταυτόχρονα, οι ειδικοί στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναβαθμίσουν τη μεθοδολογία τους από μετασχηματιστικό ανθρώπινο δυναμικό σε βιώσιμο ανθρώπινο δυναμικό. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει δύο θεμελιώδη μέρη στη χρήση ενός βιώσιμου συστήματος σε κάθε ένωση (Ali et al., 2022):

1. Υποστήριξη της βιωσιμότητας της εταιρείας: Χρήση συσκευών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που βασίζονται σε διαδικασίες για την εγκατάσταση πλαισίου βιωσιμότητας στον τρόπο ζωής και τις πρακτικές μιας ένωσης.
2. Εκτέλεση διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με βιώσιμο τρόπο: Κάνοντας και μεταφέροντας τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ζωτικής σημασίας διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από μόνες τους σε πρότυπα βιωσιμότητας.

Η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα μέσα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε τρεις βασικές προσεγγίσεις για να βοηθήσει την ένωση στην εμφύτευση της βιωσιμότητας (Ali et al., 2022):

1. Συνεργασία: Η εμπειρία πολλών ενώσεων συνιστά στις αρχές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων να αναλάβουν ουσιαστικό ρόλο για να βοηθήσουν στην άρθρωση του οράματος της εταιρείας, επικοινωνώντας το ενδιαφέρον της εταιρείας πέρα από αυτό της απλής αύξησης των κερδών της.

2. Δέσμευση: Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενσωματώνει εσωτερικούς και εξωτερικούς εταίρους για να αναγνωρίσει τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός μπορεί να προσθέσει στην κοινωνική και φυσική ζωτικότητα των παραγόντων που επηρεάζονται κυρίως από το έργο μιας ένωσης. Η πρόσληψη μπορεί να περιλαμβάνει τη σύνδεση οργανισμών με εξωτερικά ιδρύματα, για παράδειγμα, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό ή την επίλυση των επιπτώσεων των λειτουργιών του οργανισμού.

3. Ευθυγράμμιση: Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι εξοπλισμένη με τα πιο επιτακτικά μέσα για την υποστήριξη της υλοποίησης ενός οράματος βιωσιμότητας. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να δημιουργηθούν υποστηρικτικές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στις λειτουργίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, επιβράβευσης και αμοιβής, επικοινωνίας και διαχείρισης.

Κάθε ένωση πρέπει να επιλέξει μέσα που είναι κατάλληλα για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας. Τα μέσα που θα αποφασίσει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση και ποια ομάδα εκπροσώπων θα επικεντρωθεί περισσότερο, θα εξαρτηθούν από δύο κρίσιμα κριτήρια: τη στρατηγική βιωσιμότητας της εταιρείας και τους διαθέσιμους πόρους. Ορισμένα συστήματα υποχρεώνουν μια συνολική επαναξιολόγηση του σχεδίου δράσης της εταιρείας. Όσον αφορά τους πόρους, οι μεγάλες εταιρείες μπορεί να έχουν περισσότερα διοικητικά και χρηματικά περιουσιακά στοιχεία προσβάσιμα για να τα αφιερώσουν στη δημιουργία εύλογων μέσων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ή στην εφαρμογή τους. Παρόλα αυτά, οι μικρότερες εταιρείες είναι σε ορισμένες περιπτώσεις πιο γρήγορες και πιο ευφάνταστες στο σχεδιασμό εργαλείων βιώσιμης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και στην καλλιέργεια μιας εφικτής οργανωτικής κουλτούρας.

## **6.6.1 Οι ρόλοι της ΔΑΔ στην πράσινη πολιτική**

### **6.6.1.1 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού**

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις δεξιοτήτων του οργανισμού. Η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να υποδεικνύει την εταιρική περιβαλλοντική κουλτούρα της εταιρείας. Από αυτή την άποψη, προτείνεται ότι (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012): Η διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να προσαρμοστεί για να προσδιορίσει εάν το άτομο ταιριάζει καλά με τους περιβαλλοντικούς στόχους του

οργανισμού. Το πρόγραμμα εισαγωγής θα πρέπει να δημιουργηθεί για να παρέχει στους νέους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές για τις πολιτικές βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και για τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και τους πράσινους στόχους του οργανισμού. Η διαδικασία πρόσληψης, μια από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνει την προσέλκυση του καταλληλότερου ατόμου για το σωστό επάγγελμα την κατάλληλη στιγμή, αρχίζει να αλλάζει. Οι σύλλογοι προσπαθούν να αδράξουν κάθε ευκαιρία και θέλουν να παρουσιαστούν ως μοναδικοί, έτσι οι ιδανικοί υποψήφιοι με φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές υποβάλλουν αίτηση για απασχόληση. Η «πράσινη» πρόσληψη είναι μια νέα έννοια και μέσω αυτής οι εταιρείες δείχνουν το ενδιαφέρον τους για το περιβάλλον, αξιοποιώντας το ως ζωτικής σημασίας μεθοδολογία προσλήψεων. Οι σύλλογοι χρησιμοποιούν προοδευτικά φιλοπεριβαλλοντικές δραστηριότητες για επεκτείνουν τη δυναμική πρόσληψής τους. Η πράσινη πρόσληψη εξελίσσεται με αργό αλλά σταθερό τρόπο. Ο ίδιος όρισε ότι η πράσινη πρόσληψη παραπέμπει στη διαπίστωση της ίδιας δέσμευσης για το περιβάλλον μεταξύ του οργανισμού και του αιτούντος τον οποίο προσλαμβάνει η εταιρεία. Ο αριθμός των οργανισμών που χρησιμοποιούν την πράσινη μέθοδο πρόσληψης αυξάνεται σταθερά.

#### **6.6.1.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που έχουν δημιουργηθεί για εκπροσώπους σε όλες τις θέσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές προοπτικές. Η εισαγωγική διαδικασία προετοιμασίας για νέους υπαλλήλους θα πρέπει να περιλαμβάνει πράσινες παρουσιάσεις που θα εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις πράσινες στρατηγικές και δραστηριότητες του οργανισμού και επιπλέον να προσαρμοστούν στους πράσινους στόχους του οργανισμού. Αυτό το πλαίσιο προετοιμασίας μπορεί να κοινοποιήσει στους εργαζόμενους τις πράσινες πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός όπως η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η μείωση των απορριμμάτων και η εξοικονόμηση ενέργειας. Επιπλέον, προκειμένου οι διαχειριστές να ενθαρρύνουν την ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον, μπορούν να αναπτυχθούν «πράσινοι διαχειριστές» σε κάθε τμήμα. Η εκπαιδευτική διαδικασία απαιτεί αξιολόγηση της γνώσης που μπορεί να βοηθήσει στη διάκριση της εκπαίδευσης που απαιτείται στην περιβαλλοντική διαχείριση και με αυτό την εφαρμογή αποτελεσματικών εκπαιδευτικών εννοιών (Grolleau et al., 2012).

Η εκπαίδευση είναι από κάθε άποψη ένας τομέας όπου το κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οικολογική διαχείριση έχει αναγνωριστεί εδώ και αρκετό καιρό. Η καθιέρωση μιας οικολογικής μεθοδολογίας χρειάζεται αυξημένη ευαισθητοποίηση και εκμάθηση των διαδικασιών και ικανοτήτων των εργαζομένων – που σημαίνει ότι οι εκπρόσωποι χρειάζονται «ολοκληρωμένη εκπαίδευση» – και πρέπει να επιδείξουν ενθουσιώδη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων. Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν μελέτες που καταδεικνύουν τη σχέση μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης των εκπροσώπων και της οικολογικής συνείδησης (και ότι η οικολογική εκπαίδευση είναι σπάνια σε πολλούς οργανισμούς). Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα βήματα για την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης προσανατολισμένου προς το περιβάλλον, για παράδειγμα, ανασκόπηση προηγούμενων προγραμμάτων, πόρων και πρακτικών, σχηματισμός εταιρικού συμβουλίου (με παράγοντες ανθρώπινου δυναμικού, περιβαλλοντικούς εμπειρογνώμονες κ.λπ.), ενσωματώνοντας το υπόβαθρο και το πεδίο της εργασίας στη διαδικασία εκπαίδευσης ή να χρησιμοποιήσει ένα πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης για να παρατηρήσει και να εξετάσει την εκτέλεση σχετικά με την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα, τα ατυχήματα, τα δημιουργημένα απόβλητα κ.λπ. (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012).

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εκπαίδευσης και αξιολόγησης των προοπτικών, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που μπορεί να απαιτήσουν οι εργαζόμενοι για μελλοντικές θέσεις. Θα πρέπει να ερευνηθεί το χρονοδιάγραμμα και η πρόοδος της εκπαίδευσης, επειδή μπορεί η εταιρεία να μπορεί να το ενσωματώσει με την τρέχουσα παροχή (για παράδειγμα, η εκπαίδευση για την ευημερία και την ασφάλεια θα μπορούσε να ενσωματώσει ένα οικολογικό στοιχείο ή τα έργα βελτίωσης της διαχείρισης θα μπορούσαν να ενσωματώσουν περιβαλλοντικές δραστηριότητες) , με ενώσεις που απαιτούν να αξιολογήσουν και να ελέγξουν την επίτευξη της εκπαίδευσης που έχουν προσφέρει (Grolleau et al., 2012).

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση θα πρέπει να εστιάζονται έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται. Η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να ενσωματώνει όλους τους εργαζόμενους και τους διευθυντές στην ένωση. Ο λόγος της εκπαίδευσης είναι να πείσει και να ενσωματώσει οικολογικές δραστηριότητες στην κουλτούρα του οργανισμού. Εάν δεν περιλαμβάνονται όλοι, η ολοκλήρωση της δραστηριότητας μπορεί να εξασθενήσει, καθώς μπορεί να την κάνει να φαίνεται λιγότερο επιτακτική για τα άλλα μέλη. Σε περίπτωση που τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρατείνονται, οι εργαζόμενοι μπορεί να παραβλέψουν αυτό που έμαθαν, η έμπνευσή τους να μειωθεί και να επιστρέψουν στις προηγούμενες συνήθειες

τους. Οι εργαζόμενοι καθώς και οι διευθυντές χρειάζονται ενημερώσεις τακτικά και πρέπει να τους υπενθυμίζεται η σημασία των οικολογικών στόχων όλοι μαζί για να είναι εφικτή η διαδικασία (Cherian & Jolly, 2012. Grolleau et al., 2012).

#### **6.6.1.3 Αποζημίωση και ανταμοιβές**

Τα προγράμματα αποζημίωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους προς την πράσινη απόδοση. Ένα κίνητρο ανταμοιβής και διάφορα στοιχεία αμοιβής μπορούν να συμπεριληφθούν στο πλαίσιο αμοιβών για την αποζημίωση των εργαζομένων που απεικονίζουν πράσινη και φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά που συνδέεται με την εκτέλεση της εργασίας τους. Απαιτούνται πλαίσια ανταμοιβής από τις ενώσεις που θα ενδυναμώσουν τη δημιουργία της επιθυμητής περιβαλλοντικής συμπεριφοράς με μεθόδους κινήτρων και αντικινήτρων. Θα πρέπει να παρέχεται υποστηρικτική κριτική μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή προφορική αξιολόγηση από διευθυντές και άλλα παρόμοια κίνητρα που εμπνέουν τους εκπροσώπους να γνωρίζουν την πράσινη συμπεριφορά. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν αντικίνητρα που αποθαρρύνουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά, όπως αναστολές ή προειδοποιήσεις (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012).

Ένα πλαίσιο ανταμοιβής μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους σε οικολογικές δραστηριότητες και να οικοδομήσουν την αφοσίωση και την υποχρέωσή τους. Με συγκεκριμένο τελικό στόχο να διασφαλιστεί ότι οι εκπρόσωποι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους που σχετίζονται με την πστο περιβάλλον, μπορούν να δημιουργηθούν ρυθμίσεις αποζημίωσης και ανταμοιβής, που θα ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους και έχοντας κατά νου ότι η πιο αποτελεσματική ανταμοιβή είναι η αναγνώριση, ακόμη και οι χρηματικές ανταμοιβές είναι συχνές και μπορούν να ενσωματωθούν (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012).

#### **6.6.1.4 Διαχείριση απόδοσης**

Η μέτρηση της περιβαλλοντικής απόδοσης των ατόμων σε μια ένωση είναι δύσκολη. Ως εκ τούτου, απαιτείται ένα πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης για την ενίσχυση των πράσινων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία μοντέλων και κριτηρίων οικολογικής εκτέλεσης. Το πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης μπορεί να

δημιουργηθεί συνδέοντας τη διαχείριση απόδοσης με πράσινους στόχους και επιχειρήσεις ανάλογα με τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία.

Η χρήση της διαχείρισης απόδοσης στην περιβαλλοντική διαχείριση καταδεικνύει τις προκλήσεις σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης που σχετίζεται με το περιβάλλον ανάλογα με τον τομέα του οργανισμού και την απόκτηση πολύτιμων στοιχείων για την περιβαλλοντική απόδοση και την εκτέλεση ηγετικών δράσεων. Οι οργανισμοί έχουν αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα εισάγοντας αρχές και πρότυπα περιβαλλοντικής εκτέλεσης για να ποσοτικοποιήσουν και να αξιολογήσουν τις αρχές περιβαλλοντικής απόδοσης και δημιουργώντας πράσινα πλαίσια, αξιολογήσεις και επιτροπές (για να αυξηθούν οι πολύτιμες πληροφορίες για τα οικολογικά επιτεύγματα των διαχειριστών). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως περιβαλλοντικά ατυχήματα, χρήση οικολογικών υποχρεώσεων, αντιστοιχία οικολογικών θεμάτων και προσεγγίσεων κ.λπ. (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012).

Τα θέματα που περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση της οικολογικής απόδοσης περιλαμβάνουν την απαίτηση να είναι υπεύθυνοι οι διαχειριστές και πρέπει να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις συμμόρφωσης. Το πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης θα πρέπει να δημιουργηθεί για να ενσωματώνει «πράσινες» εστίες στους βασικούς τομείς απόδοσης. Αυτό μπορεί να εκφραστεί στις αρχές της πράσινης εκτέλεσης και των κριτηρίων πράσινης συμπεριφοράς που πρέπει να χρησιμοποιούνται ως δείκτες μέτρησης στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι περιβαλλοντικοί στόχοι, οι στόχοι και οι υποχρεώσεις πρέπει να θεμελιωθούν για τους διαχειριστές και η επίτευξή τους στην επίτευξη πράσινων στόχων θα πρέπει να ενσωματωθεί στις εξετάσεις. Οι περιπτώσεις τέτοιων δεσμεύσεων μπορούν να ενσωματώσουν αυξημένη ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των εκπροσώπων για πράσινα θέματα, παροτρύνοντας τους εκπροσώπους να συμπεριλάβουν στις φιλοπεριβαλλοντικές πρακτικές του οργανισμού και να ενθαρρύνουν τη γνώση διαχείρισης περιβάλλοντος.

#### **6.6.1.5 Σχέσεις εργαζομένων**

Είναι σημαντικό οι μάνατζερ να συμπεριλαμβάνουν τους εκπροσώπους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να τους ενθαρρύνουν να παρουσιάσουν τις σκέψεις και τις προτάσεις τους, επειδή οι εκπρόσωποι επηρεάζονται από τις επιλογές που γίνονται. Η συμπερίληψη των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μαζί με την ενημέρωσή τους για τις προϋποθέσεις και τα επιτεύγματα θα τους παρακινήσει να



ενεργήσουν με οικολογικό τρόπο (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012). Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις περιβαλλοντικές διαδικασίες, η συμβολή των εργαζομένων στην ανακάλυψη απαντήσεων για οικολογικές βελτιώσεις είναι εξαιρετικά επικερδής, επειδή οι εργαζόμενοι είναι καλύτεροι στο να αναγνωρίζουν προβληματικές περιοχές και να ανακαλύπτουν λύσεις. Αυτό σημαίνει ότι όσον αφορά τις οικολογικές ανησυχίες, οι εποπτικές αρχές πρέπει να διασφαλίζουν μεγαλύτερη αυτονομία για τους εργαζομένους τους και τους δίνω τη δυνατότητα να είναι καινοτόμοι και να σκέφτονται απαντήσεις για προβλήματα.

Μια συνεχής ανατροφοδότηση θα παρακινήσει και τις δύο πλευρές να προχωρήσουν στις εξελίξεις και τις αλλαγές και επιπλέον θα εγγυηθεί ότι οι οικολογικές προσπάθειες δεν θα σταματήσουν. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για τη σημασία τους για τις οργανωτικές αλλαγές και για τη βιωσιμότητα της συνεισφοράς τους.

#### **6.6.1.6 Πράσινη Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι μια πρακτική που εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων των εργαζομένων. Η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη που εκπαιδεύει τους εργαζομένους σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση και εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχεται ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται επίσης σχετικά με την ενέργεια, τη μείωση των αποβλήτων και τη διάχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης στον τραπεζικό οργανισμό. Αυτή η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη βοηθά τους υπαλλήλους να παρέχουν την ευκαιρία να εμπλέξουν τους εργαζομένους στην επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων. Καθορίζει τις πράσινες δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης που ευαισθητοποιούν τους υπαλλήλους για διαφορετικές πτυχές και αξίες της διαχείρισης περιβάλλοντος. Η πράσινη εκπαίδευση περιλαμβάνει διαφορετικές μεθόδους διατήρησης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης αποβλήτων εντός του τραπεζικού οργανισμού. Οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η περιβαλλοντική εκπαίδευση και εκπαίδευση μαζί με τη δημιουργία ευνοϊκής περιβαλλοντικής κουλτούρας για τους εργαζομένους όπου αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του τραπεζικού οργανισμού (Cherian & Jolly, 2012· Grolleau et al., 2012).

Περαιτέρω, οι πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν την ικανότητα ενός εργαζομένου να εκπαιδεύει τα διάφορα περιβαλλοντικά ζητήματα. Αυτή

η μελέτη περιλαμβάνει τον ρόλο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη της ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών μέσω εργαστηρίων και οι ικανότητες συμπεριφοράς και οι πρακτικές ομαδικής εργασίας θα βελτιωθούν μεταξύ τους. Μέσω αυτής της εκπαιδευτικής συνεδρίας, αναπτύσσει τις φιλικές προς το περιβάλλον φάτνες, ώστε οι εργαζόμενοι υπό επίβλεψη να μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί τους χωρίς κανένα δισταγμό. Μέσω αυτής της μελέτης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μπορούμε να εκπαιδεύσουμε τους εργαζομένους στις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές με πράσινες πρωτοβουλίες. Έτσι, αυτό θα ενισχύσει τον τραπεζικό οργανισμό αλλά και προσωπικά. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδεύσουν τους πελάτες τους για τα πλεονεκτήματα του να γίνουν φιλικόι προς τη γη και να αγοράσουν πράσινα προϊόντα.

#### **6.6.1.7. Πράσινο ανθρώπινο δυναμικό για το μέλλον**

Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που παρακινεί τους εργαζόμενους ως πράσινους και βοηθά στην κατανόηση της πράσινης κουλτούρας στον τραπεζικό τους οργανισμό. Το πράσινο έργο μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η πρόσληψη και η εκπαίδευση, αντισταθμίζοντας την ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τραπεζικό οργανισμό. Μπορούν να εξηγήσουν τις πράσινες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στο ανθρώπινο δυναμικό και να βελτιώσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, την αμοιβή κινήτρων, τις διαδικασίες επιλογής και τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης για την επιτυχία του τραπεζικού κλάδου (Cherian & Jolly, 2012; Grolleau et al., 2012).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί νέο κλάδο στην ταχεία ανάπτυξη και διευρύνει τη δυνατότητα υλοποίησης και διατήρησης της τραπεζικής πολιτικής. Αυτή η μελέτη προσδιορίζει ότι η πρόσληψη, η εκπαίδευση και τα κίνητρα των εργαζομένων είναι σημαντικές ανθρώπινες διαστάσεις για την ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων στις αρχές της πράσινης διαχείρισης. Αυτές οι μελέτες εξετάζουν τη λεπτομερή λειτουργικότητα της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού με το φυσικό περιβάλλον στον τραπεζικό χώρο εργασίας και προσφέρουν επίσης ευκαιρίες για το μέλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ALPHA BANK

### 7.1 Όραμα και αποστολή

Το όραμα και η δήλωση αποστολής της Alpha Bank μπορούν να απεικονίσουν με σαφήνεια τις αξίες E.K.E. βιωσιμότητας που περιγράφηκαν προηγουμένως, επισημαίνοντας ότι το όραμα του οργανισμού είναι να αποτελεί έναν κορυφαίο χρηματοπιστωτικό οργανισμό, προσφέροντας υψηλή αξία στους μετόχους μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και της προηγμένης τεχνογνωσίας. Αντίστοιχα, προωθούν αυστηρούς περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κανόνες προκειμένου να υποστηριχθεί ένα βιώσιμο μέλλον για όλους τους ανθρώπους και τις κοινωνίες.

Η αποστολή του οργανισμού είναι να καταστήσει την τράπεζα ως έμπιστο συνεργάτη των ενδιαφερόμενων μερών εφαρμόζοντας υψηλά πρότυπα ηθικής και ακεραιότητας. Συνολικά, στόχος του οργανισμού είναι να κάνει την Alpha Bank την τράπεζα των πελατών, με υπηρεσίες και προϊόντα που μπορούν να είναι διαθέσιμα οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή.

Η εταιρική ταυτότητα της τράπεζας ενσωματώνει τις αξίες της εμπιστοσύνης, της υπευθυνότητας και της διαφάνειας μέσω των σχέσεων με τους πελάτες που επιτυγχάνονται και παραμένοντας αφοσιωμένος στην κατοχύρωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ίσης μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο όμιλος ισχυρίζεται ότι επενδύει στην επαγγελματική εξέλιξη και την ευημερία των ανθρώπων του, ενώ υποστηρίζει περαιτέρω την ανάπτυξη μιας καινοτόμου κουλτούρας που καλωσορίζει την προώθηση νέων ιδεών. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με την προώθηση της πρότασης αξίας για τους μετόχους, η τράπεζα στοχεύει να διασφαλίσει ότι είναι ασφαλής ως προς τον κίνδυνο συμμορφώνοντας, κατ' αρχήν, τους κανονισμούς του κλάδου και εντοπίζοντας και αξιοποιώντας όλες τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ευημερία της. Έτσι, στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομικής της κατάστασης και στη στήριξη της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας σε ένα νέο μοντέλο οικονομικής ανέλιξης.

Εν τω μεταξύ, ο οργανισμός ισχυρίζεται περαιτέρω ότι υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στο χώρο εργασίας, την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή ιδεών ως κορυφαίες προτεραιότητες της επιχείρησής του. Η σχετική επιτυχία της τράπεζας μπορεί να αποδειχθεί μέσω της παροχής διαφόρων καινοτόμων λύσεων ηλεκτρονικής τραπεζικής που είχαν προκύψει μέσα από μια συνάντηση

ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των ανθρώπων της. Για παράδειγμα, η τράπεζα επιτρέπει στους πελάτες της να δημιουργούν εξατομικευμένους καταθετικούς λογαριασμούς ώστε να καλύπτουν τις ατομικές τους ανάγκες. Ένα από τα τελευταία καινοτόμα προϊόντα της στοχεύει στην ενίσχυση του ελληνικού αγροτικού τομέα στο πλαίσιο των προσπαθειών της τράπεζας να συμβάλει στην ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας. Έτσι, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα σχετικών επιχειρηματικών προϊόντων και υπηρεσιών, μαζί με την «τεχνογνωσία» της σε νέους αγρότες και νεοσύστατες γεωργικές εταιρείες, ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Επιπλέον, η Alpha Bank υποστηρίζει τη νεανική επιχειρηματικότητα προσφέροντας την τεχνογνωσία των στελεχών της σε μαθητές λυκείου και πανεπιστημίου σε όλη τη χώρα μέσω πολλών σεμιναρίων και μαθημάτων κατάρτισης που επικεντρώνονται σε θέματα που σχετίζονται με επιχειρηματικές προσπάθειες και την αρχιτεκτονική και εφαρμογή διαφόρων έργων και επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Συνολικά, στόχος της Alpha Bank είναι να ενισχύσει τις σχέσεις της με τους κοινωνικούς της εταίρους, ενισχύοντας την επιχειρηματική της ανάπτυξη και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ώστε να ενισχύσει τη στρατηγική θέση του ομίλου στην αγορά. Ως εκ τούτου, η τράπεζα ισχυρίζεται ότι οι τελευταίες επιχειρηματικές συγχωνεύσεις οδήγησαν σε μια σημαντική χρονιά για την Alpha Bank, όσον αφορά τις οργανωτικές πτυχές και τις λειτουργικές της δραστηριότητες.

## **7.2 E.K.E και ALPHA BANK**

Η Alpha Bank συγκαταλέγεται σε έναν από τους κορυφαίους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην ελληνική αγορά, καταφέροντας να εδραιωθεί τόσο στον ελλαδικό χώρο, όσο και στην παγκόσμια αγορά. Από το 1879, μέχρι και σήμερα, έχει καταφέρει να δημιουργήσει πάνω από 700 υποκαταστήματα στην ελληνική αγορά.

Η Alpha Bank έχει κατορθώσει να προωθήσει τις αρχές της πράσινης τραπεζικής, υλοποιώντας ένα πλήθος από πρακτικές, οι οποίες ενδυναμώνουν και χρηματοδοτούν επενδύσεις και επιχειρηματικούς οργανισμούς, ενισχύοντας το δρόμο προς την πράσινη ανάπτυξη και την αειφορία. Κεντρικός πυλώνας των δράσεων της Alpha Bank είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η προστασία του περιβάλλοντος. Εκτός από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σχεδιάζει και προσφέρει, με πυλώνα περιβαλλοντικά κριτήρια, προβλέπει και την εφαρμογή αρχών που προάγουν την υγεία και ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η

ορθολογική αξιοποίηση φωτισμού, ψύξης και θέρμανσης στις εγκαταστάσεις του ομίλου, την προώθηση της εξ αποστάσεως κατάρτισης, τις δράσεις για εξοικονόμηση ενέργειας και περιορισμό των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα (Ugur & Nilgun, 2011).

Οι δράσεις της ΕΚΕ της Alpha Bank γίνονται πραγματικότητα στην κοινωνία και το περιβάλλον του οργανισμού. Ειδικότερα, οι δράσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορούν σε ζητήματα όπως:

1. Οικονομική επίδοση. Η τράπεζα φροντίζει για θετικές οικονομικές επιπτώσεις τόσο στην αγορά, όσο και το περιβάλλον, ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα από τη λειτουργία της.
2. Δίκαιες πρακτικές marketing και ικανοποίηση πελατών. Ανάπτυξη και προώθηση στρατηγικών marketing, προώθηση κοινωνικά υπεύθυνων προϊόντων, μέσω αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής, για την ικανοποίηση τόσο των πελατών, όσο και των μετόχων.
3. Στρατηγική εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωση με τις αρχές που προάγουν τη βιωσιμότητα. Με αυτό τον τρόπο, διαμορφώνονται θετικές επιδράσεις στο σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
4. Υποστήριξη κοινότητας. Επέκταση της λειτουργίας της Τράπεζας στην εθνική αγορά και στις τοπικές κοινωνίες.

Ορισμένα παραδείγματα δράσεων ΕΚΕ της Alpha Bank είναι τα ακόλουθα: κατά το έτος 2013 και στο πρόγραμμα προστασίας του περιβάλλοντος, προχώρησε σε αποκλειστική εκμετάλλευση χαρτιού efficient 75gr για τα έντυπά της. Επιπλέον, έλαβε μέρος και προώθησε την πρωτοβουλία «Ωρα της Γης», καλυτερεύοντας τις πρακτικές υπολογισμού των δεικτών της περιβαλλοντικής επίδοσης. Αργότερα, το 2014, όρισε ως στόχο την επιπλέον μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της και τη περαιτέρω υλοποίηση των προαναφερθέντων δράσεων. Επιπρόσθετα, η Alpha Bank, στηριζόμενη στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, συμμετέχει στην ανάπτυξη οικολογικά υπεύθυνων επενδύσεων, μέσω της εξειδικευμένης μονάδας «Project Finance», η οποία έχει αναλάβει την αποκλειστική χρηματοδότηση επενδύσεων που αφορούν στις Α.Π.Ε. Σε αυτό το πλαίσιο, τα τελευταία 5 χρόνια, έχει αξιολογήσει και χρηματοδοτήσει επενδύσεις άνω του 1 δις εκατομμυρίων ευρώ. Αφορά σε χρηματοδοτήσεις φιλικές προς το περιβάλλον, αξιοποιώντας τεχνολογίες που αντικαθιστούν ρυπογόνες μονάδες, περιορίζοντας την εκπομπή αερίων ρύπων.

Η Alpha Bank έχει ορίσει ένα πλάνο υλοποίησης εθνικών στόχων, ώστε η κατανάλωση ενέργειας από Α.Π.Ε. να φθάσει μέχρι και το 20%. Ακόμη, προβαίνει σε χρηματοδοτήσεις καινούριων επενδύσεων σε αιολικά πάρκα, σε παραγωγή ενέργειας από βιοαέριο και φυσικό αέριο, όπως και στην ταυτόχρονη παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και θερμότητας υψηλής απόδοσης. Οι χρηματοδοτούμενες αυτές επενδύσεις βασίζονται στις εγχώριες πηγές ενέργειας και συμμετέχουν στον περιορισμό της εξάρτησης της χώρας από εξαντλήσιμους ενεργειακούς πόρους, όπως ο λιγνίτης, προωθώντας παράλληλα τον ενεργειακό εφοδιασμό και την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων της χώρας.

Το περιβαλλοντικό ενδιαφέρον της Alpha Bank αφορά σε:

1. Συστηματική παρακολούθηση. Η διοίκηση της Τράπεζας, η Διεύθυνση Προμηθειών και η Διεύθυνση Marketing ελέγχουν, ορίζουν και υλοποιούν τους περιβαλλοντικούς στόχους που έχουν οριστεί.
2. Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Προώθηση δράσεων για εξοικονόμηση ενέργειας και περιορισμό των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα, μέσω ορθολογικών πρακτικών. Συγκεκριμένα, το 2014 επιτεύχθηκε μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας, περιορισμός κατανάλωσης φυσικού αερίου και πετρελαίου θέρμανσης κατά 10 τόνους.
3. Ανακύκλωση υλικών. Ανακύκλωση χαρτιού, λαμπτήρων, πλαστικού και αλουμινίου, σε συνεργασία με τις εταιρείες «Ευρωπαϊκά Κέντρα ανακύκλωσης», «Φωτοκύκλωση ΑΕ», και ακόμη σε συνεργασία με την «Ανακύκλωση Συσκευών ΑΕ» για την ανακύκλωση ηλεκτρονικού εξοπλισμού και με την εταιρεία «ΑΦΗΣ» για την ανακύκλωση μπαταριών.
4. Περιβαλλοντικές ενέργειες. Πραγματοποιεί συνεργατικές δράσεις με τη Φιλοδασική Ένωση Αθηνών, την Αμερικάνικη Γεωργική Σχολή, την Οργάνωση Γη και το Δίκτυο Μεσόγειος SOS για την πραγματοποίηση περιβαλλοντικών εκδηλώσεων.

### **7.3 Τραπεζικά προϊόντα green banking της Alpha Bank**

Η Alpha Bank έχει διαμορφώσει εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, τα οποία προάγουν την πράσινη τραπεζική και τα σχέδιά της. Ειδικότερα, τα τραπεζικά προϊόντα της Alpha Bank, στο πλαίσιο του green banking, είναι τα εξής:

#### **1. Εξοικονόμηση κατ' οίκον**

Αφορά σε συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των πρώτων κατοικιών ιδιοκτητών, οι οποίες είναι χαμηλής ενεργειακής απόδοσης. Προσφέρονται κίνητρα και πόροι, με σκοπό την καλύτερευση της ενεργειακής απόδοσης του σπιτιού, ενώ συγχρόνως συμβάλλει στην ικανοποίηση των ενεργειακών και περιβαλλοντικών στόχων της χώρας, διασφαλίζοντας με την υλοποίηση του προγράμματος, εξοικονόμηση ενέργειας μέχρι και 1 δις κιλοβατώρες.

Οι δανειολήπτες έχουν δικαίωμα να λάβουν επιχορήγηση μέχρι και 70% από τον κατατιθέμενο προϋπολογισμό, 100% επιδότηση τόκων, αλλά και κάλυψη δαπάνης ενεργειακού επιθεωρητή και συμβούλου του έργου. Οι κατοικίες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα χρηματοδότησης είναι μονοκατοικίες, πολυκατοικίες ως σύνολο κτιρίου, αλλά και μεμονωμένα διαμερίσματα, στην περίπτωση που πληρούν στο σύνολο τα κριτήρια που απαιτούνται (να βρίσκεται το οίκημα σε περιοχές με τιμή ζώνης μικρότερη ή ίση των 2.100 ευρώ/ τ.μ. και να έχει καταταχθεί σύμφωνα με το Πιστοποιητικό Ενεργειακής Απόδοσης (Π.Ε.Α.) σε κατηγορία χαμηλότερη ή ίση της Δ). Οι εργασίες βελτίωσης του οικήματος που παρέχονται μέσω του προγράμματος «Εξοικονόμηση κατ' οίκον» είναι η τοποθέτηση θερμομονώσεως στο κέλυφος του κτιρίου συμπεριλαμβανομένου του δώματος/ στέγης και της πιλοτής, αντικατάσταση παλιών κουφωμάτων και τοποθέτηση συστημάτων σκιάσεως και αναβάθμιση του συστήματος θερμάνσεως και παροχής ζεστού νερού χρήσεως.

## **2. Ενεργειακό Σπίτι**

Έχει σημαντικό όφελος ως προς την εξοικονόμηση χρημάτων στους λογαριασμούς και μειώνει την απρόσκοπτη κατανάλωση ενέργειας. Το τραπεζικό προϊόν «Ενεργειακό Σπίτι» είναι δυνατόν να προσφέρει χρηματοδότηση για την επισκευή ή την ανανέωση της κατοικίας, ώστε να καλυτερεύσει η ενεργειακή απόδοση, κατά κύριο λόγο με την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, αντικατάσταση των παλαιού τύπου κουφωμάτων, με θερμομόνωση, κ.λπ., προσφέροντας στεγαστικά ή καταναλωτικά δάνεια με υποθήκη ακινήτου ή χωρίς.

Ο διαχωρισμός στις προϋποθέσεις που πραγματοποιείται με προσημείωση ακινήτου ή χωρίς αφορά στο εξής:

A) Με προσημείωση ακινήτου, τα κόστη που μπορούν να καλυφθούν αφορούν σε χρηματοδοτήσεις για την τοποθέτηση θερμομονωτικών κουφωμάτων, υαλοπινάκων, την αντικατάσταση παλαιού τύπου καυστήρων, την τοποθέτηση ηλιακών θερμοσιφώνων, ποικίλες θερμομονωτικές εργασίες, όπως και την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων. Παρέχεται η δυνατότητα επιλογής μεταξύ σταθερού επιτοκίου για 3, 5, 10 ή 15 έτη ή κυμαινόμενου, σύμφωνα με το επιτόκιο euribor 3

μηνών πλέον σταθερού περιθωρίου 3,7%. Μέσω αυτού του προγράμματος καλύπτονται έξοδα από 10.000 ευρώ έως 100.000 ευρώ, χρηματοδοτώντας συνολικά έως και το 75% της αξίας του ακινήτου.

Β) Χωρίς υποθήκη ακινήτου, παρέχονται καταναλωτικά δάνεια τα οποία βοηθούν στη χρηματοδότηση προγραμμάτων για την προστασία του περιβάλλοντος. Χρηματοδοτούνται φωτοβολταϊκά συστήματα δίχως υποθήκες ή άλλες ενεχυριάσεις. Παρέχουν, επίσης, τη δυνατότητα σύντομης αποπληρωμής των επενδύσεων, ετήσιο αφορολόγητο εισόδημα έως και 7.500 ευρώ, αλλά και επιπλέον αφορολόγητο καθαρό έσοδο. Το ύψος της χρηματοδότησης φθάνει από 1.500 έως 40.000 ευρώ. Το επιτόκιο είναι κυμαινόμενο στο 9%. Η διάρκεια του δανείου είναι από 6 έως 84 μήνες, ενώ τα έξοδα επεξεργασίας του αιτήματος φθάνουν σε 180 ευρώ. Ειδικότερα, το Συνολικό Ετήσιο Πραγματικό Ποσοστό Επιβαρύνσεως (ΣΕΠΠΕ) διαμορφώνεται σε 12,9% για δάνειο 3.000 ευρώ, διάρκειας 48 μηνών και έξοδα επεξεργασίας αιτήματος 180 ευρώ.

### **3. Καταναλωτικό δάνειο**

Στοχεύει στην οικολογική αναβάθμιση των σπιτιών. Το ύψος του δανείου ποικίλει από 1.500 έως 40.000 ευρώ, με κυμαινόμενο επιτόκιο 9%, διάστημα αποπληρωμής από 6 έως 84 μήνες και κόστος επεξεργασίας αιτήματος 180 ευρώ.

### **4. Πράσινη μετακίνηση**

Πρόκειται για ένα τραπεζικό προϊόν, το οποίο παρέχει χρηματοδότηση για την αγορά οικολογικού οχήματος, το οποίο παρέχεται δίχως παρακράτηση κυριότητας και με χρηματοδότηση έως το 100% της αξίας του οχήματος. Ο δανεισμός κυμαίνεται από 1.500 έως 40.000 ευρώ, με κυμαινόμενο επιτόκιο στα 9%, διάρκεια δανείου από 6 έως 84 μήνες και έξοδα επεξεργασίας αιτήματος 180 ευρώ.

## **7.4 Βιώσιμη διοίκηση Alpha Bank**

### **7.4.1 Αναγνώριση ουσιωδών ζητημάτων**

Το 2019, η Alpha Bank κατάφερε να προσδιορίσει τα σπουδαιότερα ζητήματα για την υπεύθυνη λειτουργία της<sup>2</sup>, με ταυτόχρονη εμπλοκή των Ενδιαφερομένων Μερών και Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών, συμβαδίζοντας με τις καλύτερες και αποδοτικότερες πρακτικές. Η προσέγγιση που επέλεξε συμβάδιζε με τις υπάρχουσες

---

<sup>2</sup> Materiality analysis



πρακτικές και εργαλεία διαχείρισης κινδύνων, που εφαρμόζει ήδη η Alpha Bank. Η Ανώτατη Διοίκηση προχώρησε σε αξιολόγηση του ενδεχόμενου εκδήλωσης των γνωστών και δυνητικών επιπτώσεων/ κινδύνων μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, όπως επίσης και τη σημαντικότητα αυτών για τον οργανισμό, την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον, προσμετρώντας τις πολιτικές, τις πρακτικές, τις ενέργειες και τα αποτελέσματα των ήδη εφαρμοζόμενων πρακτικών. Στο σύνολο, 5.180 εκπρόσωποι όλων των ομάδων Ενδιαφερόμενων Μερών έλαβαν μέρος στη διαδικασία επεξεργασίας ουσιαστικών ζητημάτων, μέσω online ερωτηματολογίου.

Την επόμενη χρονιά, με σκοπό την ενδυνάμωση της συμμετοχής της Ανώτατης Διοίκησης στα ζητήματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και υπεύθυνης λειτουργίας, ζητήθηκε από τις Επιτροπές Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνου να λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης σημαντικών ζητημάτων, μέσω σχετικού ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Τα ευρήματα που προέκυψαν από αυτή τη διαδικασία, εφαρμόστηκαν για τη διαχείριση και επικαιροποίηση των ευρημάτων της ανάλυσης, που είχε γίνει πράξη το 2019, παρ' όλα αυτά, τα βασικότερα ζητήματα εξακολουθούσαν να είναι σταθερά με εκείνα του 2019.

Από την ανάλυση και την επεξεργασία των σημαντικών ζητημάτων της που την αφορούν, η Alpha Bank κατέληξε το 2020 ότι ορισμένα ζητήματα δεν έχουν λάβει από την Ανώτατη Διοίκηση τη μέριμνα που χρειάζεται, όπως και από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η Alpha Bank αξιολόγησε τις συνέπειες, σύμφωνα με τη μεθοδολογία αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων (πιθανότητα x επίπτωση), προσμετρώντας στην αξιολόγηση τα μέτρα που εφαρμόζει για τον περιορισμό του ενδεχόμενου εμφάνισης κινδύνων. Τα θέματα που εντοπίζονται ως πλέον ουσιαστικά, εμφανίζουν πιο καθοριστικές, προοδευτικές, συνέπειες. Οι πρακτικές περιορισμού των κινδύνων ή/και οι εσωτερικοί έλεγχοι που πραγματοποιούνται από την Τράπεζα έχουν ως συνέπεια να περιοριστεί το ενδεχόμενο εκδήλωσης των κινδύνων που σχετίζονται με τα ζητήματα αυτά, σε ανεκτά επίπεδα.

Ζητήματα, όπως η υπεύθυνη ενημέρωση των Πελατών, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι ορθές πρακτικές εργασίας, η πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι υπεύθυνες προμήθειες και η ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing) έχει αποδειχθεί από την ανάλυση της τράπεζας ότι δεν έλαβαν από την Ανώτατη Διοίκηση την απαιτούμενη προσοχή, μιας και ο οργανισμός υποστηρίζει ότι τα υπάρχοντα μέτρα και οι πολιτικές που εφαρμόζονται έχουν περιορίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που αφορούν στα ζητήματα αυτά.

Η Alpha Bank κατάφερε να αναγνωρίσει τη σημαντικότητα των ζητημάτων αυτών, και για αυτόν τον λόγο έχει προχωρήσει σε συγκεκριμένα μέτρα, όπως για παράδειγμα την προσφορά ολοκληρωμένου πακέτου πληροφόρησης προς τους Πελάτες, αναφορικά με ζητήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, αξιολόγηση όλων των πλάνων διαφημιστικής επικοινωνίας πριν από τη δημόσια προώθησή τους, υλοποίηση πολιτικών για ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και δίκαιων πρακτικών εργασίας, σεβασμό στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και των δικαιωμάτων των σωματείων, επικοινωνία με τα σωματεία του ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργία υποκαταστημάτων σε απομακρυσμένες περιοχές, ευκολία πρόσβασης σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για άτομα με αναπηρία, υλοποίηση πολιτικής ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, αξιολόγηση της αποδοτικότητας των προμηθευτών κ.λπ.

#### **7.4.2 Ενδιαφερόμενα μέρη**

Η Τράπεζα αντιμετωπίζει ως Ενδιαφερόμενα Μέρη τα φυσικά ή/και τα νομικά πρόσωπα που, άμεσα ή έμμεσα, βρίσκονται σε συσχέτιση με τις αποφάσεις και με τη λειτουργία της και τις επηρεάζουν ή ακόμη και επηρεάζονται από αυτές. Η Alpha Bank φροντίζει για το διαρκή και αποτελεσματικό διάλογο και τη συνεργασία με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη, με σκοπό, όσο αυτό είναι εφικτό, να αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες, τις απαιτήσεις, τους προβληματισμούς και τις ανάγκες τους και να αναλαμβάνει δράση για όλα.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία, την καθημερινή λειτουργία της, τις ισχύουσες πολιτικές και πρακτικές και τη στρατηγική επιχειρηματικής διακυβέρνησης του Ομίλου, η Alpha Bank έχει εντοπίσει 4 διαφορετικές, βασικές ομάδες Ενδιαφερομένων Μερών (Αγγελόπουλος, 2008):

##### **1. Αναλυτές και επενδυτές**

Η επαφή με τους αναλυτές και με τους επενδυτές διαχειρίζεται από τη Διεύθυνση Σχέσεων με Θεσμικούς Επενδυτές και Αναλυτές και από τη Διεύθυνση Λειτουργικής Υποστήριξης Επενδυτικών Προϊόντων. Για την ολοκληρωτική και άμεση ενημέρωση των αναλυτών και των επενδυτών, υφίστανται μερικά σημεία στην ιστοσελίδα της Τράπεζας (“Πληροφόρηση επενδυτών”- “Οικονομικές Αναλύσεις”), όπου γίνεται δημοσιοποίηση σχετικών ανακοινώσεων και ανάρτηση των οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας και του Ομίλου (τριμηνιαίες, εξαμηνιαίες, ετήσιες). Ολοκληρώνοντας, οι αναλυτές και οι επενδυτές πληροφορούνται για την ετήσια

απόδοση της Τράπεζας μέσω του Απολογισμού Δραστηριοτήτων και μέσω του Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν μέρος στις τακτικές και στις έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις.

## 2. Εργαζόμενοι

Για την πιο αποδοτική επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό, έχουν οριστεί η Ημέρα Επικοινωνίας με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επισκέψεις Στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Καταστήματα και Μονάδες της Τράπεζας. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει ενημερώσεις και πληροφόρηση μέσω της μηνιαίας ηλεκτρονικής έκδοσης εσωτερικής επικοινωνίας “Μαζί”, αλλά και μέσω ανακοινώσεων που κοινοποιούνται στο Alpha Bank Intranet, όταν δημιουργείται οποιοδήποτε θέμα.

## 3. Πελάτες

Η Τράπεζα δίνει μεγάλη σημασία στη διασφάλιση της ανταπόκρισης στις προσδοκίες των Πελατών της καθώς και στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών της Τράπεζας μεριμνά για τη Διασφάλιση Ποιότητας και δεσμεύεται για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

Οι πρακτικές που υλοποιούνται για τον υπολογισμό του βαθμού ικανοποίησης των Πελατών, όπως και για τον έλεγχο του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται προς τους Πελάτες είναι οι Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών, οι Έρευνες Επικοινωνίας και Marketing, το Έντυπο-Ερωτηματολόγιο με τίτλο “Η γνώμη σας μετράει”, με προπληρωμένο τέλος, όπου ο Πελάτης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την εξυπηρέτησή του από το Κατάστημα καθώς και οι Δείκτες Μέτρησης Ποιότητας (KPIs) σε όλα τα σημεία επαφής με τον Πελάτη. Τέλος, η Alpha Bank εξασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων προς τους Πελάτες, μέσω της κεντρικής διαχείρισης των υποβαλλόμενων παραπόνων, όπως και την πληροφόρησή τους μέσω του Απολογισμού Δραστηριοτήτων, αλλά και του Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης, που βγαίνουν ετησίως.

## 4. Κοινωνία

Η Alpha Bank προωθεί, μέσω της λειτουργίας της, την οικονομική σταθερότητα και ευημερία της οικονομίας. Ωστόσο, πολλές φορές επιδιώκει το διάλογο και τις διαβουλεύσεις με τις κρατικές αρχές σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, η Alpha Bank ενισχύει κρατικές υπηρεσίες, τοπικούς φορείς και ιδρύματα μέσω της προσφοράς καινούριου ή αποσυρόμενου γραφειακού, ηλεκτρονικού ή άλλου εξοπλισμού (τρόφιμα, φάρμακα, βιβλία, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.λπ.). Η Alpha

Bank βρίσκεται σε επικοινωνία με εκπροσώπους των τοπικών κοινοτήτων, κατά κύριο λόγο μέσω των Καταστημάτων της, και φροντίζει για τη βέλτιστη εξυπηρέτησή τους, ενώ το λιγότερο μία φορά το χρόνο γίνονται συναντήσεις με εκπροσώπους φορέων, με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων αλλά και τον από κοινού σχεδιασμό σχετικών προγραμμάτων και ενεργειών. Η Τράπεζα λαμβάνει μέρος ενεργά, μέσω εκπροσώπων της, σε επιτροπές της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, της Ελληνικής Ένωσης Διαφημιζομένων, στο UNEP FI, στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, όπως και σε άλλες επιτροπές και ενώσεις, με σκοπό να αντιλαμβάνεται τα ζητήματα που απασχολούν την επιχειρηματική κοινότητα και να δραστηριοποιείται με επίκεντρο τη διασφάλιση των συμφερόντων του κλάδου.

#### **7.4.3 Δικαιώματα ανθρώπινου δυναμικού και ορθές εργασιακές πρακτικές**

Η Alpha Bank υποστηρίζει το σεβασμό και την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων μέσω των εργασιακών πολιτικών που εφαρμόζει, της υπεύθυνης εφοδιαστικής αλυσίδας της, αλλά και των σχέσεων που διαμορφώνει με τους Πελάτες της. Μέσω της Πολιτικής Εταιρικής Υπευθυνότητας και του Κώδικα Δεοντολογίας περιγράφει την προσέγγιση και τη δέσμευσή της για την υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ταυτόχρονα, υλοποιεί τους νόμους και ακολουθεί παγκοσμίως αναγνωρισμένες οδηγίες, αρχές και πρωτοβουλίες για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, όπως οι Βασικές Συμβάσεις Εργασίας της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) και η Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (UDHR) (Παπαγεωργίου και Μπλανάς, 2011).

Η Alpha Bank προασπίζεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και απορρίπτει κάθε μορφή παιδικής, εξαναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας. Σέβεται και υποστηρίζει τη διαφορετικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της, όπως για παράδειγμα όρια ηλικίας, φύλο, φυλή, εθνικότητα, θρησκεία, αναπηρία/ ειδικές ικανότητες, γενετήσιο προσανατολισμό κ.λπ. και διαχειρίζεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της με σεβασμό. Εξασφαλίζει άριστες συνθήκες εργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης, στηριζόμενη στην αξιοκρατία και στην ίση μεταχείριση, χωρίς διαχωρισμούς. Προσφέρει δίκαιες αμοιβές, σύμφωνα με συμβάσεις που συμφωνούν με την εκάστοτε τοπική αγορά εργασίας και διασφαλίζει την τήρηση των αντίστοιχων εθνικών ρυθμίσεων για τις νόμιμες κατώτατες αποδοχές, για το ωράριο εργασίας και για τη χορήγηση αδειών. Σύμφωνα με τα δεδομένα, η αναλογία των ετήσιων συνολικών αποδοχών του Διευθύνοντος Συμβούλου προς τη μέση τιμή των συνολικών αποδοχών των

Εργαζομένων υπολογίζεται σε 10,83:1. Ταυτόχρονα, η μισθολογική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στην Τράπεζα είναι της τάξης του 14% (υπέρ των ανδρών), ενώ λαμβάνοντας υπόψη και τις τράπεζες του εξωτερικού η διαφορά φθάνει στο 8%.

Στο ίδιο μοτίβο, υποστηρίζει το δικαίωμα της ελευθερίας του συνδικαλισμού και της συλλογικής διαπραγμάτευσης, όπως ορίζονται τα δικαιώματα συλλογικών διαπραγματεύσεων και συνδικαλισμού σύμφωνα με εθνικούς και από διεθνείς κανόνες. Η Alpha Bank, με αμέριστο σεβασμό προς τα δικαιώματα των Εργαζομένων, δεσμεύεται για την απόλυτη και αδιαπραγμάτευτη διασφάλισή τους, όπως αυτά ορίζονται στο εθνικό και στο κοινοτικό Δίκαιο και στις συνθήκες της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Η ισχύς των κλαδικών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (Σ.Σ.Ε.) αφορά στο σύνολο του τραπεζικού τομέα, η δε ισχύς των Επιχειρησιακών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (Ε.Σ.Σ.Ε.) αφορά στο σύνολο του τακτικού Προσωπικού της Τράπεζας. Η ισχύς τόσο των κλαδικών, όσο και των Επιχειρησιακών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας είναι ξεχωριστή από την ιδιότητα του μέλους συνδικαλιστικής οργάνωσης οποιασδήποτε βαθμίδας. Στην Τράπεζα δραστηριοποιούνται συνολικά τέσσερις (4) σύλλογοι Εργαζομένων, οι οποίοι εκπροσωπούν το 88% του Ανθρωπίνου Δυναμικού της. Από αυτούς, ο πλέον αντιπροσωπευτικός σύλλογος αναγνωρίζεται ως το υπεύθυνο όργανο εκπροσώπησης στις εργασιακές διαπραγματεύσεις με τη Διοίκηση (Παπαγεωργίου και Μπλανάς, 2011).

Η Alpha Bank, όπως και οι υπόλοιπες εταιρείες του Ομίλου εφαρμόζουν όλα τα κατάλληλα μέτρα, για να εξασφαλίσουν ότι οι Προμηθευτές - Συνεργάτες λειτουργούν κατά τρόπο σύμφωνο με τις αξίες, τις αρχές, τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις του Κώδικα Δεοντολογίας της Πολιτικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας. Ειδικότερα, όσον αφορά τους Παρόχους Υπηρεσιών που βρίσκονται σε τρίτες χώρες καθώς και τους υπεργολάβους τους, ζητείται επιβεβαίωση ότι αυτοί λειτουργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο και ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της απαγόρευσης της παιδικής εργασίας. Η Alpha Bank παρέχει προτεραιότητα στην ικανοποίηση των ατομικών και επιχειρηματικών αναγκών, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες σε όλους τους πελάτες της δίχως διαχωρισμούς, προστατεύοντας τα νόμιμα συμφέροντα και τα ανθρώπινα δικαιώματα όλων των Πελατών.

Τέλος, το Προσωπικό, οι Πελάτες και οι Προμηθευτές της Alpha Bank παρακινούνται να υποβάλουν αναφορές για πράξεις που προσβάλλουν αναμφισβήτητα τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της Τράπεζας και ειδικά, τον

Κώδικα Δεοντολογίας της Τράπεζας, μέσω του μηχανισμού Ανωνύμων Πληροφοριών<sup>3</sup>. Κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους, δεν υπήρξαν καταδικαστικές αποφάσεις σε βάρος της Ανώτατης Διοίκησης της Alpha Bank για περιστατικά καταπάτησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

#### **7.4.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Η Alpha Bank σχεδιάζει και παραδίδει πρωτοβουλίες ΑΔΑ μέσω του «Πλαίσιο Επαγγελματικής Ανάπτυξης και Κατάρτισης» που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής μαθησιακής κουλτούρας και στη συνεχή ανάπτυξη του εργατικού της δυναμικού. Αρκετά προγράμματα καθοδήγησης και καθοδήγησης στοχεύουν στην προώθηση και ενίσχυση των ηγετικών και ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να προκύψει ανώτερη απόδοση και αυξημένη οργανωτική ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον, εφαρμόζεται ένας εποικοδομητικός μηχανισμός αξιολόγησης και ανατροφοδότησης ώστε να διακρίνονται οι ιδιότητες και οι αδυναμίες κάθε εργαζομένου και να αναδεικνύονται ανάλογα οι τομείς βελτίωσης (Aizawa & Yang, 2010).

Η τράπεζα προσφέρει πρόγραμμα ανάπτυξης διαχείρισης και ηγεσίας για τα στελέχη της σε συνεργασία με εκπαιδευτικό ίδρυμα στην Ελλάδα. Σκοπός του είναι να εξοπλίσει τους συμμετέχοντες με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την απόκτηση διευθυντικών θέσεων στις εθνικές και διεθνείς δραστηριότητες του οργανισμού. Το πρόγραμμα προσδιορίζει τους τομείς περαιτέρω βελτίωσης κάθε συμμετέχοντα και μέσω της ομαδικής εργασίας και της καθοδήγησης στοχεύει να θέσει τις προσωπικές του απαιτήσεις διαχείρισης και ηγεσίας. Το πρόγραμμα εστιάζει επίσης στην ανακάλυψη καινοτόμων τρόπων μέσω των οποίων οι σημερινοί και μελλοντικοί ηγέτες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί όσον αφορά τη διαχείριση των εαυτών τους και των ομάδων τους. Το πρόγραμμα παραδίδεται σε βάση μερικής απασχόλησης και διαρκεί δύο χρόνια. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναλάβουν διάφορες ενότητες με στόχο να ενισχύσουν τη στρατηγική τους σκέψη, βοηθώντας τους επίσης να διαχειρίζονται με βιώσιμο τρόπο άτομα και ομάδες, να προσαρμοστούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία την ομαδική εργασία και τη διαχείριση συγκρούσεων.

---

<sup>3</sup> whistleblowing

Επιπλέον, ο οργανισμός προωθεί και χρηματοδοτεί την πιστοποίηση των εργαζομένων του σε διάφορους τομείς που σχετίζονται με χρηματοοικονομικά θέματα, όπως επενδυτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, «καταπολέμηση της απάτης», e-banking κ.λπ. Επιπλέον, η τράπεζα παρέχει ένα στοχευμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, με το όνομα «Καταπολέμηση της Απάτης», σε όλους τους ανώτερους, μεσαίους και πρώτης γραμμής υπαλλήλους. Σε συνέχεια ενός πρόσφατου αριθμού οικονομικών απατών, αυτή η πιστοποίηση στοχεύει στην προώθηση μιας κουλτούρας «κατά της απάτης» εντός του οργανισμού και να εξοπλίσει περαιτέρω τους εργαζομένους της με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την πρόληψη τέτοιων φαινομένων. Η τράπεζα εισάγει επίσης, για τα έμπειρα τραπεζικά στελέχη της τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ένα εσωτερικό πιστοποιημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης «Corporate Banking» και «International Corporate Banking» για τη διασταυρούμενη συνεργασία των στελεχών της. Επιπλέον, λόγω της μετατόπισης της επιχειρηματικής της εστίασης (προς την ενίσχυση των δραστηριοτήτων της πρώτης γραμμής), η τράπεζα έχει σχεδιάσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με επίκεντρο τη «συμβουλευτική πωλήσεων και την αριστεία εξυπηρέτησης πελατών». Το πρόγραμμα παραδίδεται σε συνεργασία με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και είναι διαθέσιμο σε όλους τους εργαζόμενους του δικτύου καταστημάτων. Στοχεύει στην ενίσχυση των γνωστικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και στην τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας τους, στοχεύοντας περαιτέρω στην αύξηση της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας (ibid). Η ομάδα προωθεί περαιτέρω εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, προκειμένου να ενισχύσει τις δεξιότητες των εργαζομένων στη διαχείριση του θυμού και του εργασιακού στρες, να ενισχύσει τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, την επικοινωνία και τις δεξιότητες απασχολησιμότητας κ.λπ. Τέτοια προγράμματα είναι δωρεάν για όλους και διεξάγονται εντός ή εκτός του προγράμματος εργασίας. Εξωτερικοί πιστοποιημένοι επαγγελματίες εκπαίδευσης παραδίδουν αυτές τις συνεδρίες, οι οποίες συνήθως τείνουν να είναι εντατικές καθώς διαρκούν από μία έως δύο ημέρες, ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων. Πέρυσι, η τράπεζα ανέφερε συνολικά 1527 εργαζόμενους που παρακολούθησαν τέτοια μαθήματα (Ali et al., 2022).

Συνολικά, ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων του είναι μια συνεχής διαδικασία που δεν μπορεί να επιτευχθεί με την απλή ανάληψη κάποιων μαθημάτων κατάρτισης ή σεμιναρίων. Έτσι, ο οργανισμός προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε διάφορα έργα, καθοδήγηση και καθοδήγηση, εμπλουτισμός θέσεων εργασίας και ανάληψη ρόλων ανταλλαγής εργασίας. Σε σχέση με το τελευταίο, η τράπεζα έχει

δρομολογήσει το «Οικογενειακό Σχέδιο Απασχόλησης» στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως επιπέδου γνώσεων, δεξιοτήτων, εξειδίκευσης κ.λπ. Μέσω αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος, οι εργαζόμενοι βοηθούν εθελοντικά άλλα τμήματα να ολοκληρώσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Μια τέτοια στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία ενός συνεργατικού και υποστηρικτικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι μπορούν να συμμετάσχουν σε άλλες εργασιακές δραστηριότητες, και έτσι να αποκτήσουν γνώσεις για διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς και λειτουργίες.

Σε ό,τι αφορά την ηλεκτρονική μάθηση, η τράπεζα υποστηρίζει την παροχή όλων των πρωτοβουλιών της που βασίζονται στο ηλεκτρονικό σύστημα ως τεχνικές εκπαίδευσης πρώτης κατηγορίας, με συνεδρίες που επικεντρώνονται σε διάφορες οργανωτικές πτυχές όπως γενικές τραπεζικές αρχές, ιδιωτική και προσωπική τραπεζική, παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, υγεία και ασφάλεια κ.λπ. Στις περισσότερες περιπτώσεις, παραδίδονται μέσω σχετικών ενημερωτικών βίντεο και γραπτού υλικού που οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθήσουν και να διαβάσουν αντίστοιχα. Στο τέλος, θα πρέπει να συμπληρωθεί ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης και να δοθεί βαθμολογία επιτυχίας. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρεί αυτές τις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ως έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, καθώς δεν είναι απαραίτητο για τους τελευταίους να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, ούτε να απασχολήσουν εσωτερικό ή εξωτερικό εκπαιδευτή, ούτε να χρησιμοποιήσουν το εκπαιδευτικό κέντρο της τράπεζας. Ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι μεγάλο μέρος των εργαζομένων δεν συμφωνεί με τέτοιες υλοποιήσεις δηλώνοντας την προτίμησή τους στην παραδοσιακή εκπαίδευση που βασίζεται στην τάξη λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευομένων.

Ακολουθώντας την αλληλεξάρτηση όλων των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και των αντίστοιχων λειτουργιών τους, η ομάδα διαχείρισης προσωπικού συνεργάζεται στενά με όλους τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και το προσωπικό τους, έτσι ώστε να εντοπίζει συνεχώς τις ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων της τράπεζας και, κατά συνέπεια, να σχεδιάζει και να παρέχει τα καταλληλότερα προγράμματα για την κάλυψη τις ανάγκες τους. Ωστόσο, τα ερευνητικά δεδομένα υπογραμμίζουν ότι η πρόσβαση στα προγράμματα κατάρτισης της τράπεζας και η ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρεται είναι θέμα συζήτησης μεταξύ των ενδιαφερομένων.



#### 7.4.5 Επικοινωνία

Η βελτίωση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών διαδικασιών επικοινωνίας αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για τον οργανισμό, ώστε να οικοδομήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Η εσωτερική επικοινωνία στοχεύει στην ενημέρωση των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών για θέματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική και την εταιρική της κουλτούρα παρέχοντάς τους συνεχώς τα τελευταία νέα που αφορούν τον όμιλο. Θεωρείται επίσης ως εργαλείο ενίσχυσης της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και ως μέσο ενίσχυσης των δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Ειδικά καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας συγχώνευσης, ο υπεύθυνος επικοινωνίας ισχυρίστηκε ότι η σαφής διαδικασία επικοινωνίας τους αποδείχθηκε κρίσιμη για τη διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα, ενώ ταυτόχρονα ξεκίνησε μια δημιουργική συζήτηση μεταξύ αυτών και των ομάδων διαχείρισης. Ως εκ τούτου, υποστηρίχθηκε ότι η Alpha Bank προωθεί τις διαδικασίες επικοινωνίας που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του ενδοδικτύου της και ένα σύστημα που ονομάζεται «HR4U» (Ali et al., 2022).

Το intranet της τράπεζας στοχεύει στην παροχή πραγματικών, άμεσων και ενημερωμένων πληροφοριών για διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν εντός του οργανισμού, καθώς και την παρουσίαση των οργανωτικών αρχών και αξιών, της επιχειρηματικής φιλοσοφίας, των κανονισμών λειτουργίας, τυχόν εσωτερικών κενών θέσεων εργασίας κ.λπ. φιλικό προς τον χρήστη καθώς επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν. Επιπλέον, το σύστημα εστιάζει στη διασφάλιση της ενοποιημένης, ορθολογικής και ίσης μεταχείρισης όλων των προσφυγών των εργαζομένων. Το γραφείο βοήθειας HR, το οποίο διαχειρίζεται αυτήν την πλατφόρμα, ισχυρίζεται ότι έχει χειριστεί περίπου 23.500 αιτήματα, με το 79% από αυτά να επιλύονται άμεσα και το 94% αυτών των προσφυγών να διευθετούνται εντός δύο έως τριών ημερών. Ωστόσο, ήταν δύσκολο να ελεγχθεί η φύση αυτών των αιτημάτων (σοβαρά ή λιγότερο σοβαρά) και επομένως δεν ήταν δυνατό να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα από αυτά τα στοιχεία. Ωστόσο, μπορεί να γίνει εδώ μια υπόθεση σχετικά με τις περιορισμένες προσδοκίες των εργαζομένων σε ανησυχίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό.

Συνολικά, η εσωτερική επικοινωνία της Alpha Bank ενσωματώνει τρεις ακρογωνιαίους λίθους, δηλαδή την εταιρική επικοινωνία, τις επιχειρηματικές

εκδηλώσεις για την επιβράβευση της ακαδημαϊκής αριστείας και την ανώτερη απόδοση και άλλες πολιτιστικές, αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις για το ανθρώπινο δυναμικό της και τις οικογένειές τους. Στο πλαίσιο των διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας της, η Alpha Bank εφαρμόζει επίσης ένα πρόγραμμα επικοινωνίας που ονομάζεται «πρωινό με τη διοίκηση» μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι καλούνται να έχουν ανοιχτή συζήτηση με τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας για οποιοδήποτε θέμα που σχετίζεται με τον χώρο εργασίας. Αν και μια τέτοια πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση για την «εκφώνηση των εργαζομένων» εντός του οργανισμού, τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν την περιορισμένη αλληλεπίδραση και συμμετοχή του τελευταίου σε σχετικές διαδικασίες (Ali et al., 2022).

Συνολικά, έχοντας αναγνωρίσει την οικονομική αναταραχή και την περιβαλλοντική εχθρότητα εντός της οποίας δραστηριοποιείται η τράπεζα, ο όμιλος στοχεύει να διατηρεί συνεχή επικοινωνία με τους μετόχους του, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, ώστε να τους κρατά ενημέρους σχετικά με τις τελευταίες αλλαγές που συμβαίνουν εντός του οργανισμού και του και στον τραπεζικό τομέα. Ακολουθώντας την επιχειρηματική του φιλοσοφία, ο οργανισμός ισχυρίστηκε ότι κατάφερε να μεταμορφωθεί καλύτερα στην τρέχουσα νέα τραπεζική εταιρεία μετά την ολοκλήρωση των συνεχιζόμενων επιχειρηματικών συγχωνεύσεων (Ali et al., 2022).

#### **7.4.6 Στρατηγική συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό**

Μια στρατηγική συνεργασία μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε επίσης να αποτελεί ένδειξη ωριμότητας της στρατηγικής της διοίκησης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της Alpha Bank δεν διακρίνει τις υπηρεσίες του ως λιγότερο ή πιο σημαντικές. Υποστηρίζεται περαιτέρω ότι, από τις πιο διοικητικές έως τις πιο εξελιγμένες παρεμβάσεις ΑΔΑ/Ανθρώπινου Δυναμικού, όλοι εργάζονται για την επίτευξη των στόχων ανθρώπινου δυναμικού και της οργάνωσης.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ενιαίο ανεξάρτητα από τις επιμέρους μονάδες του. Οι πρακτικές του εφαρμόζονται βάσει της γενικής προσέγγισης και στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Ανθρώπινο δυναμικό, η ΔΑΔ και η διοίκηση του οργανισμού έχουν την ίδια εστίαση: λειτουργούν ως ολότητα. Από τις αρχικές διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης μέχρι τη συνεχή ανάπτυξη, την ανταμοιβή και τη διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων, ο στόχος είναι πάντα ο ίδιος: οι άνθρωποι του οργανισμού να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και να παρακινούνται, ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Το ανθρώπινο

δυναμικό δεν πρέπει να αισθάνεται μόνο. Όλοι εργάζονται σε συνεργασία με τους υπόλοιπους.

Στην Alpha Bank, κάθε μικρό βήμα είναι σημαντικό. Από την πιο απλή διοικητική εργασία μέχρι την πιο περίπλοκη αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης, εξέλιξη σταδιοδρομίας εργαζομένων κ.λπ. Έτσι, οι ενέργειες του οργανισμού είναι αλληλένδετες, αλλά έχουν και τη δική τους σημασία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες καμία από τις δραστηριότητές του για το ανθρώπινο δυναμικό, μόνο και μόνο επειδή πολιτική του οργανισμού είναι να κρατά τα πάντα στο εσωτερικό και όλες οι διαδικασίες να βελτιώνονται μέρα με τη μέρα. Η ενότητα και η συνεργασία είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα του τμήματος ΔΑΔ. Ο στόχος της φιλοσοφίας του τμήματος αυτού είναι να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα το ηθικό του προσωπικού. Μάλιστα, η τράπεζα διαπιστώνει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει αυτό είτε μέσω σαφούς και ειλικρινούς επικοινωνίας είτε προσφέροντας περισσότερη εκπαίδευση, καθώς και οι δύο στοχεύουν να αυξήσουν την οργανωτική δύναμη μέσω των ανθρώπων του οργανισμού (Cherian & Jolly, 2012).

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της Alpha Bank διευκολύνει την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός της σωστής κατεύθυνσης. Ειδικά σήμερα που η εργασιακή ανασφάλεια είναι σε υψηλά επίπεδα, τα άτομα ανθρώπινου δυναμικού, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας τους, είναι εκείνα που μπορούν να αντιστρέψουν την κατάσταση και μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του και η Alpha Bank το έχει αντιληφθεί αυτό. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι μια οντότητα και προσφέρει τις υπηρεσίες του σε όλους τους εργαζόμενους. Αν και υπάρχουν άτομα με διαφορετικές επαγγελματικές υποχρεώσεις, η κύρια εστίασή τους δεν διαφοροποιείται. Όλοι στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του εκάστοτε υποκαταστήματος και στη διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Παρ' όλα αυτά, στις μέρες μας διαπιστώνεται ότι ο όγκος και η φύση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αλλάξει. Δεν προσφέρονται τόσες ευκαιρίες εκπαίδευσης, όπως στο παρελθόν. Στις μέρες μας, παρέχεται περιορισμένη εκπαίδευση και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι εντελώς άσχετη με το εργασιακό πλαίσιο και απευθύνεται σε συγκεκριμένους υπαλλήλους. Οι ελάχιστες ευκαιρίες κατάρτισης δεν ανταποκρίνονται σε ξεκάθαρο βαθμό στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και του οργανισμού, τελικά. Η εικόνα που δίνεται από τον οργανισμό, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι σπασμωδικών κινήσεων, προσφέροντας την ελάχιστη εκπαίδευση, σε μια προσπάθεια να μείνει το προσωπικό ικανοποιημένο,

κάτι που είναι μάλλον δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικά σε ένα τόσο θυελλώδες επιχειρηματικό περιβάλλον και μέσω των γενικών πρακτικών του.

#### **7.4.6.1 Εκτεταμένος ρόλος για τα στελέχη της ΔΑΔ**

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ωριμότητας του τμήματος στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τον ρόλο των στελεχών του τμήματος αυτού. Το τροποποιημένο πλαίσιο ΔΑΔ της Alpha Bank υποδηλώνει ότι απαιτείται διευρυμένος ρόλος από αυτούς, ώστε να διευκολυνθούν και να οδηγηθούν τόσο οι ατομικές όσο και οι οργανωτικές αλλαγές μέσα σε μια περίοδο που απαιτείται ιδιαίτερα. Σε αυτό το βαθμό, όλοι οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη τόνισαν τον κρίσιμο ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού τους υποστηρίζοντας ότι είναι η πιο σχετική επιχειρηματική λειτουργία να ηγηθεί μιας τέτοιας αλλαγής (Green et al., 2004).

Τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ της τράπεζας έχουν αναλάβει σήμερα περισσότερες πρωτοβουλίες συγκριτικά με το παρελθόν, περιορίζοντας ως αποτέλεσμα την ελευθερία του ανθρώπινου δυναμικού. Μέχρι σήμερα, τα ανώτερα στελέχη υπαγορεύουν επιχειρηματικές οδηγίες, με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να τις ακολουθεί. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιορίζεται στα βασικά αυτές τις μέρες, ενώ ο προσανατολισμός τους στην ελαχιστοποίηση του κόστους μπορεί να αποδειχθεί μέσω του «πάγωμα» των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, των μειωμένων προϋπολογισμών εκπαίδευσης, της ανεπαρκούς αξιολόγησης της εκπαίδευσης, περικοπές μισθών κ.λπ.

Σήμερα, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού τείνει να έχει περιοριστεί. Οι αποφάσεις λαμβάνονται, ως επί το πλείστον, από την ηγεσία και κατευθύνονται μέσω του επικοινωνιακού συστήματος προς το προσωπικό. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα έχει γίνει περισσότερο υποστηρικτικός παρά ηγετικός. Υπάρχει, επίσης, και μια τάση αλλαγής της εστίασης του οργανισμού από τους ανθρώπους στο κόστος. Παρ' όλα αυτά, και παρά την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων η οποία περιόρισε τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, στην πραγματικότητα δεν περιόρισε τη σημασία του εντός του οργανισμού και τελικά εναπόκειται στους ανθρώπους του να τον φέρουν ξανά στο προσκήνιο. Ο οργανισμός βρίσκεται σε μια περίοδο μετασχηματισμού, όχι μόνο λόγω της κρίσης, αλλά και λόγω των συνεχιζόμενων επιχειρηματικών συγχωνεύσεων και της αναδιάρθρωσης του κλάδου. Είναι αναπόφευκτο να επηρεαστούν όλα τα τμήματα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μας περνά από μια διαδικασία εκ νέου ανάπτυξης, αλλά παίζει πάντα σημαντικό ρόλο.

Τελικά, φαίνεται το τμήμα ΔΑΔ να παρέχει υπηρεσίες με αρκετά υψηλή αποτελεσματικότητα, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αντίστοιχα, και η επαγγελματική του ικανότητα είναι υψηλή (Jackson et al., 2011).

Δεδομένου ότι οι νέοι επιχειρηματικοί στόχοι επικεντρώνονται στην ενίσχυση των λειτουργιών στην πρώτη γραμμή και στη διασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης, τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και η διοίκηση εργάζονται για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή αυτών των πρακτικών και προγραμμάτων που μπορούν να ενισχύσουν τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Αυτό απαιτεί επίσης ανάπτυξη δεξιοτήτων και για τη διοίκηση και τα στελέχη. Αυτοί που απομένουν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά ικανοί για να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και έτσι να διασφαλίζουν ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης εκτελούνται σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της (Jackson et al., 2011).

Εξαιτίας των τελευταίων επιχειρηματικών συγχωνεύσεων πρέπει να διαχειριστεί ένα μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό και έτσι ο ρόλος της διοίκησης είναι μεγαλύτερος. Παρ' όλα αυτά, στην ουσία του παραμένει ο ίδιος: να διασφαλιστεί η ευημερία και η ανάπτυξη των ανθρώπων μας, καθώς και να βοηθηθεί ο οργανισμός να ευημερήσει, να αλλάξει και να αναπτυχθεί. Αυτή είναι μια αμοιβαία σχέση. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα αντικατοπτρίζουν τις επιχειρηματικές και περιβαλλοντικές συνθήκες εντός των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός. Έτσι, αναθεωρούνται συνεχώς, ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στους ανθρώπους και στις οργανωτικές μας ανάγκες. Η ποιότητά τους, η υποστήριξη και η αφοσίωση των ανθρώπων της τράπεζας παραμένει η ίδια.

#### **7.4.6.2 Στρατηγική ικανότητα επηρεασμού και διαμόρφωσης επιχειρηματικής κουλτούρας και κλίματος**

Ένας ώριμος οργανισμός όσον αφορά στη ΔΑΔ θα πρέπει επίσης να έχει τη στρατηγική ικανότητα να διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα και το επιχειρηματικό κλίμα με τέτοιο τρόπο ώστε να δείχνει προς μια μελλοντική κατεύθυνση. Λόγω της μετατόπισης της επιχειρηματικής εστίασης προς την ενίσχυση των λειτουργιών πρώτης γραμμής της τράπεζας, ο βασικός στόχος ήταν να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτό ήταν το αποτέλεσμα της επιρροής του ανθρώπινου δυναμικού ή της οδηγίας μιας ανώτατης διοίκησης. Ερευνητικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι μια τέτοια

μετατόπιση ήταν επιχειρηματική επιταγή που σχετίζεται με τον αντίκτυπο της κρίσης αλλά και λόγω επιχειρηματικών συγχωνεύσεων (Malsha et al., 2020).

Ωστόσο, στην περίπτωση της Alpha Bank υποστηρίζεται ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι κατευθύνονται από την κορυφή, και επομένως ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού περιορίζεται στην προώθηση και την υλοποίησή τους και όχι στη διαμόρφωσή τους. Ωστόσο, πριν από την κρίση, το ανθρώπινο δυναμικό είχε την ικανότητα να δείχνει το δρόμο προς τα εμπρός και, κατά συνέπεια, να διαμορφώνει την επιχειρηματική κουλτούρα και το κλίμα με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγεί την ατομική και οργανωτική αλλαγή. Η φιλοσοφία του ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίστηκε στην επιχειρηματική κουλτούρα του οργανισμού. Ήταν σαφές ότι η εστίαση ήταν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των ανθρώπων του, ώστε να οδηγήσει τον οργανισμό προς τα εμπρός. Πίσω στη «χρυσή» εποχή για το χρηματοπιστωτικό κλάδο, θα μπορούσαμε να μιλάμε για μια κουλτούρα πιο προσανατολισμένη στη μάθηση και, κατά συνέπεια, για ένα υποστηρικτικό επιχειρηματικό κλίμα, που και τα δύο στόχευαν στην προώθηση ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης σε όλους τους εργαζόμενους. Το μήνυμα ήταν απλό: οι οργανισμοί είναι οι άνθρωποι τους. Μέχρι σήμερα, η εκπαίδευση δεν προσφέρεται τόσο πολύ και όχι σε όλους τους εργαζόμενους, ενώ η κουλτούρα πλέον έχει την τάση να είναι πιο οικονομικά προσανατολισμένη.

Προς αυτή την κατεύθυνση, επιχειρείται οι οργανωσιακές αξίες του οργανισμού να κυκλοφορούν ελεύθερα, ώστε να τις γνωρίζει ο καθένας και να τις ενσωματώσει στα εργασιακά του καθήκοντα. Οι πολιτιστικές αξίες είναι ξεκάθαρες και καλά κοινοποιημένες σε όλα τα οργανωτικά τμήματα και βαθμίδες και τα μέλη. Το επιχειρηματικό κλίμα χαιρετίζει την ανάπτυξη διαφόρων πρωτοβουλιών κατάρτισης, όλες πλήρως ευθυγραμμισμένες με τις νέες επιχειρηματικές επιταγές. Οι οργανωτικές αξίες της Alpha Bank είναι σαφείς και ισχυρές, και επομένως δεν είναι τυχαίο ότι υπερισχύουν. Οι αξίες λειτουργούν για την ανάπτυξη ενός καλύτερου μέλλοντος για τους ανθρώπους, τον οργανισμό, το περιβάλλον και την κοινωνία επίσης. Με αυτό το σκεπτικό, προωθείται η ενδυνάμωση των ανθρώπων μέσω της συνεχούς μάθησης, καθοδηγούνται με ακεραιότητα, σαφή κατεύθυνση και υπευθυνότητα, ενισχύεται η συνεργασία και προάγεται η καινοτόμος και βιώσιμη επιχειρηματικότητα σε όλες τις επιχειρηματικές και κοινωνικές πτυχές του οργανισμού (Sudhalakshmi & Chinnadorai, 2014).

Όλοι γνωρίζουν τις πολιτιστικές αξίες του οργανισμού, οι οποίες παρουσιάζονται επίσης σε όλες τις οργανωτικές του δηλώσεις και έγγραφα και

κοινοποιούνται τακτικά στις επιχειρηματικές μονάδες. Έτσι, οι άνθρωποι του οργανισμού εργάζονται κάτω από αυτές τις πολιτιστικές αξίες για να προσφέρουν ανώτερη απόδοση εξυπηρέτησης πελατών.

#### **7.4.6.3 Έμφαση στη στρατηγική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η στρατηγική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης σημαντική για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος κατάρτισης και να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι έχουν μεταφέρει την αποκτηθείσα γνώση στα εργασιακά τους πλαίσια και εάν έχει συμβεί αλλαγή συμπεριφοράς. Ως εκ τούτου, η Alpha Bank υποστηρίζει ότι τα εκπαιδευτικά σχέδια μεταφράζονται πάντα σε μετρήσιμα αποτελέσματα εξετάζοντας την απόδοση και την αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων μετά το μάθημα. Αξιοποιούνται «μυστικοί» πελάτες που αποστέλλονται σε υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα για να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση και οι ικανότητες των εργαζομένων στην εξυπηρέτησή τους μετά την ολοκλήρωση σχετικού εκπαιδευτικού σεμιναρίου. Με απλά λόγια, δεν ενδιαφέρουν μόνο οι αντιδράσεις των εργαζομένων στο πρόγραμμα κατάρτισης, αλλά εξετάζεται και το αν έχουν μεταφέρει όσα έμαθαν στο εργασιακό τους πλαίσιο, εάν έχουν αλλάξει τη συμπεριφορά τους με βάση αυτά που έχουν διδαχθεί (Soana, 2011).

Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις της τράπεζας μπορούν να θεωρηθούν τόσο βραχυπρόθεσμες, όσο και μακροπρόθεσμες επενδύσεις ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον προσανατολισμό τους, δίνεται μεγάλη έμφαση στην αξιολόγησή τους. Η μάθηση και η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση. Στόχος είναι να αλλαχθεί η συμπεριφορά τους, ώστε να προσφερθούν ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα στην πελατειακή βάση. Αναγνωρίζοντας ότι αυτό είναι κάτι αρκετά δύσκολο κάτω από διαρκώς μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά και οικονομικά περιβάλλοντα, ωστόσο ο οργανισμός συνεχίζει να εργάζεται εντατικά πάνω σε αυτό το κομμάτι, προκειμένου να διασφαλιστεί η υγεία της επιχείρησης.

Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αυτό μπορεί να αποδειχθεί μέσω των υψηλότερων ιστορικών ικανοποίησης πελατών της τράπεζας. Αυτό δείχνει ότι οι άνθρωποι παίρνουν κάτι από την εκπαίδευση και το αξιοποιούν στη δουλειά τους. Το ηθικό, η δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, επομένως, είναι υψηλά. Αυτό είναι μια ένδειξη της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της ευρύτερης στρατηγικής της επιχείρησης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων, των προοπτικών

σταδιοδρομίας και της προθυμίας των ανθρώπων να αναπτυχθούν. Μια τέτοια αλλαγή συμπεριφοράς μπορεί επίσης να οδηγήσει σε καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και αυξημένη αφοσίωση (Igbudu et al., 2018).

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σχετίζεται άμεσα με την απόδοση επένδυσης (ROI), ενώ ταυτόχρονα τα αυξημένα οικονομικά αποτελέσματα στα υποκαταστήματα της τράπεζας, εκτός από αυτά που σχετίζονται με την αλλαγή συμπεριφοράς των υπαλλήλων τους, σχετίζονται και με την καλύτερη παροχή εξυπηρέτησης πελατών. Προς αυτή την κατεύθυνση, η απόδοση μετράται μέσω αξιολόγησης. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται για τα περισσότερα βασικά μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης, και αυτό δεν συμβαίνει για ολόκληρο το πρόγραμμα κατάρτισης. Στην αξιολόγηση, υπολογίζεται και η συμπεριφορά, η δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, συνεχώς μέσω διαφόρων διαδικασιών και κατά συνέπεια προσδιορίζονται νέες ανάγκες κατάρτισης, ώστε να σχεδιαστούν και να παραδοθούν νέα προγράμματα κατάρτισης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 8.1 Πράσινη τραπεζική στις σύγχρονες τράπεζες

Η έρευνα συνέβαλε στην υποτίμηση της πράσινης τραπεζικής πρακτικής και στην αντίληψη των οικονομικών επιδόσεων του εμπορικού τραπεζικού τομέα. Επιβεβαιώνει προηγούμενη ερευνητική μελέτη στο θέμα με εμπειρική υποστήριξη. Ο κύριος σκοπός της μελέτης ήταν η κατανόηση και ο εντοπισμός των παραγόντων που υποστηρίζουν την πρακτική της πράσινης τραπεζικής και τη βιωσιμότητα, με μελέτη περίπτωσης την Alpha Bank. Αυτή η μελέτη διερεύνησε τους διάφορους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα, στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, στις εμπορικές τράπεζες.

Στις επιμέρους διαστάσεις των πράσινων επενδύσεων, η διαχείριση κινδύνου, το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό, το πράσινο προϊόν/υπηρεσία και η πράσινη επιχειρηματική στρατηγική αποτελούν το μεγαλύτερο μέλημα. Το αποτέλεσμα της μελέτης δείχνει ότι από τις πέντε μεταβλητές της πράσινης τραπεζικής πρακτικής, πέντε μεταβλητές, δηλαδή πράσινες επενδύσεις, διαχείριση κινδύνου, πράσινο ανθρώπινο δυναμικό, πράσινο προϊόν/υπηρεσία και πράσινη επιχειρηματική στρατηγική είναι συνεπείς με τις προηγούμενες εμπειρικές μελέτες. Αυτή η μελέτη εστιάζει στη διασύνδεση μεταξύ των πράσινων τραπεζικών πρακτικών και τις πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης υποδηλώνει ότι οι πράσινες τραπεζικές πρακτικές εφαρμόζονται σε μέτριο επίπεδο στις τράπεζες, δηλαδή οι πράσινες επενδύσεις, η διαχείριση κινδύνων, η πράσινη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η πράσινη επιχειρηματική στρατηγική, τα πράσινα προϊόντα/υπηρεσίες εφαρμόζονται μέτρια. Οι τράπεζες εστιάζουν μέτρια στα πράσινα προϊόντα/υπηρεσίες ως μέλημά μας για πρωτοβουλίες πράσινης τραπεζικής και στην ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων που συνδυάζουν την κοινωνική ανησυχία. Ομοίως, λιγότερο, οι τράπεζες ενθαρρύνουν τις επενδύσεις στις οικονομικές δραστηριότητες που συμβάλλουν στην ανάκαμψη της υποβάθμισης του περιβάλλοντος. Στρατηγικά, οι τράπεζες είναι πιο αδύναμες ως προς το στρατηγικό σχέδιο σε συνέργεια με τους πράσινους στόχους. Υπάρχει κακή πρακτική σχετικά με την εκπαίδευση στην πράσινη τραπεζική και το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων, η πράσινη τραπεζική και η διαχείριση περιβαλλοντικών και

κοινωνικών κινδύνων διεξήχθησαν στην τράπεζα της μελέτης περίπτωσης (Aizawa & Yang, 2010 · Ali et al., 2022 · Bennet & Iqbal, 2013).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των πράσινων τραπεζικών πρακτικών, δείχνει ότι υπάρχει μια συγκριτικά ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των πράσινων επενδύσεων, η διαχείριση κινδύνου, το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό, η πράσινη επιχειρηματική στρατηγική και τα πράσινα προϊόντα/υπηρεσίες έχουν σημαντική επίδραση στην αντιληπτή οικονομική απόδοση της τράπεζας. Το Green Banking είναι ένας πρακτικός τρόπος μελλοντικής βιωσιμότητας και μια μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στη βιώσιμη προστασία του περιβάλλοντος και όχι στο κέρδος. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι είναι ευθύνη των τραπεζών να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους σχετικά με τα πράσινα προϊόντα και τις πιο πράσινες επιλογές χρηματοδότησης. Μόνο μέσω της εκτενέστερης παροχής μιας ευρύτερης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών Green Banking οι τράπεζες θα μπορέσουν να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και να βελτιώσουν τη γενική αντίληψη των πελατών σχετικά με την πράσινη τραπεζική (Bihari & Bradhan, 2011 · Cherian & Jolly, 2012).

Επιπλέον, τράπεζες, παρόλο που έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές, ακόμα πολλά κανάλια δεν αξιοποιούνται για να πράξουν τις δραστηριότητές τους. Θα πρέπει να επεκτείνουν τη χρήση περιβαλλοντικών πληροφοριών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, στην επέκταση της πίστωσης και στις επενδυτικές αποφάσεις τους. Περισσότερες εμπορικές τράπεζες, όχι μόνο οι μεγάλες, πρέπει να προχωρήσουν στην υιοθέτηση του Green Banking. Η διαφήμιση για e-statements, internet banking και mobile banking μεταξύ άλλων δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ερωτηθέντες. Επιπλέον, η πλειονότητα των ερωτηθέντων αξιολόγησε θετικά την αποτελεσματικότητα των πράσινων έργων/ΕΚΕ που υλοποιείται από πράσινες τράπεζες (Robert & Malhotra 2015). Η μελέτη διαπίστωσε ότι η ύπαρξη πράσινων καταναλωτών δίνει ευκαιρίες στις τράπεζες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε ένα φιλικό προς το περιβάλλον προϊόν. Οι τράπεζες μπορούν να επεκτείνουν την έννοια του πράσινου μέσω του πράσινου μάρκετινγκ ως μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες τους σχετικά με δραστηριότητες καμπάνιας για προγράμματα που εξετάζουν το περιβάλλον ενισχύοντας έτσι την εικόνα μιας τράπεζας φιλικής προς το περιβάλλον.

## **8.2 Η περίπτωση της Alpha Bank**

Οι κύριοι στόχοι του οργανισμού ορίζονται στην αποστολή της Alpha Bank: *«Δημιουργούμε καινοτόμα, τεχνολογικά ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες εμπνευσμένα από το σχεδιασμό, τα οποία φέρνουν απλότητα στη ζωή των χρηστών μας»*. Εκτός από την πολιτική της Alpha Bank για την προστασία του περιβάλλοντος, καθορίζονται μακροπρόθεσμοι και ετήσιοι στόχοι για κάθε εργοστάσιο παραγωγής, οι οποίοι ως επί το πλείστον σχετίζονται με τη μείωση της σπατάλης και τη χρήση νερού και ενέργειας. Η εταιρική κουλτούρα εξαρτάται από τις ιδιότητες στις οποίες επικεντρώνεται κάθε εκπρόσωπος. Η ηθική, η ποιότητα και η περιβαλλοντική ευθύνη ενισχύονται με εντιμότητα, διαφάνεια και πίστη, ενώ η δημιουργικότητα και η υγιής φιλοδοξία συμβάλλουν στη βιώσιμη πρόοδο και επέκταση.

Η τράπεζα είναι επικεντρωμένη στην επίτευξη επιχειρησιακής υπεροχής σε διάφορους τομείς, που εκτείνεται από την ευκολία και την αξιοπιστία της προμήθειας, τη μείωση των αποθεμάτων, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των διαδικασιών, έως την ευημερία, την ασφάλεια και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Δημιουργεί ανώτερα πρότυπα υπηρεσιών και τραπεζικών προϊόντων, που μεταφέρουν ποιότητα στους πελάτες και ευκολία χρήσης. Όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με το περιβάλλον εξετάζονται στη διαδικασία εισαγωγής νέων τεχνολογιών και τεχνολογικών διαδικασιών παράλληλα με την οικονομική αποτελεσματικότητα, οδηγώντας έτσι την Alpha Bank στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων (Grolleau et al., 2012 · Green et al., 2004 · Igbundu et al., 2018).

### **8.2.1 Βιωσιμότητα πρακτικών της Alpha Bank**

Η Alpha Bank μετρά συνεχώς τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις – και δημοσιεύει ετησίως τη δήλωση βιωσιμότητας. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις και οι στόχοι βιωσιμότητας αξιολογούνται σύμφωνα με τους περιβαλλοντικούς στόχους – προϋποθέσεις που προσδιορίζονται με θέματα εξοπλισμού, φθορά προϊόντων, ελαχιστοποίηση της ποσότητας των εκπομπών αερίων, ορθολογική χρήση των πόρων, εφαρμογή βιώσιμων στρατηγικών. Η Alpha Bank έχει αναπτύξει εταιρικό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας και υγιεινής και οργανωτική δομή κατάλληλη για τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση των βιώσιμων επιδόσεων, της υγείας και της ασφάλειας όλων των λειτουργιών της, όπως ισχύει για τις επιχειρηματικές της γραμμές. Η ομάδα βιώσιμης διαχείρισης παρέχει συμβουλές, έλεγχο, συντονισμό, εκπαίδευση, συνεργασία με τις αρχές και εκτελεί επιχειρησιακούς στόχους για ολόκληρο τον Όμιλο.

Η βιώσιμη διαχείριση των διαδικασιών παραγωγής κάθε μεμονωμένης εταιρείας ορίζεται από εσωτερικά έγγραφα και αποτελεί ευθύνη μιας καθορισμένης ομάδας διαχείρισης.

Η διαβούλευση με τις τοπικές κοινότητες και τις εθνικές και τοπικές αρχές διεξάγεται τακτικά, εσωτερικά και εξωτερικά, μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας. Η Alpha Bank αναφέρει τακτικά τις επιδόσεις βιωσιμότητάς της, μέσω ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων, συμπεριλαμβανομένης της διαδικτυακής πύλης της. Αυτές οι εκθέσεις περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και την Περιβαλλοντική Δήλωση.

### **8.2.3 Βιωσιμότητα και ανθρώπινο δυναμικό**

Στην Alpha Bank, προγραμματίζονται περιβαλλοντικές πρακτικές κυρίως στο τμήμα Προστασίας του Περιβάλλοντος και Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία. Η διοίκηση του οργανισμού αξιολογεί την επάρκεια του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ετησίως. Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής εταιρικής διακυβέρνησης και της οργανωτικής κουλτούρας της Alpha Bank. Σε αυτές τις γραμμές, όλες οι αρχές και οι πολιτικές στρατηγικής σε αντιστοιχία και συντονισμό με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετίζονται επίσης με οικολογικά θέματα και την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια. Ένας θεμελιώδης λόγος επικοινωνίας με τους εκπροσώπους είναι να μοιραστούμε μαζί τους την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τη στρατηγική της εταιρείας, και επιπλέον τις ανησυχίες σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τις πολιτικές υγείας και ασφάλειας στην εργασία, να τους ενσωματώσουμε και να τους ενδυναμώσουμε και να τις υλοποιήσουμε. προσεγγίσεις. Η επικοινωνία για το περιβάλλον είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της εσωτερικής επικοινωνίας στην τράπεζα. Η εταιρική δέσμευση είναι κρίσιμος πυλώνας της υπεύθυνης συμπεριφοράς της τράπεζας και ευθυγραμμίζεται με τις προσπάθειες για τη διατήρηση του περιβάλλοντος (Jabbour et al., 2010 · Jackson et al., 2011 · Malsha et al., 2020).

Η άποψη της Alpha Bank για τη σημασία της πράσινης συμπεριφοράς μεταφράζεται επίσης σε στρατηγικές αποφάσεις έργων και οργανισμών που υποστηρίζονται με δωρεές και χορηγίες. Κάθε χρόνο ένας αυξανόμενος αριθμός εργαζομένων συμμετέχει σε προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, όπου δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ηγεσία, την ποιότητα, την αλλαγή, την τεχνολογία κ.λπ. Η βιώσιμη λειτουργία είναι ενσωματωμένη σε όλους τους τομείς της εργασίας της

Alpha Bank και η περιβαλλοντική ανησυχία κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους. Ξεκινώντας από την εταιρική διακυβέρνηση, τα υποτομήματα των οργανισμών, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, η Alpha Bank έχει μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω για την προώθηση ασφαλών και πράσινων πρακτικών.

Η εφευρετική και υπεύθυνη συμπεριφορά χαρακτηρίζεται τόσο σε εταιρικό όσο και σε αντιπροσωπευτικό επίπεδο. Σε προσωπικό επίπεδο, περιλαμβάνει τη συμπεριφορά των εκπροσώπων και των διευθυντών και των ηγετών που λειτουργούν ως παράδειγμα προς τους υφισταμένους δείχνοντας ποια συμπεριφορά είναι ικανοποιητική και ενδεδειγμένη στον οργανισμό.

#### **8.2.4 Η σημασία του περιβάλλοντος**

Η εταιρεία γνωρίζει τη σκέψη του εταιρικού καθήκοντος προς την κοινότητα και το περιβάλλον ως ατομική αρετή και όχι αποκλειστικά ως οργανωτική κατευθυντήρια γραμμή. Κατά συνέπεια, και εν όψει της δέσμευσης σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, θα πρέπει να τονιστεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνενώνει τον διαχωρισμένο τομέα των εταιρικών συνδέσεων της τράπεζας. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος της διοίκησης και ένας μεγάλος αριθμός εκπροσώπων δείχνουν αφοσίωση στην κοινότητα. Η Alpha Bank κατέχει παράδοση πολλών δεκαετιών στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Η θεμελιώδης λειτουργία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναγνώριση των αξιών, των επιθυμιών και των φιλοδοξιών των εργαζομένων και η εξύψωσή τους σε σχέση με τους στόχους του εργαζομένου και τους στόχους του οργανισμού. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να ληφθούν με διάφορες μεθόδους, όπου η Alpha Bank χρησιμοποιεί διαφορετικά συστήματα και διαδικασίες όπως IQ και τεστ γνώσης και έργα με τη μορφή συνεντεύξεων. Η ποιότητα της αξιολόγησης των στοιχείων ταυτότητας παρέχει πιο λεπτομερείς πληροφορίες και αυτό αυξάνει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας, επειδή μια πηγή δεδομένων μπορεί μερικές φορές να φέρει απλώς βασικές πληροφορίες ή μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η διοίκηση του οργανισμού εργάζεται για τη δημιουργία ενός βιώσιμου περιβάλλοντος εργασίας, για την εισαγωγή καθαρότερης τεχνολογίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία ανάπτυξης μιας πράσινης κουλτούρας (Meena, 2013 · Ogbu, 2019 · Sarita, 2012).

Όσον αφορά στη βιώσιμη ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος λαμβάνεται υπόψη σε κάθε λειτουργική διαδικασία της Alpha Bank, από την ίδρυσή

της. Η ενημέρωση και η εκπαίδευση των εργαζομένων για την προστασία του περιβάλλοντος, που συχνά σχετίζεται με προγράμματα κατάρτισης για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, είναι εκτεταμένη (Matsaganis, 2012). Η πολιτική διατήρησης του περιβάλλοντος, η ενθουσιώδης προοπτική των ηγετών και των εκπροσώπων, η μείωση της χρήσης των πόρων, η χρήση καθαρότερων τεχνολογιών και η ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον ενισχύονται από την τράπεζα σε διάφορες μεθόδους κατάρτισης και εκπαίδευσης. Η περιβαλλοντική πτυχή είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Alpha Bank. Ως εταιρεία με ισχυρά «πράσινη» στάση, η Alpha Bank δεν μπορεί να προσπαθήσει να επιτύχει τους στόχους της χωρίς την πλήρη υποστήριξη των εργαζομένων της.

### **8.2.5 Οι αρχές της πράσινης τραπεζικής στη ΔΑΔ της Alpha Bank**

-Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Η εκτέλεση και η θέση της εταιρείας στην αγορά βασίζονται στην ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει, να διατηρεί και να εμπνέει νέους εκπροσώπους με κατάλληλα προσόντα και εμπειρίες. Επιπλέον, η διαδικασία πρόσληψης της Alpha Bank περιλαμβάνει τη χορήγηση υποτροφιών. Η Alpha Bank προσελκύει νέους εκπροσώπους μέσω της συνεργασίας σε διάφορα εφευρετικά προγράμματα με διεθνείς οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων θέσεων εργασίας, η Alpha Bank αναλύει την πράσινη συμπεριφορά και τη φιλοσοφία των υποψηφίων ως κριτήρια επιλογής. Κατά τη συνέντευξη ή την αξιολόγηση των υποψηφίων για επιλογή, τίθενται ερωτήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη βιωσιμότητα. Είναι σημαντικό, τα άτομα που θα ενταχθούν στον οργανισμό να εκφράζουν τις περιβαλλοντικές του αξίες και την προτίμηση του οργανισμού, ώστε να υπάρχει σύμπτωση με τις βιώσιμες πολιτικές του οργανισμού.

- Διαχείριση της απόδοσης

Για το σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, έχουμε δημιουργήσει ένα πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης και χρησιμοποιούμε διαφορετικές προσεγγίσεις αξιολόγησης και προόδου, όπως η αξιολόγηση των ικανοτήτων και των ικανοτήτων. Οι επιτυχημένοι εκπρόσωποι ορίζονται ως βασικοί υπάλληλοι. Τους δίνεται η ευκαιρία να εργαστούν σε πιο απαιτητικά έργα και θέσεις εργασίας. Εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις μπορούν

επίσης να συμμετάσχουν σε παγκόσμια προγράμματα κατάρτισης. Η εξέταση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων, ο καθορισμός νέων στόχων και η συνεχής επίβλεψη και υποστήριξη από τους ηγέτες στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων που ορίζονται για κάθε εκπρόσωπο είναι τα θεμέλια της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης στην Alpha Bank. Η τράπεζα εισήγαγε τη διαδικασία εγγύησης της εκτέλεσης του στόχου και τις ετήσιες συναντήσεις ως βασικό εργαλείο για τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι ηγέτες αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο για να εξηγήσουν και να θέτουν ποσοτικοποιήσιμους στόχους. Η τράπεζα προσφέρει εκτεταμένη υποστήριξη για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών με τη δημιουργία δομών, κατευθύνσεων και ερωτηματολογίων. Μάλιστα, εδραιώνεται η σημασία των ετήσιων συνεντεύξεων ως κρίσιμο εργαλείο για αποτελεσματική ηγεσία. Οι ετήσιες συνεντεύξεις αποτελούν την προϋπόθεση για την αξιολόγηση της εκτέλεσης ή της αξιολόγησης, τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό προόδου, την εκπαίδευση κ.λπ. Μέσα από τις ετήσιες συναντήσεις συζητούνται οι στρατηγικοί στόχοι σε κάθε εργαζόμενο και προσδιορίζεται η συμπεριφορά που πηγάζει από τις αξίες και που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Η Alpha Bank δημιούργησε και καθιέρωσε ένα μοντέλο ικανοτήτων που παρουσιάζει τη συμπεριφορά που χρειάζεται ο οργανισμός, για να παρακινήσει όλους τους εργαζόμενους και τη συμπεριφορά που σχετίζεται με βελτιωμένη εταιρική εκτέλεση. Η Alpha Bank κάνει μια προσπάθεια να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλογραφία, την καινοτόμο κριτική σκέψη, την υπευθυνότητα, τη θετική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και τον παραγωγικό σχεδιασμό και υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Η τράπεζα έχει επίσης καθιερώσει ένα μοντέλο ικανοτήτων για τους διευθυντές, το οποίο περιλαμβάνει εξήγηση της συμπεριφοράς που ενισχύει και εμφανίζει τις επιθυμητές ιδιότητες των ηγετών με τρόπο που να προκαλεί επινοητικότητα, προσανατολισμό στην πρόοδο των συναδέλφων, αποτελεσματικό σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων, δικτύωση, συνεργασία και επαγγελματισμό.

#### - Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η Alpha Bank προσφέρει διάφορους τύπους εκπαίδευσης και εκπαίδευσης για τους εκπροσώπους της. Η Alpha Bank τους ενθαρρύνει να αποκτήσουν και να ανταλλάξουν γνώσεις και εμπειρίες, να ενισχύσουν τις ικανότητες και την τεχνογνωσία τους, ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αποσκοπεί στην προώθηση του πνευματικού κεφαλαίου, της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και στην αύξηση του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας και αποτελεί ζωτικό εργαλείο για την εξέλιξη των εργαζομένων. Το σύστημα κατάρτισης βασίζεται στις αρχές ενός οργανισμού που μαθαίνει, καθώς η τράπεζα γνωρίζει τη σημασία των εργαζομένων με υψηλή εκπαίδευση, εξειδίκευση και κατάρτιση και τον αντίκτυπό τους στην ανάπτυξη, την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα σε ένα απαιτητικό και απρόβλεπτο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

#### - Αποζημίωση και επιβράβευση

Η διοίκηση της Alpha Bank προσπαθεί να δημιουργήσει ένα πολύ πιστό εργατικό δυναμικό. Αυτό το πιστό εργατικό δυναμικό διατηρείται με την υπέρβαση των κοινωνικών προσδοκιών και τη συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις τους. Η διοίκηση της τράπεζας τόνισε ότι οι εγκαταστάσεις είναι τέτοιες που όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ευπρόσδεκτοι και άνετοι και ότι ο εξοπλισμός, η επίπλωση κ.λπ. είναι ό,τι καλύτερο μπορεί να παρασχεθεί. Τα οφέλη των εργαζομένων περιλαμβάνουν εκτεταμένη συνεχή εκπαίδευση (δια βίου μάθηση), ετήσιες συνεντεύξεις, προληπτικούς ιατρικούς ελέγχους, ψυχαγωγία, δωρεάν γεύματα, βραβεία κ.λπ. Αυτά οδηγούν σε ένα ορισμένο επίπεδο αφοσίωσης τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Κύριος στόχος του συστήματος αμοιβών της τράπεζας είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικής στρατηγικής και του οράματος της εταιρείας, η προώθηση της οργανωτικής κουλτούρας και η εσωτερική ευθυμία των αξιών που οδηγούν στην επιτυχία και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Η Alpha Bank προσπαθεί να γίνει η πιο καινοτόμος εταιρεία κατασκευής οικιακών συσκευών στον κόσμο και για την επίτευξη αυτού του στόχου το σύστημα ανταμοιβής της επικεντρώνεται πάνω απ' όλα στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, κάνοντας προτάσεις βελτιώσεων σε υπάρχουσες διαδικασίες κ.λπ. Η τράπεζα αναγνωρίζει ότι η επιτυχία βασίζεται στη συμπεριφορά του προσωπικού. Έτσι, επενδύει συνεχώς στους υπαλλήλους, παρέχοντάς τους συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση και με αυτόν τον τρόπο υπάρχει και σύστημα προσανατολισμένο στους μισθούς και τις αμοιβές των εργαζομένων που αμείβονται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και το είδος της εργασίας που κάνουν και ανταμείβονται ανάλογα με το πόσο καλά γίνεται η δουλειά.

Οι ετήσιες συνεντεύξεις με τους άμεσους διευθυντές θέτουν στόχους σύμφωνα με τις προσωπικές προσδοκίες και τις προσδοκίες της εταιρείας και στη συνέχεια, ανάλογα με την υλοποίηση των στόχων, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται κατάλληλα. Οι στόχοι και η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνουν την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα του εργαζομένου. Η



ποσότητα, η ποιότητα και το κόστος της εργασίας αξιολογούνται σε μηνιαία βάση και επίσης παρακολουθείται η πρόοδος των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

#### - Εργατικές σχέσεις

Η Alpha Bank αναγνωρίζει πόσο κρίσιμα είναι τόσο το άτομο όσο και η ατμόσφαιρα στην καθημερινή ζωή του οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ενθάρρυνση της καινοτομίας, η βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζομένους και η παρακολούθηση καινοτομιών χρησιμοποιώντας ήπιες μεθόδους διαχείρισης αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας της Alpha Bank. Ο σκοπός πίσω από τη μετάδοση και υποστήριξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους εκπροσώπους είναι να μεταφέρει στους εκπροσώπους το όραμα, την αποστολή, τις ιδιότητες, τις αξίες και τις στρατηγικές της εταιρείας, να εγγυηθεί ότι η προγραμματισμένη πρόοδος των εργαζομένων είναι σύμφωνη με τις ικανότητές τους, να αναπτύξουν θετικό εργασιακό περιβάλλον, να ενθαρρύνουν την εφευρετικότητα των εκπροσώπων, να καθιερώσουν μια προληπτική διαχείριση, να τονώσουν τη συνεργασία και την επιχειρηματικότητα των εκπροσώπων και ούτω καθεξής.

Η στάση των ατόμων και το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την καθημερινή λειτουργία της Τράπεζας. Εξαιτίας αυτού, η ενθάρρυνση της καινοτομίας, η ενίσχυση των σχέσεων με τους εργαζομένους και η παρακολούθηση των πιο πρόσφατων τεχνικών διαχείρισης και διοίκησης αποτελούν σημαντικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας. Από την άλλη, οι εκπρόσωποι αναγνωρίζονται και αμείβονται για την εκτέλεσή τους, βάσει των τιθέμενων στόχων και της εποικοδομητικής κριτικής και αναθεώρησης μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### Σύνοψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει και αναλύει το περιεχόμενο της πράσινης τραπεζικής, τις εφαρμογές της και τις προοπτικές με ιδιαίτερη αναφορά στην Alpha Τράπεζα. Το πρώτο κεφάλαιο ήταν εισαγωγικό. Παρουσιάστηκαν οι στόχοι της μελέτης, ορίστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και διαμορφώθηκε το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί η μελέτη.

Το δεύτερο κεφάλαιο, με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ανέπτυξε και μελέτησε μοντέλα ΔΑΔ, αξίες, θέσεις και βασικές έννοιες και θεωρίες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, μελετήθηκαν οι λειτουργίες, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού.

Το τρίτο κεφάλαιο, με τίτλο «Τραπεζικό σύστημα» περιέγραψε με σαφήνεια τη δομή και οργάνωση του τραπεζικού συστήματος. Εν συνεχεία, έγινε αναφορά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στους κινδύνους που αντιμετωπίζει και μια περιγραφή των διαφόρων ελληνικών τραπεζών.

Το επόμενο κεφάλαιο, με τίτλο «Τράπεζες και ανθρώπινο δυναμικό», όπως φαίνεται και από τον τίτλο, πραγματεύτηκε τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τραπεζικό οργανισμό. Στο τέταρτο, λοιπόν, κεφάλαιο, έγινε αναλυτική περιγραφή της σημασίας, των ρόλων, των λειτουργιών της ΔΑΔ σε μια τράπεζα. Επίσης, περιγράφηκαν οι αρχές της ΔΑΔ και λειτουργίες της που αφορούν στην εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβή του προσωπικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής. Έγινε αναφορά στο δείγμα, στη μέθοδο συλλογής του δείγματος, τα εργαλεία, τα ερευνητικά ερωτήματα, τους στόχους.

Το έκτο κεφάλαιο, με τίτλο «Green Banking», εισήγαγε, πλέον, τον αναγνώστη στις έννοιες της πράσινης τραπεζικής. Περιγράφηκε η έννοια της βιωσιμότητας η οποία αποτελεί μια ισόρροπη δύναμη στα οικονομικά συμφέροντα, με τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Με τη πράσινη τραπεζική, εκτός από την ορθή αξιοποίηση των φυσικών πόρων, υπάρχουν και οφέλη για τις τράπεζες. Επίσης, συνδέθηκε η έννοια της πράσινης τραπεζικής με τις αρχές της ΔΑΔ, τόσο γενικά, όσο και στον τραπεζικό κλάδο.

Το έβδομο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη μελέτη περίπτωσης της πράσινης τραπεζικής της Alpha Bank. Έγινε μελέτη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της

περιβαλλοντικής δράσης της Alpha Τράπεζας, όπου παρατηρείται η ύπαρξη πρωτοβουλιών σε οικολογικά θέματα, ανάπτυξη πράσινης τραπεζικής και δημιουργία ειδικών πράσινων τραπεζικών προϊόντων. Επιπλέον, έγινε σύνδεση της βιώσιμης πολιτικής της Alpha Bank με τη ΔΑΔ του οργανισμού.

Τα δύο τελευταία κεφάλαια αφιερώθηκαν στη συζήτηση και συμπεράσματα της διπλωματικής.

## **Αποτελέσματα και συνεισφορά μελέτης**

Οι προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο, καθιστούν την επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα ως βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμη παράμετρο διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι η ευθυγράμμιση των πολιτικών και διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική κουλτούρα της Τράπεζας σε μια συνέργεια που συνολικά υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού αποτελώντας ένα μοχλό περαιτέρω ανάπτυξης και ευημερίας.

Στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια η ΔΑΔ φαίνεται να έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία στο Τραπεζικό κλάδο για τους εξής λόγους:

(α) ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.

(β) αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων Δ.Α.Δ. στη διοίκηση των επιχειρήσεων είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στα χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

(γ) η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Ενώ ο τραπεζικός τομέας αναγνωρίζει τη σημασία της αντίληψης των χρηματοοικονομικών επιδόσεων παγκοσμίως, η πράσινη και βιώσιμη στρατηγική παραμένει μια πρόκληση. Η εφαρμογή πρακτικών πράσινης τραπεζικής θα πρέπει να ενσωματωθεί βαθιά για να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα αντιλήψεων για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Η πράσινη τραπεζική πρακτική θα πρέπει να ξεκινήσει

με κοινωνικά, οικολογικά και οικονομικά οράματα και στόχους. Μια πράσινη φιλοσοφία πηγάζει από το περιβάλλον, την κοινωνία και τις επιχειρήσεις, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι ενισχύει την κουλτούρα της αντίληψης των οικονομικών επιδόσεων. Η υιοθέτηση της πράσινης προσέγγισης είναι κάτι περισσότερο από την οικολογία, καθώς συνδέεται με πολλά κοινωνικά οφέλη όπως η μείωση του κινδύνου και ενδυνάμωση του προσωπικού. Με την ευρεία έννοια, το Green Banking εξυπηρετεί τον εμπορικό στόχο της τράπεζας καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ειδικότερα, η Alpha Τράπεζα θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο της σε επενδύσεων που αφορούν την πράσινη επιχειρηματικότητα, δεδομένου των προοπτικών και των οφελών που προκύπτουν από την προώθηση ενός νέου προτύπου ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία προσαρμοσμένου στην σύγχρονη εποχή. Θα πρέπει δηλαδή να αναπτύξει πράσινα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες ικανά να ανταποκριθούν στις χρηματοδοτικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη πράσινη οικονομία.

### ***Περιορισμοί μελέτης***

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί ένα εγχείρημα για την όσο το δυνατόν λεπτομερέστερη και αναλυτικότερη καταγραφή των διαστάσεων του green banking και των επιπτώσεών του στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη περίπτωσης που παρουσιάστηκε ήταν η προσέγγιση της πράσινης τραπεζικής στην Alpha Bank, όσον αφορά και στη ΔΑΔ, συγκεντρωτικά για κάθε κατηγορία των άμεσων ενδιαφερομένων- ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες, διοίκηση οργανισμού. Ωστόσο, εντοπίζονται μεθοδολογικές αδυναμίες και περιορισμοί στην έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα, η αναζήτηση της βιβλιογραφίας έγινε με την αξιοποίηση μόνο δύο βάσεων δεδομένων, ενώ περιορίστηκε από την αναζήτηση η γκρίζα βιβλιογραφία. Κατά συνέπεια, το πλήθος των άρθρων που προέκυψαν ήταν σαφώς πιο περιορισμένος από ότι θα μπορούσε να είναι αν είχαν χρησιμοποιηθεί περισσότερες βάσεις δεδομένων, με αποτέλεσμα να έχουν ίσως εξαιρεθεί από την έρευνα βιβλιογραφικά συγγράμματα που να σχετίζονται με το θέμα.

Επιπρόσθετα, η διπλωματική ήταν αποτέλεσμα του έργου ενός ερευνητή, με αποτέλεσμα να υπάρχει περιορισμένη ικανότητα και γνώση όσον αφορά στην τεχνική της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αυτό σημαίνει ότι ενδεχομένως να απορρίφθηκαν άρθρα είτε κατά την εξέταση τίτλων και περιλήψεων είτε κατά την

ανάγνωση πλήρους κειμένου, εξαιτίας λάθους στην αξιολόγηση, τα οποία να ήταν πιο ακριβή και θα έπρεπε να είχαν συμπεριληφθεί στη μελέτη.

Περιορισμό, αποτελεί ακόμα και ο τρόπος ερμηνείας και συγκρότησης των αποτελεσμάτων από κάθε συμπεριληφθείσα μελέτη, μιας και διαφορετικοί συγγραφείς θα είχαν διαφορετικούς στόχους και θα αξιοποιούσαν διαφορετικές μεθόδους και πρακτικές ερμηνείας για να φτάσουν στα συμπεράσματά τους.

### ***Επίλυση περιορισμών***

Οι προαναφερθέντες περιορισμοί υπερπηδήθηκαν μέσω της μεθοδολογίας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Για τον καλύτερο προσδιορισμό των κριτηρίων, εφαρμόστηκε το διάγραμμα PRISMA 2020, ώστε με επαγωγή, να καταλήξουμε στον επιθυμητό αριθμό άρθρων που θα ήταν χρήσιμα για τη μελέτη.

Συμπληρωματικά, προς αυτή την κατεύθυνση, λειτούργησε και ο ορισμός των κριτηρίων εξ αρχής, προτού ξεκινήσει η αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων. Ακόμη, η λεπτομερής μελέτη των άρθρων συνέβαλε ώστε να υπερκαλυφθεί η περιορισμένη εμπειρία του ερευνητή όσον αφορά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Τέλος, ο σχεδιασμός και συγκρότηση του πίνακα των επιλεγμένων άρθρων, βοήθησε ώστε να είναι διακριτοί οι στόχοι και τα αποτελέσματα κάθε έρευνας, με σκοπό την πιο εύκολη μελέτη και διαχείριση αυτών.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmad, F., Zayed, N. M. & Harun, A. (2013) 'Factors behind the Adoption of Green Banking by Bangladeshi Commercial Bank'. *ASA University Review*, 7, 241-255.
- Aizawa, M., & Yang, C. (2010) 'Green credit, green stimulus, green revolution? China's mobilization of banks for environmental cleanup'. *The Journal of Environment Development*, 19(2), 119-144.
- Alagaraja, M., Cumberland, M.D. and Choi, N. (2015) 'The Mediating Role of Leadership and People Management Practices on Human Resource Development and Organisational Performance'. *Human Resource Development International*, 18(3), 220-234.
- Al-Daibat, BF, & Irtameh, H. (2012) 'Ο ρόλος του στρατηγικού HRM στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας μέσω της εφαρμογής TQM'. *European Scientific Journal*, 8 (25), 1-14.
- Ali, M., Puah, C.-H., Ali, A., Raza, S.A. and Ayob, N. (2022) 'Green intellectual capital, green HRM and green social identity toward sustainable environment: a new integrated framework for Islamic banks'. *International Journal of Manpower*, 43(3), 614-638.
- Amundsen, E.S., Baldursson, F.M. & Mortensen, J.B. (2006) 'Price Volatility and Banking in Green Certificate Markets'. *Environ Resource Econ.*, 35, 259-287.
- Avery, R.B. and A.N. Berger (1991) 'Risk-Based Capital and Deposit Insurance Reform'. *Journal of Banking and Finance*, 15(4/5), 847-874.
- G. Armstrong and P. Kotler, (2011) *Marketing: An Introduction*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, USA, 10th edition.
- Azam, N. (2012) 'Green Corporate Environment Thru' Green Banking and Green Financing'. *The Financial Express*, 135-391.
- Babiak, K. and Trendafilova, S. (2011) 'CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices'. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 18: 11-24.
- Bai, Y. (2011) *Financing a green future*, Master's thesis, Lund University, Sweden. Retrieved

September15,2016,from<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2203222&fileId=220322>.

Bamber, J.G., Lansbury, D.R., Wailes, N. and Wright, F.C. (2016) *International and Comparative Employment Relations: National Regulations, Global Changes*, 6th edition, Sage Publications Ltd.

Barbier, B., E. (2011) 'Transaction costs and the transition to environmentally sustainable development'. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 58-69.

Baltazar, R. and M. Santos (2003) 'The Benefits of Banking Mega-mergers: Event Study Evidence from the 1988 Failed Mega-Merger Attempts in Canada'. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(3), 196–208.

Beer, M. et al., (1985) *Human Resources Management*, New York, Free Press.

Beer, M. Boselie, P, and Brewster, C (2015) 'Back to the future: Implications for the field of hrm of the multistakeholder perspective proposed 30 year ago'. *Human Resource Management*, 54(3), 428.

Bennett, M. S., & Iqbal, Z. (2013) 'How socially responsible investing can help bridge the gap between Islamic and conventional financial markets'. *International Journal of Islamic Middle Eastern Finance Management*, 6, 211–225.

Benedikter, R. (2011) *Answers to the Economic Crisis: Social Banking and Social Finance*, Spice Digest - New York: Springer.

Berger, A. and L. Mester (1997) 'Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions'. *Journal of Banking and Finance*, 21, 895–947.

Bihari, S. C., & Pradhan, S. (2011) 'CSR and performance: The story of banks in India'. *Journal of Transnational Management*, 16(1), 20–35.

Bikker, Jacob and Haaf, Katharina, (2002) 'Competition, concentration and their relationship: An empirical analysis of the banking industry'. *Journal of Banking & Finance*, 26(11), 2191-2214.

Boothby, D., Dufour, A. and Tang, J. (2010), 'Technology adoption, training and productivity performance'. *Research Policy*, 39(5), 650-661.

- Bondarouk, T. and Ruel, H. (2013), 'The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391- 414.
- Bowen, D., E. (1996) 'Market-focused HRM in service organizations: satisfying internal and external customers'. *Journal of Market- Focused Management*, 1(1), 31–47.
- Bowen, E.D. and Schneider, B. (2014) 'A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda'. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*.
- Brown, D. (2003) 'Is T&D too important for HR?'. *Canadian HR Reporter*, 16(3), 22-23.
- Burrell, G., Marchington, M. and Thompson, P. (2014) *Workers and Labour in a Globalised Capitalism*, Palgrave MacMillan, Management, Work and Organisations Series.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. and Obel, B. (2004) 'The impact of organisational climate and strategic fit on firm performance'. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Campbell, D. and Craig, T. (2012) *Organisations and the Business Environment*, 2nd Edition, Routledge, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010) 'The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice'. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85-105.
- Chang, W., A. and T. C. Huang. (2010) 'The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness'. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 633–648.
- Cherian, J. & Jolly, J. (2012) 'A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review'. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25- 33.
- Clark J, Glasziou P, Del Mar C, Bannach-Brown A, Stehlik P, Scott AM. (2020) 'A full systematic review was completed in 2 weeks using automation tools: a case study'. *J Clin Epidemiol*. 28(121), 81-90.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Jr., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008) 'Strategic resources and performance: A meta-analysis'. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.



De Haan, A. and Rogaly, B. (2015) *Labour Mobility and Rural Society*, Routledge Taylor & Francis Group, London.

Dessler, G. (2015) *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th Edition, Global Edition, Pearson International.

Dhamayanthi, A.1.& Teresa, C. (2018) 'Factors determining the adoption of green banking amongst commercial banks in Malaysia'. *Electronic Journal of Business and Management*, 2, 50 – 61.

Du Plessis, A.J. and Beaver, B. (2008) 'The Changing Role of Human Resource Managers for International Assignments'. *International Review of Business Research Papers*, 4(5), 166-181.

Durrenberger, E.P. and Reichart, S.K. (2010) 'The Anthropology of Labour Unions'. *Boulder: University Press of Colorado*, 157-188.

Eccles, R., G. (1991) 'The performance measurement manifesto'. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.

Edwardson, C., L., Elisabeth A.H. Winkler, Danielle H. Bodicoat, Tom Yates, Melanie J. Davies, David W. Dunstan, Genevieve N. Healy. (2017) 'Considerations when using the activPAL monitor in field-based research with adult populations'. *Journal of Sport and Health Science*, 6(2), 162-178.

Ensher, A.E., Nielson, R.T. and Grant-Vallone, E. (2002) 'Tales from Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes'. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.

Farnham, D. (2010) *Human Resource Management: Strategy, insights and solutions*, 3rd Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, Chapter 1: Human resource management and its external contexts, pp.3-36.

Felstead, A., Green, F. And Jewson, N. (2012b), 'An analysis of the impact of the 2008-2009 recession on the provision of training in the UK'. *Work Employment and Society*, 26(6), 968-986.

Fiksel, J. (2015) 'Resilient by Design: Creating businesses that adapt and flourish in a changing world', *Island Press*, USA.

Fischer, R., & Mansell, A. (2009) 'Commitment across cultures: A metanalytical approach'. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339–1358.

- Fox, S. and Cowan, R.L. (2015) 'HR's role in workplace bullying'. *Human Resource Management Journal*, 25, 116-130.
- French, R., Rayner, C., Rees, G. And Rumbles, S. (2015) *Organisational Behaviour*, 3rd Edition, Wiley Publishing.
- Friedman, E. (2013) '4 external factors that affect human resource management'. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20–40.
- Garavan, T.N., Shanahan, V., Carbery, R. and Watson, S. (2016) 'Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities'. *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306.
- Geyskens, I., Krishnan, R., Steenkamp, J.-B. E., & Cunha, P. V. (2009) 'A review and evaluation of meta-analysis practices in management research'. *Journal of Management*, 35(2), 393–419.
- Grolleau, G., Naoufel Mzoughi, & Sanja Pekovic. (2012) 'Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment'. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74-92.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007) 'Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills'. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gong, Y., K. S. Law, S. Chang, and K. R. Xin. (2009) 'Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment'. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275.
- Green, C., J., Murinde, V. and Nikolov, I. (2004) 'The Efficiency of Foreign and Domestic Banks in Central and Eastern Europe: Evidence on Economies of Scale and Scope'. *Journal of Emerging Market Finance*. 3(2):175-205.
- Greenberg, J. and R. A. Baron. (1997) *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA, 6th edition.
- Grewal, D., Puccinelli, N., & Monroe, K. B. (2018) 'Meta-analysis: Integrating accumulated knowledge'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 9–30.
- Griswold, W. (2008) *Cultures and Societies in a Changing World*, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press (Sage), p.66.

- Guller, S., Halil Ibrahim, A. & Burcu, A. (2014) 'Green Banking For A Sustainable Future: Turkey Application'. *Annals - Economy Series*, 2, 166-171.
- Gupta, R. (2015) 'Role of Green Banking in Environment Sustainability – A study of selected Commercial Banks in Himachal Pradesh'. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2, 349-353
- Hancke, B. (2013) 'The missing link. Labour unions, central banks and monetary integration in Europe'. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 19(1), 89-101.
- Haslinda, A. (2009a) 'Definitions of HRD: Key concepts from a national and international perspective'. *European Journal of European Sciences*, 10(4), 486-495.
- Hausknecht, P.J., Rodda, J. and Howard, J.M. (2009) 'Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying'. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Heskett, J., L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger. (1994) 'Putting the service-profit chain to work'. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Harnesk, R. (2004) 'Partnership with internal customers: a way to achieve increased commitment'. *TQM Magazine*, 16(1), 26–32.
- Huselid, M., A. (1995) 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Nagano, M. S. (2010) 'Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil'. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jeyaraj, A., & Dwivedi, Y. K. (2020) 'Meta-analysis in information systems research: Review and recommendations'. *International Journal of Information Management*, 55, 102-226.
- Igbudu, N., Garanti, Z., & Popoola, T. J. S. (2018) 'Enhancing bank loyalty through sustainable banking practices: The mediating effect of corporate image'. *Sustainability*, 10(11), 40-50.

Iles, P., A. Forster, and G. Tinline. (1996) 'The changing relationship between work commitment, personal flexibility and employability: an evaluation of a field experiment in executive development'. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11(8), 18–34.

Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011) 'State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management'. *Research and Practice in Human Resource Management*, 25, 99-116.

James, E.H. and Wooten, L.P. (2013) 'Leading Teams in Crisis Situations: From Chaos to Extraordinary Performance'. *Effective Executive Magazine, Special Issue: Building High Performance Teams*. Article Available at: <http://webuser.bus.umich.edu/lpwooten/PDF/Leading%20Teams%20formatted%2010-5-09.pdf>.

Jamrog, J., J. and M. H. Overholt. (2004) 'Measuring HR and organizational effectiveness'. *Employment Relations Today*, 31(2), 33–45.

Johnson, R.D., Hornik, S. and Salas, E. (2008) 'An empirical investigation of factors contributing to the creation of successful e-learning environments'. *International Journal of human-Computer Studies*, 66(5), 356-369.

Kaufman, B. (2004) 'Toward an Integrative Theory of Human Resource Management.' In B. Kaufman (Ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*: 321-66. Urbana-Champaign: Labor and Employment Relations Association.

Katsoridas, D. and Lampousaki, S. (2013) *The strike phenomenon in Greece in 2012*, Special Issue INE GSEE 38. Athens: INE GSEE.

Kefis, V. and Aspridis, G. (2014) 'Management and development of the human resource of Non-governmental organizations (NGOs) in Greece: Utopia or reality?'. *International NGO Journal*, 9(4), 43-52.

Khairunnessa, F., Vazquez-Brust, D. A., & Yakovleva, N. (2021) 'A Review of the Recent Developments of Green Banking in Bangladesh'. *Sustainability*, 13(4), 19- 24.

Kim, J., Macduffie, J.P. and Pil, F.K. (2010) 'Employee voice and organisational performance: team versus representative influence'. *Human Relations*, 63(3), 371-391.

Kochan, T. A. (2009) *Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective*, The Oxford Handbook of Human Resource Management.

- Kuchinke, K., P. (2015) 'The many faces of HRD academic programs directions for growth and development'. *Advances in Developing Human Resources*, 17(2), 262-273.
- Kwok, A. (2014) 'The Evolution of Management Theories: A Literature Review'. *Nang Yan Business Journal*. 3(1), 34.
- Lynn, M. (2011) *Bust: Greece, the Euro, and the Sovereign Debt Crisis*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mahoney, L., S. & Thorne, L. (2005) 'Corporate social responsibility and long-term compensation: Evidence from Canada'. *Journal of Business Ethics*, 57 (3), 241-253.
- Malsha, K. P. P. H. G. N., Arulrajah, A. A., & Senthilnathan, S. (2020) 'Mediating role of employee green behaviour towards sustainability performance of banks'. *Journal of Governance & Regulation*, 9(2), 92-102.
- Malik, A. (2018) *Strategic Human Resources Management and Employment Relations*, An International Perspective. Singapore, Springer.
- Mankin, David. (2009) 'A Model for Human Resource Development'. *Human Resource Development International*, 4, 65-85.
- Marshall, G., W., J. Baker, and D. W. Finn. (1998) 'Exploring internal customer service quality'. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 381–392.
- Mathis, R. and Jackson, J. (2008) *Human Resource Management*, 12th Ed., Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western.
- Matsaganis, M. (2012) 'Social policy in hard times: The case of Greece'. *Critical Social Policy*, 32(3), 406-421.
- MacKenzie, C., Garavan, T.N. and Carbery, R. (2014) 'The Global Financial and Economic Crisis: Did HRD Play a Role?'. *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 34-50.
- Marler, H.J. and Fisher, L.S. (2013) 'An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management'. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- McGuire, D. (2014) *Human Resource Development*, 2nd Edition, Sage Publications Ltd.

- McWilliams A, Siegel D and Teoh SH. (1999) 'Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Studies'. *Organizational Research Methods*. 2(4), 340-365.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2000) 'Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?'. *Strat. Mgmt. J.*, 21, 603-609.
- Meena, R. (2013) 'Green Banking: As Initiative for Sustainable Development'. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1181-1186.
- Meyer, J., P. and N. J. Allen. (1991) 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Milic, T. (2013) 'Innovation Management in Times of Economic Crisis'. *Management Journal for Theory and Practice Management*. Available at: [http://www.management.fon.rs/management/e\\_management\\_66\\_english\\_07.pdf](http://www.management.fon.rs/management/e_management_66_english_07.pdf).
- Mishra, A.K. and Akman, I. (2010) 'Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment'. *Public Personnel Management*, 39(3), 243-262.
- Mohr-Jackson, I. (1991) 'Broadening the market orientation: an added focus on internal customers'. *Human Resource Management*, 30(4), 455–467.
- Mondy, R., W., D. and Martocchio, J., J. (2016) *Human Resource Management*, Global Edition, Pearson.
- Nigamananda, B. (2011) 'Sustainable Green Banking Approach: The Need of the Hour'. *Business Spectrum*, 1(1), 32- 38.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, T.E. and Papalexandris, N. (2008) 'Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organisational Characteristics'. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057-2078.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright P. M. (2010) *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Norton, M.S. (2005) *Executive leadership for effective administration*, Boston: Allyn & Bacon.
- Ogbu, E., (PhD). (2019) 'Green Human Resource Management and Organisational Sustainability of Deposit Money Banks in Nigeria'. *Journal of Management Sciences*, 3(1), 224-235.

Oyeavaar, M., Vasquez-Brust, D. and Van Bomme, H. (2016) *Globalization and Sustainable Development: A Business Perspective*, Palgrave MacMillan Publishing, UK.

Page MJ, Moher D, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. (2021) 'PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews'. *BMJ*, 372, 160.

Panda, A., Karve, K., Mohapatra, D. (2014) 'Aligning Learning & Development Strategy with Business: Strategy to Operations'. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 267-281.

Parmar, D.N. and Mehta, B.B. (2014) 'Face Recognition Methods & Applications'. *Optics and Photonics Journal*, 11(4).

Pass, S. (2002) 'Human resource management and competitive performance in the manufacturing sector: the missing link'. *Management Research News*, 25(8-10), 150–153.

Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021) 'Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR)'. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 1-16.

Potosky, D. (2010) 'Goal orientation, self-efficacy, organizational climate, and job performance'. *Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 1-17.

Rehman, A., Ullah, I., Afridi, FeA. et al. (2021) 'Adoption of green banking practices and environmental performance in Pakistan: a demonstration of structural equation modelling'. *Environ Dev Sustain.*, 23, 13200- 13220.

Richardson, B.J. (2009) 'Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability'. *J Bus Ethics*, 87, 555–572.

Richardson, J.C. and Swan, K. (2003) 'Examining social presence in online courses in relation to students' perceived learning and satisfaction'. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 7(1), 68-88.

Robbins, Jordan & Ford, Michael & Tetrick, Lois. (2011) 'Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration'. *The Journal of applied psychology*, 97, 235- 272.

- Roche, K.W., Teague, P., Coughlan A. and Fahy, M. (2011) 'Human Resources in the Recession: Managing and Representing People at Work in Ireland'. *Executive summary*, 347, 1-48,
- Rothwell, W.J. and Sullivan, R. (2005) *Practicing Organisation Development: A Guide for Consultants*, 2nd Edition, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Rowley, C., & Paul, J. (2021) 'Introduction: The role and relevance of literature reviews and research in the Asia Pacific'. *Asia Pacific Business Review*, 27, 1-5.
- Sadler-Smith, E. (2015) 'Communicating Climate Change Risk and Enabling Pro-Environmental Behavioural Change through Human Resource Development'. *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), 442-459.
- Sarita, B. (2012) 'Green banking - The new strategic imperative. Asian Journal of Research in Business Economics and Management'. 2(2), 176- 185.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010) 'Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices, the mediating effect of training'. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Schuler & Jackson, (2005) *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective*.
- Schuler, (1992) *Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business*.
- Shahzad, F., Luqman, A.R., Khan, R.A. and Shabbir, L. (2012) 'Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview'. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9), 975-985.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019) 'How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses'. *Annual Review of Psychology*, 70, 747–770.
- Singh, P. (2008) 'Job analysis for a changing workplace'. *Elsevier, Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Sklias, P. and Maris, G. (2013) 'The Political Dimension of the Greek Financial Crisis'. *Perspectives on European Politics and Society*, 14(1), 144-164.
- Soana, MG. (2011) 'The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector'. *J Bus Ethics*, 104, 133–148.



- Steyrer, J., M. Schiffinger, and R. Lang. (2008) 'Organizational commitment- a missing link between leadership behavior and organizational performance?'. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374.
- Sudhalakshmi, K. & Chinnadorai, K.M. (2014) 'A study on customer's awareness on green banking initiatives in selected private sector banks with special reference to Coimbatore city'. *The International Journal of Business & Management*, 2, 160-163.
- Teague, P. and Roche K.W. (2013) 'Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis'. *Human Resource Management Journal*, 3.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013) 'A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *International Journal of Human Resource Management*, 24.
- Truss, C., Mankin, D. and Kelliher, C. (2012) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Uğur Yozgat, Nilgün Karataş. (2011) 'Going Green of Mission and Vision Statements: Ethical, Social, and Environmental Concerns across Organizations'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1359-1366
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005a) 'The HR Value Proposition'. *Harvard Business School Press*, 45-94, 199-219.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005b) 'How HR adds Value'. *Human Resources Magazine*, 10(3), 2-4.
- Ulrich, et al. (2009) *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*, New York, McGraw-Hill.
- Vance, D. (2010) 'Learning to Speak the Language of Business'. *The Business of Learning*. Article available at: <http://blog.clomedia.com/2010/12/the-language-of-business/>.
- Vilanova, M., Lozano, J.M. & Arenas, D. (2009) 'Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness'. *J Bus Ethics* 87(1), 57–69.
- Wagner, M. (2007) 'Integration of environmental management with other managerial functions of the firm. Empirical effects on drivers of economic performance'. *Long Range Planning*, 40(6), 611-628.
- Williams, W.J. (2012) *Ungrateful: The Rise and fall of Labour Unions*, Xlibris Corporation Publisher.

Wilson, M.F. (2014) *Organisational Behaviour and Work: A Critical Introduction*, 4th edition, Oxford University Press.

Yorks, L. (2005) *Strategic human resource development*, Mason, OH: Thomson South-Western.

Yeung, A. and B. Berman. (1997) 'Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance'. *Human Resource Management*, 36(3), 321–335.

Zagelmeyer, S., J. (2011) *HRM Policies and Practices, and High Performance Work Systems - Establishment-level Evidence from Britain*, Paper presented at The Management Department Research Workshop, Turku School of Economics, University of Turku, Finland.

Αγγελόπουλος, Χ. (2008) *Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, Αθήνα: Σταμούλης

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., και Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019) *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Γρηγόρη.

Βαρελάς, Ε. (2014) *Νομισματική Θεωρία & Πολιτική*, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, ΣΤ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαγεωργίου, Α., Μπλανάς, Γ. (2011) 'Αειφόρος Πράσινη Τραπεζική: Η περίπτωση της Ελλάδας'. *Διεθνές Περιοδικό Prime*

Παπακωνσταντίνου Γ., Αναστασίου Σ. (2013) *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης*, εκδόσεις Guttenberg, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.

Πατρινός, Δ. και Αναστασίου, Α. (2009) *Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις Rossili, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ. (2015) *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις ΣΕΑΒ.

## Παράρτημα

	Referenc e	Description	Method used	Sector	Country	Citescor e
1	McWilliams et al. 1999	Μελέτη πέντε άρθρων με αποτέλεσμα την έλλειψη αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.	Συστηματική ανασκόπηση	EKE	Hv. Βασίλειο	14.6
2	Vilanova et al. 2009	Σχέση μεταξύ ΕΚΕ και Ανταγωνιστικότητας και πως αυτό προωθείται.	Συστηματική ανασκόπηση	EKE	Ισπανία	10.8
3	Babiak & Trendafilova 2011	Για πολλές επιχειρήσεις η εστιασμένη ΕΚΕ στο περιβάλλον αποκτά ιδιαίτερη σημασία και τους δίνει αρκετά προνόμια σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρηματικές στρατηγικές.	Ποσοτική έρευνα με συνεντεύξεις	EKE	B. Αμερική	11.5
4	Carroll & Shabana 2010	Απτά οφέλη των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με την υποστήριξη των μετόχων τους.	Συστηματική ανασκόπηση	EKE	Hv. Βασίλειο	21.6
5	Soana 2011	Μεθοδολογία μεταξύ CSP (που	Ανάλυση συσχέτισης	EKE τραπεζών	Italy, US	10.8

		μετρούνται από την ηθική βαθμολογία) και της CFP(που μετράται από την αγορά, λογιστική) στο τραπεζικό τομέα.				
6	Ugur & Nilgun 2011	Δηλώσεις Αποστολής και Οράματος με έμφαση στην ηθική συμπεριφορά, την κοινωνική ευθύνη και την προστασία του περιβάλλοντος.	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη οικονομία	Τουρκία	N/A
7	Richards on 2009	Ηθικές & κοινωνικές υπεύθυνες χρηματοδοτικές επενδύσεις καλύπτουν τις απαιτήσεις για τη περιβαλλοντική προστασία και προάγουν την αειφορία.	Συστηματική ανασκόπηση	Βιωσιμότητα	Καναδάς	10.8
8	Amundsen et al. 2006	Η δημιουργία πράσινων πιστοποιητικών των τραπεζικών εργασιών μπορεί να οδηγήσει σε αστάθεια τιμών και	Μοντελοποίηση σύγκρισης παραμέτρων	Πράσινη τραπεζική	Ισλανδία	5.7

		σε αυξανόμενο κοινωνικό πλεόνασμα.				
9	McWilliams & Siegel 2000	Η ΕΚΕ ασκεί ουδέτερη επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση.	Εμπειρική ανάλυση	ΕΚΕ	Ην. Βασίλειο	13.2
10	Barbier 2011	Ο επαναπροσανατολισμός των οικονομιών πρέπει να ενσωματώνει περισσότερη βιώσιμη ανάπτυξη και θα πετύχει μόνο όταν ξεπεραστούν τα θεσμικά εμπόδια.	Ανασκόπηση	Βιωσιμότητα	Η.Π.Α.	11.6
11	Aizawa & Yang, 2010	Ένα πλάνο πράσινης τραπεζικής μπορεί να σώσει τις τράπεζες της Κίνας από την οικονομική κρίση	Εμπειρική έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Κίνα	4.2
12	Ali et al. 2022	Η υιοθέτηση της πράσινης τραπεζικής από ισλαμικές τράπεζες, για την εδραίωση της βιωσιμότητας	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Πακιστάν	3.2
13	Bennet & Iqbal 2013	Η εδραίωση της ΕΚΕ για τη βελτίωση της	Εμπειρική έρευνα	ΕΚΕ	Ισλάμ	3.8

		οικονομικής αγοράς	(σύγκριση-ανάλυση)			
14	Bihari & Pradhan 2011	Η εφαρμογή της ΕΚΕ στις τράπεζες της Ινδίας μέσα στην πορεία των χρόνων	Ανασκόπηση	ΕΚΕ τραπεζών	Ινδία	1.5
15	Sarita 2012	Η σημερινή δουλειά έχει να κάνει με το να είσαι πράσινος. Διάφορες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που υιοθετούνται από τις πράσινες επιχειρήσεις είναι τράπεζες, εταιρείες πιστωτικών καρτών, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες χρηματοδότησης καταναλωτών, χρηματιστηριακές εταιρείες και επενδυτικά κεφάλαια.	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Ινδία	N/A
16	Cherian & Jolly 2012	Αυτό το άρθρο ανασκόπησης προσδιορίζει πώς οι εταιρείες αναπτύσσουν σήμερα πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για την	Ανασκόπηση	Πράσινη ΔΑΔ	Αμπού Ντάμπι	0.7

		προώθηση πρωτοβουλιών διαχείρισης περιβάλλοντος.				
17	Gilles et al. 2012	Χάρη σε μια πρωτότυπη βάση δεδομένων για γαλλικές εταιρείες, διερευνάται ο αντίκτυπος των προτύπων που σχετίζονται με το περιβάλλον στην πρόσληψη εργαζομένων.	Πρωτογενής έρευνα	Πράσινη ΔΑΔ	Γαλλία	4.6
18	Green et al. 2004	Μοντελοποιείται η αποτελεσματικότητα των εγχώριων και ξένων τραπεζών στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, όσον αφορά τις οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας. Υπολογίζουμε και δοκιμάζουμε το μοντέλο σε μια ομάδα 273 ξένων και εγχώριων τραπεζών που βρίσκονται σε εννέα ευρωπαϊκές οικονομίες σε	Πρωτογενής έρευνα	Τραπεζική	Ευρώπη	1.4



		μεταβατικό στάδιο κατά την περίοδο 1995-99.				
19	Jabbour et al. 2010	Αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση και την εξέλιξή της και το «πρασίνισμα» των λειτουργικών και ανταγωνιστικών διαστάσεων της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.	Ποσοτική ανάλυση	Πράσινη ΔΑΔ	Βραζιλία	7.8
20	Igbudu et al. 2018	Καθώς η ζήτηση για μια πιο βιώσιμη κοινωνία αυξάνεται, η υιοθέτηση μιας βιώσιμης τραπεζικής προσέγγισης χρησιμεύει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες που επικεντρώνονται στην επίτευξη τραπεζικής πίστης.	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Β. Κύπρος	5.0
21	Jackson et al. 2011	Το θέμα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας προκαλεί αυξημένα	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη ΔΑΔ	Γερμανία	N/A

		<p>ανησυχία μεταξύ των στελεχών επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων, των καταναλωτών και των μελετητών διαχείρισης. Καθώς αυτοί οι ενδιαφερόμενοι παλεύουν με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από μια σειρά περιβαλλοντικών ζητημάτων, οι μελετητές και οι επαγγελματίες του HRM άρχισαν σχετικά να συμμετάσχουν στις συνεχιζόμενες συζητήσεις και συζητήσεις.</p>				
22	Khairunnessa et al. 2021	<p>Αυτό το έγγραφο στοχεύει να διερευνήσει την εμφάνιση της «Πράσινης Τραπεζικής» στο Μπαγκλαντές, με έμφαση στον ρόλο της χρηματοπιστωτικής ρύθμισης και των ρυθμιστικών</p>	Δευτερογενής έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Ην. Βασίλειο, Μπαγκλαντές	5.0

		<p>αρχών στον οικολογικό χαρακτήρα του χρηματοπιστωτικού τομέα. Εξετάζει επίσης τη συμβολή και τη συμμετοχή των τραπεζών και των μη τραπεζικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην προώθηση της πράσινης οικονομικής μετάβασης.</p>				
<b>23</b>	Mahoney & Thorne 2005	<p>Αυτό το έγγραφο εξετάζει τη σχέση μεταξύ της μακροπρόθεσμης αποζημίωσης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) για 90 εισηγμένες στο χρηματιστήριο καναδικές εταιρείες. Η κοινωνική ευθύνη θεωρείται ότι περιλαμβάνει ανησυχίες για κοινωνικούς παράγοντες και το περιβάλλον. Η μακροπρόθεσμη αποζημίωση</p>	Δευτερογενής έρευνα	ΕΚΕ	Καναδάς	10.8

		προσπαθεί να επικεντρώσει τις προσπάθειες των στελεχών στη βελτιστοποίηση της μακροπρόθεσμης, η οποία θα πρέπει να κατευθύνει την προσοχή τους σε παράγοντες που παραδοσιακά συνδέονται με κοινωνικά υπεύθυνα στελέχη.				
<b>24</b>	Malsha et al. 2020	Στις μέρες μας, λόγω της τεράστιας υποβάθμισης του περιβάλλοντος, δεν υποφέρουν μόνο οι άνθρωποι, αλλά και το καθημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η φιλοσοφία «Go Green» γίνεται μια παγκόσμια αποδεκτή κατεύθυνση για κάθε άτομο και επιχείρηση.	Ποσοτική έρευνα	Πράσινη τραπεζική	Σρι Λάνκα	0.6
<b>25</b>	Meena 2013	Ο τραπεζικός τομέας μπορεί να	Ανασκόπηση	Πράσινη τραπεζική	Ινδία	N/A

		<p>διαδραματίσει ενδιάμεσο ρόλο μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος, για την προώθηση περιβαλλοντικά βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, οι τράπεζες αυτού του είδους μπορούν να χαρακτηριστούν ως «Πράσινη Τραπεζική».</p>				
<b>26</b>	Nigaman anda 2011	<p>Πράσινη τραπεζική σημαίνει συνδυασμός λειτουργικών βελτιώσεων, τεχνολογίας και αλλαγής των συνηθειών των πελατών στις τραπεζικές εργασίες. Η υιοθέτηση πιο πράσινων τραπεζικών πρακτικών όχι μόνο θα είναι χρήσιμη για το</p>	Ανασκόπηση	Πράσινη τραπεζική	Ινδία	

		περιβάλλον, αλλά θα ωφελήσει επίσης για μεγαλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα, χαμηλότερη ευπάθεια σε χειρωνακτικά λάθη και απάτες και μειώσεις κόστους στις τραπεζικές δραστηριότητες.				
<b>27</b>	Ogbu 2019	Αυτή η μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής βιωσιμότητας των τραπεζών καταθετικών χρημάτων στη Νιγηρία χρησιμοποιώντας συγχρονική έρευνα.	Ποσοτική ανάλυση	Πράσινη ΔΑΔ	Νιγηρία	1.9
<b>28</b>	Rehman et al. 2011	Οι τραπεζικές βιομηχανίες κατηγορούνται ότι είναι μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν την	Ποσοτική ανάλυση	Πράσινη τραπεζική	Πακιστάν	0.6

		<p>παγκόσμια κλιματική αλλαγή τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Η έννοια της πράσινης τραπεζικής εμφανίστηκε την τελευταία δεκαετία για να προκαλέσει τις αρνητικές επιπτώσεις που έχουν οι τράπεζες σε ένα υγιές περιβάλλον.</p>				
<b>29</b>	Sarkis et al. 2010	<p>Η επίδραση της πίεσης των ενδιαφερομένων στην υιοθέτηση περιβαλλοντικών πρακτικών έχει τεκμηριωθεί στη βιβλιογραφία. Σε αυτή την εργασία, υποτίθεται ότι αυτές οι άμεσες επιδράσεις διαμεσολαβούνται περαιτέρω, αιτιακά, από το επίπεδο εκπαίδευσης στις εταιρείες. Θεωρητικά, αυτή η σχέση υποστηρίζεται από</p>	Συστηματική ανασκόπηση	Πράσινη επιχειρηματικότητα	Ισπανία	8.8

		τη σχέση μεταξύ της θεσμικής θεωρίας (πίεση από τα ενδιαφερόμενα μέρη) και τις διαστάσεις των δυναμικών δυνατοτήτων στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους.				
<b>30</b>	Wagner 2007	Ενοποίηση της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης με άλλες Διευθυντικές Λειτουργίες της Εταιρείας	Εμπειρική έρευνα	Πράσινη επιχειρηματικότητα	Γερμανία	14.4