

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα εργασία μου δίνεται η ευκαιρία να ευχαριστήσω αρχικά τους γονείς μου, που με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, όλους τους καθηγητές του ΤΕΙ ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ που συνέβαλλαν να επιτευχθεί ο προσωπικός στόχος της απόκτησης πτυχίου και για την υποστήριξη που έδειξαν σε όλους τους φοιτητές αλλά και σε μένα προσωπικά, την καθηγήτρια μου κα Λένα Μπορμπουδάκη, που η βοήθεια της ήταν πολύτιμη και χωρίς αυτή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία, και τέλος τους Υπαλλήλους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που συμμετείχαν στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ-ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ MANAGEMENT.....	5
1.1. Τι σημαίνει οργάνωση	6
1.1.1 Ορισμός και λίγα λόγια για την ορολογία της οργάνωσης.....	6
1.1.2 Διακρίσεις της οργάνωσης.....	7
1.1.3 Διαδικασία της οργάνωσης.....	9
1.1.4 Διοίκηση.....	10
1.1.5 Διοίκηση της επιχείρησης –management.....	11
1.1.6 Διοίκηση –ηγεσία –management.....	11
1.1.7 Αρχές και κανόνες του management.....	14
1.1.8 Στοιχεία διοίκησης ή αλλιώς οι 5 βασικές λειτουργίες του management.....	15
1.1.9 Βοηθητικές επιστήμες και τεχνικές του management.....	20
1.2 Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα.....	24
1.3 Το περιβάλλον του χρηματοπιστωτικού συστήματος /χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.....	26
1.4 Διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....	31
2.1 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	33
2,1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις	34
2.2 Διοίκηση –management προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.....	41
2.3 Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (έλεγχος).....	60
2.3.1 Η αποδοτικότητα (έλεγχος) στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.....	62
2.3 Συσχέτιση διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα).....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΥΤΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	71
3.1 Συμπεράσματα.....	142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	146
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	148

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με το management προσωπικού και τη σημασία του για την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση(στη συγκεκριμένη περίπτωση στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα),θέλοντας να δείξουμε όσον το δυνατόν πιο ρεαλιστικά και αντικειμενικά γίνεται,ότι παρά την ανάπτυξη και εξέλιξη της τεχνολογίας και άλλων παραγόντων,εκείνο που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης περισσότερο από όλα, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι και από τα πιο ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα,με την προϋπόθεση βέβαια να υπάρχει η σωστή διοίκηση,με λίγα λόγια ένα σωστό και ικανό management.

Το σύγχρονο management,ξεφεύγει πλέον από την καθιερωμένη αντίληψη της αυταρχικής Διοικήσεως και αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως φορέα της γνώσης για την αξιοποίηση της οποίας απαιτούνται νέες μέθοδοι και νέες τεχνικές.

Με τα δεδομένα αυτά,το σύγχρονο management κυρίως σε ότι αφορά στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνει τις προσπάθειες του στην διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα,το οποίο θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ορθών και επιστημονικών προβλέψεων (στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών),με έμφαση στον προγραμματισμό των αμοιβών,στα συστήματα αξιολόγησης,των αποδόσεων,στα θέματα της υπηρεσιακή εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά στα θέματα των ιεραρχικών σχέσεων.

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια απόπειρα να κατανοήσουμε την Ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με το management προσωπικού και τις επιχειρήσεις, συγκεκριμένα με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κατά πόσο αυτό συμβάλλει στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα σε αυτά.

Επιχειρούμε λοιπόν,να αποκτηθεί μια εικόνα σε ότι αφορά τη λειτουργικότητα και το ρόλο του management προσωπικού στις επιχειρήσεις και κατά πόσο συμμετέχει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους (των επιχειρήσεων).

Η εργασία μας χωρίζεται ουσιαστικά σε τρία κεφαλαία:

Στο πρώτο κεφαλαίο (κεφαλαία 1-1.4) γίνεται μια επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας,όπου ορίζονται και διαχωρίζονται οι βασικές έννοιες και ορισμοί που σχετίζονται με το management. Επίσης περιγράφεται το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα και το περιβάλλον αυτού,καθώς και τις συνθήκες που δημιουργηθήκαν μετά τα τελευταία γεγονότα,που επέφερε η οικονομική κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο,στο χρηματοπιστωτικό τομέα,που οφείλεται στη στενή διασύνδεση και αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών.Και τέλος γίνεται μια αναφορά για την διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος,το οποίο στο μεγαλύτερο ποσοστό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,αποτελείται από ελληνικές εμπορικές τράπεζες .

Στο δεύτερο κεφαλαίο (κεφαλαία 2-2.3) μετά από μια διερεύνηση ορισμένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,όπως alpha bank,eurobank,emporiki bank,atebank, κ.τ.λ.,εντοπίσαμε τα κοινά χαρακτηριστικά που διέπουν το management προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τα παραθέσαμε αναλυτικά στην αρχή του

κεφαλαίου. Στη συνέχεια δείχνουμε πως γίνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των τραπεζών λαμβάνονται υπόψη οι σχετικοί δείκτες αποδοτικότητας,η διάρθρωση των εσόδων και των δαπανών,οι δείκτες αποτελεσματικότητας,καθώς και άλλοι διαρθρωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διατηρησιμότητα του υφιστάμενου επιπέδου κερδοφορίας. Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητό παραθέσαμε ένα παράδειγμα που σχετίζεται με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των ελληνικών τραπεζών,που συμπεριλαμβάνεται στην έκθεση της ενώσεως των ελληνικών τραπεζών Ιούνιος 2009.

Στο τρίτο κεφαλαίο (κεφάλαια 3-3.1) αναλύεται μια δική μας έρευνα, προκειμένου να πλησιάσουμε από κοντά το θέμα σε πρακτικό επίπεδο πέραν του θεωρητικού,για την πολιτική διαχείρισης προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και πως αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το δείγμα για αυτή την έρευνα προέκυψε από τα εξής χρηματοπιστωτικά ιδρύματα: Eurobank,Alpha bank,Emporiki bank,Τράπεζα Πειραιώς και Εθνική τράπεζα.

Στην συνέχεια προβαίνουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κινητήριος μοχλός για την επιτυχία μιας επιχείρησης,που συνοδεύεται από το κλειδί της σωστής και ικανής διοίκησης προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ-ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ MANAGEMENT

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ζούμε σε μια νέα εποχή παγκοσμιοποίησης των οικονομιών και των αγορών χρήματος, όπου τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται με μεγάλη ταχύτητα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου είτε ανήκουν στον κατασκευαστικό, είτε τροφίμων κ.λ.π., είτε στον χρηματοπιστωτικό (κλάδο), στον οποίο θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην παρούσα εργασία (στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα), να δημιουργείται η αναγκαιότητα αντιμετώπισης των έντονων ανταγωνιστικών συνθηκών που δημιουργούνται, προκειμένου να βοηθήσουν την κάθε επιχείρηση, να επιβιώσει να ξεχωρίσει και να ισχυροποιηθεί μέσα στην οικονομική αγορά. Στην αποτελεσματικότητα λοιπόν ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος όπως και κάθε σύγχρονης επιχείρησης βρίσκεται στην εξειδίκευση, στην ευελιξία και στη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Στην ανάγκη λοιπόν του εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων και την υποχρέωση τους να ακολουθήσουν το διεθνές περιβάλλον καλείται να πάρει ενεργή θέση το management προσωπικού, το οποίο με την σωστή επιλογή διοίκησης, το σχεδιασμό στρατηγικών και την ανάπτυξη συγχρόνων μεθόδων, θα βοηθήσει στους καταλλήλους ελιγμούς των επιχειρήσεων μέσα στο οικονομικό περιβάλλον.

Για να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του θέματος μας θα κάνουμε μια αντικειμενική κατά προσέγγιση ανάλυση της έννοιας και του περιεχόμενου του management (management προσωπικού). Σύμφωνα με τα όσα ακολουθήσουν παρακάτω, το management είναι ένα μείγμα διοίκησης-οργάνωσης-ηγέσις-διαχείρισης.

1.1 Τι σημαίνει «οργάνωση»

Υπάρχουν δύο τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος τον όρο οργάνωση, αυτό μπορεί να γίνει είτε ετυμολογικά, είτε εννοιολογικά. Από την ετυμολογική σκοπιά η ελληνική λέξη όργανο οδήγησε τις άλλες γλώσσες μέσω του λατινικού Organum στις λέξεις organization (αγγλικά) Organizzazione (ιταλικά) που αποδίδονται για την ελληνική οικονομική τερμενολογία Οργάνωση.

Εννοιολογικά διαπιστώνουμε ότι στα ελληνικά η λέξη χρησιμοποιείται σήμερα συνήθως με δύο διαφορετικές σημασίες:

Με την πρώτη σημασία της,η λέξη αναφέρεται στους «οργανισμούς»,είτε είναι ζωντανοί οργανισμοί είτε είναι τεχνητοί. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η λέξη οργάνωση περιγράφει συνήθως τη δομή του οργανισμού τη διαδικασία της λειτουργίας του.

Με την δεύτερη σημασία της,η λέξη καλύπτει συνήθως την οργανωτική δράση (Organizing),δηλαδή μια από τις λειτουργίες της διοικήσεως,όπως θα δούμε παρακάτω. Η διοίκηση των οργανώσεων,δηλαδή τα στελέχη (managers),έχουν διάφορα καθήκοντα,ανάμεσα στα οποία,όπως αναγνωρίζεται από όλους,υπάρχει το καθήκον της οργανώσεως,δηλαδή η υποχρέωση να οργανώνουν τις οργανώσεις (τους οργανισμούς),τις εργασίες τους (τις λειτουργίες),τις διαδικασίες με τις οποίες οφείλουν να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους.

1.1.1 Ορισμός και λίγα λόγια για την ορολογία της οργανώσεως

Στην Ελληνική,αλλά και στην διεθνή φιλολογία,έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες λέξεις που είναι παρεμφερείς με την λέξη «οργάνωση» και το περιεχόμενο τους φαίνεται να μπερδεύεται. Κάποιες από αυτές είναι:

- Οργανώνω (organize)
- Τακτοποιώ ή διευθετώ (arrange)
- Ταξινομώ (classify)
- Παρατάσσω (marshal)
- Διατάσσω (order)
- Διαχωρίζω (sort)
- Ομαδοποιώ (group)

Η λέξη οργανώνω δείχνει την πιο αποφασιστική σχηματοποίηση,συγκριτικά με τις άλλες λέξεις,δεδομένου ότι :

- μπορεί να αναφέρεται στην επίτευξη μιας μορφής σε χρονική αλληλουχία που συνεχίζει,
- μπορεί απλώς να συνδέεται με το χώρο (στατική δομή),
- μπορεί να συνδυάζει και τα δύο.

Αν τώρα επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ακριβή ορισμό της λέξης,θα συναντήσουμε πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους εκδοχές,ενδεικτικά θα παρατεθούν τρεις εξ αυτών των ορισμών.

A) Η οργάνωση αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων, που μπορεί να προσδιορισθεί και που τα μέλη της συνεισφέρουν στις προσπάθειες τους για να πετύχουν ένα σκοπό.[McFarland, 1958, από το βιβλίο Οργάνωση και Διοίκηση του Σπύρου Ζευγαρίδη].

B) Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εξασφαλίζεται ο συνδυασμός των μέσων που έχει στην διάθεση του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζει την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.[Από το βιβλίο Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως επιχειρήσεων του Π. Φαναριώτη].

Γ) Η οργάνωση αποτελεί το σύνθετο υπόδειγμα επικοινωνίας και άλλων σχέσεων σε μια ομάδα ανθρώπων [Haiman, 1962 από το βιβλίο Οργάνωση και Διοίκηση του Σπύρου Ζευγαρίδη].

1.1.2 Διακρίσεις της Οργανώσεως

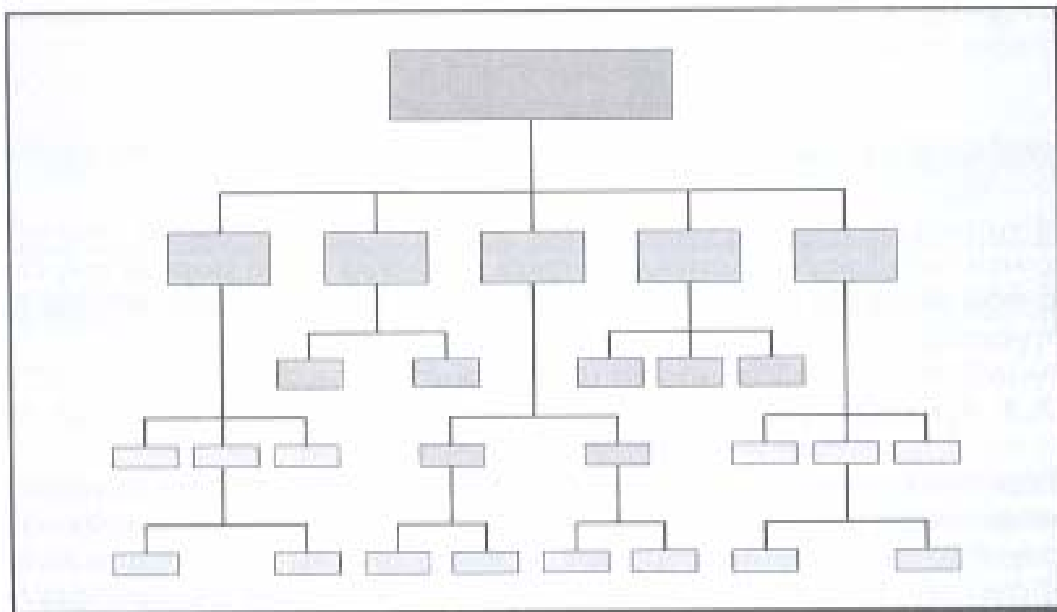
Η οργάνωση διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες, ήτοι στην «τυπική» οργάνωση, δηλαδή σε αυτή που προκύπτει από τους κανόνες και τα επίσημα σχέδια του οργανισμού τα οποία καταρτίζονται με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων προκαθορισμένων στόχων και στην «άτυπη» οργάνωση, η οποία αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης και η οποία επιτρέπει και ορισμένες περιπτώσεις ενθαρρύνει την ανάπτυξη από τα μέλη της, μιας συμπεριφοράς η οποία ούτε προβλέπεται ούτε και περιλαμβάνεται στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης.

Η τυπική οργάνωση τώρα διακρίνεται ανάλογα με τον τρόπο που κατανέμονται οι διάφορες λειτουργίες και ανάλογα με την μορφή εξουσίας που ασκείται μέσα στον οργανισμό στις παρακάτω ειδικότερες κατηγορίες.

Γραμμική Οργάνωση (Line organisation)

Σύμφωνα με την μορφή αυτή, η οποία πολλές φορές λέγεται και στρατιωτική ή τμηματική οργάνωση, κάθε οργανισμός χωρίζεται σε ένα αριθμό αυτοτελών τμημάτων. Καθένα από τα τμήματα αυτά αναλαμβάνει την ευθύνη για την διεκπεραίωση ενός αριθμού συναφών θεμάτων, π.χ. το τμήμα παραγωγής είναι υπεύθυνο για όλα τα θέματα που αφορούν στη διεξαγωγή της τεχνικής λειτουργίας, δηλαδή για την παραγωγή των προϊόντων που ειδικεύεται η επιχείρηση κλπ.

Στο παρακάτω σχήμα είναι ένα παράδειγμα συστήματος γραμμικής οργάνωσης.



Σχήμα 1. Γραμμική Οργάνωση ¹

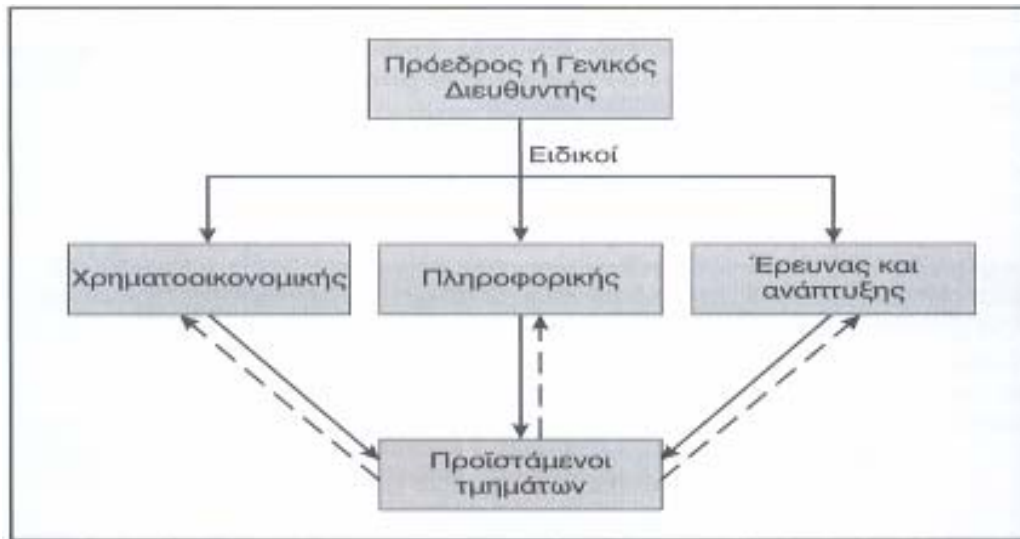
Λειτουργική Οργάνωση (Functional organization)

Στην περίπτωση της λειτουργικής οργάνωσης ο καταμερισμός της εργασίας γίνεται με κριτήριο την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς λειτουργίας του οργανισμού όπως, π.χ. στην οργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων, στην έρευνα και ανάπτυξη, στα χρηματοοικονομικά θέματα κ.ο.κ. Στην πραγματικότητα κάθε λειτουργικός προϊστάμενος ασχολείται με ένα μόνο συγκεκριμένο αντικείμενο από την πληθώρα των θεμάτων που απασχολούν τον οργανισμό.

Έτσι ο ειδικός σε θέματα χρηματοοικονομικής ασχολείται με τα θέματα που αφορούν στη χρηματοδότηση των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού, ο ειδικός επί της πληροφορικής με τα θέματα της πληροφορικής κ.ο.κ.

Ένα, ανάλογο με το προηγούμενο, σχήμα για το σύστημα λειτουργικής Οργάνωσης ακολουθεί.

¹ ΠΗΓΗ: Από το βιβλίο Εισαγωγή στο σύγχρονο Management-Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτης, σελίδα 370.



Σχήμα 2. Λειτουργική Οργάνωση²

1.1.3 Διαδικασία της Οργανώσεως

Η οργανωτική διαδικασία ακολουθεί τα πιο κάτω βήματα:

Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών

Το πρώτο θέμα που πρέπει να εξετασθεί κατά τη διαδικασία της οργανώσεως προκειμένου να γίνει δυνατή η ολοκλήρωση μιας εργασίας είναι η σαφής περιγραφή των αντικειμενικών σκοπών, που επιδιώκουμε με την εργασία αυτή. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να γίνει ο κατάλληλος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν.

Καταμερισμός της Εργασίας

Το δεύτερο αυτό βήμα περιλαμβάνει την κατάτμηση των βασικών λειτουργιών σε στοιχειώδεις δραστηριότητες. Κάθε οργανισμός ασκεί τουλάχιστον τρεις βασικές λειτουργίες, ήτοι:

Της Παραγωγής, η οποία εκφράζεται τόσο με την παραγωγή υλικών αγαθών όσο και με την παραγωγή υπηρεσιών,

Της διανομής η οποία εκφράζεται με την παροχή στο κοινωνικό σύνολο των αναμενόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Της χρηματοδότησης των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της παραγωγής και της διανομής των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών.

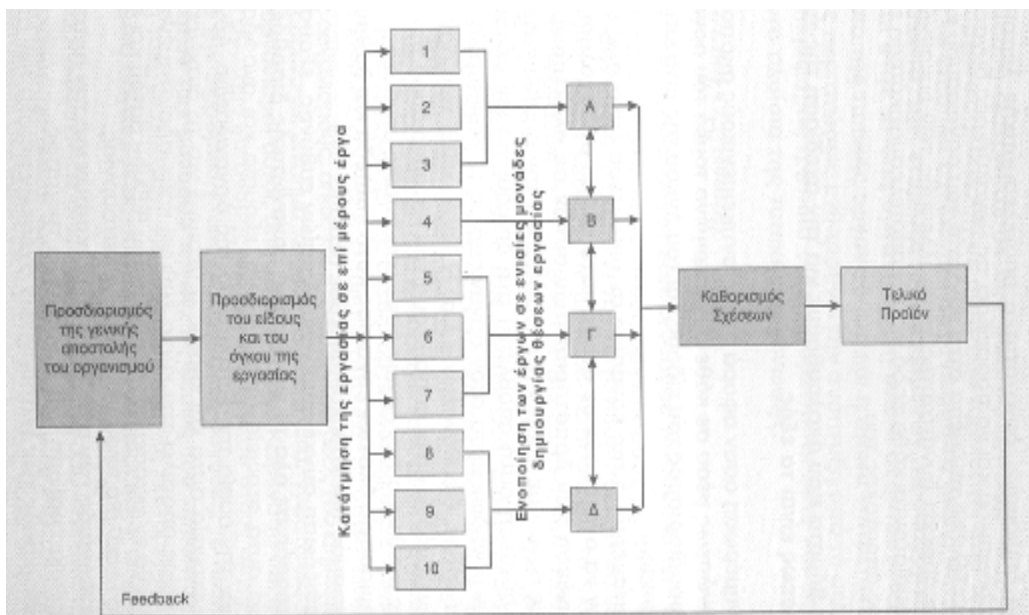
Έχοντας προσδιορίσει η Διοίκηση τις βασικές αυτές λειτουργίες του οργανισμού, πρέπει στην συνέχεια να προχωρήσει στην κατάτμηση του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες με μια κατιούσα μορφή.

Η κατάτμηση αυτών των βασικών λειτουργιών, πρέπει να γίνεται προοδευτικά κατά επίπεδα, μέχρις ότου φθάσουμε στην διαμόρφωση απλών δραστηριοτήτων.

Ανάθεση των εργασιών σε πρόσωπα

Μετά την ομαδοποίηση των έργων και την δημιουργία θέσεων προχωρούμε στο τρίτο βήμα, το οποίο αφορά στην ανάθεση των έργων αυτών σε πρόσωπα. Η επιλογή των προσώπων και η τοποθέτηση τους στις ως άνω θέσεις, γίνεται με βάση τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους, στοιχεία δηλαδή τα οποία θεωρείται ότι παρέχουν τα εχέγγυα για την αποτελεσματική εκτέλεση των έργων που περιλαμβάνει κάθε θέση εργασίας.

² ΠΗΓΗ: Από το βιβλίο Εισαγωγή στο σύγχρονο Management-Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτης, σελίδα 373.



Σχήμα 3. Σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διαδικασίας ³

1.1.4 Διοίκηση

Μελετώντας την σχετική, με το θέμα,βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι όπως και στην περίπτωση της οργάνωσης υπήρξε σύγχυση ως προς την σωστή ερμηνεία του όρου «Διοίκηση» , μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι στην ίδια περιοχή κινούνται οι λέξεις:

- A. Ελέγχω (control)
- B. Ρυθμίζω (regulate)
- Γ. Διευθύνω (direct)
- Δ. Επιβλέπω (supervise)
- E. Κυβερνώ (govern)

Το ρήμα διοικώ αναφέρεται στον επίσημο χειρισμό και στη διεύθυνση μιας υποθέσεως. Ο όρος διοικώ δείχνει την υλοποίηση των λειτουργιών,τις οποίες ασκούν τα στελέχη και μπορεί να χρησιμοποιείται για τα στελέχη της δημόσιας διοικήσεως ή των οργανισμών.

Αν προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό της διοίκησης θα καταλήγαμε στον παρακάτω: «Διοίκηση είναι η ηγεσία ,η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδος ατόμων προς έναν κοινό σκοπό»[Kroeger, 1958].

³ ΠΗΓΗ: Από το βιβλίο Εισαγωγή στο σύγχρονο Management-Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτης, σελίδα 360.

1.1.5 Διοίκηση επιχειρήσεων - Management

1.1.6 Διοίκηση - Ηγεσία - Management

1. Ανάλυση των εννοιών

A. Διοίκηση

Στην διοίκηση των επιχειρήσεων τώρα ο όρος που αρχικά επικράτησε ήταν Business Administration.

Η διοίκηση είναι επιστημονική τεχνική (Τεχνική = ο τρόπος επίτευξης ενός αποτελέσματος και η ικανότητα χρησιμοποίησης του στην πράξη). Η επιστημονική τεχνική είναι τεχνική που βασίζεται σε μια εφαρμοσμένη επιστήμη.

Η διοίκηση είναι τέχνη. Δεν εξαρτάται δηλαδή τόσο από τις γνώσεις αυτού που την ασκεί , αλλά, από τις ικανότητες του να την ασκεί. Επομένως έχει προσωπικό, υποκειμενικό χαρακτήρα.

Η διοίκηση είναι μια (και η πιο σημαντική) λειτουργία μέσα στην επιχείρηση, που παρομοιάζεται με τον εγκέφαλο του ανθρώπινου σώματος.

Η διοίκηση είναι η κορυφαία θέση στην ιεραρχική διοικητική πυραμίδα.

B. Ηγεσία

Παράλληλα με τον όρο διοίκηση χρησιμοποιήθηκε ο όρος ηγεσία με πιο πλατύ περιεχόμενο. Ηγέτης είναι ο καθένας που έχει θέση προϊστάμενου , είτε είναι αυτός που κατέχει την κορυφαία διοικητική θέση (ηγέτης της επιχείρησης) ,είτε αυτός που κατέχει θέση προϊστάμενου ενός τομέα (διεύθυνσης, υπηρεσίας, τμήματος, γραφείου) είτε αυτός που είναι σε μια μικρή ομάδα ανθρώπων (λ.χ. αρχιεργάτης, ομαδάρχης).

Η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη στις κατώτερες βαθμίδες εξαρτάται σε μικρό μέρος από την μόρφωση και τις γνώσεις (και μάλιστα τεχνικές) του ηγέτη της ομάδας και περισσότερο από τις τεχνικές ικανότητες και την ικανότητα του να εμπνέει ,να καθοδηγεί, να παραδειγματίζει και κατευθύνει τα μέλη της ομάδας.

Στις ανώτερες βαθμίδες το ποσοστό των γνώσεων αυξάνει ,αλλά παραμένει πάντα σε μεγάλο βαθμό η ικανότητα του χειρισμού των ανθρώπων.

Ο ηγέτης συνδέεται περισσότερο με τα πρόσωπα των οποίων ηγείται και έχει άμεσο σύνδεσμο μαζί τους και λιγότερο με το 'έργο' το οποίο εκτελεί .Και τούτο,γιατί το έργο αυτό (αρμοδιότητες) εκτελείται σε συνεργασία και στην πραγματικότητα περισσότερο από τους υφιστάμενους του. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να έχει υπό τον άμεσο έλεγχο του (span of control) μικρό αριθμό προσώπων (έως 6) για να μπορεί και να τους κατευθύνει κατάλληλα και να τους ελέγχει.

Γ. Management

Ο όρος management δεν είναι καινούργιος. Χρησιμοποιήθηκε γύρω στο τέλος του 19^{ου} αιώνα από τον Fr.Taylor (scientific management), αλλά περισσότερο με την έννοια της επιστημονικής οργάνωσης. (Γι' αυτό ο Taylor θεωρείται ο «πατέρας» της και γενικότερα ο πατέρας της επιστήμης και της οργάνωσης, της Οργανωτικής).

Αργότερα ο όρος management χρησιμοποιήθηκε με τις έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης, της διεύθυνσης.

Η American Management Association (A. M. A) όρισε ότι η management science είναι η επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης.
(Επομένως στην έννοια του management περιλαμβάνεται τόσο η διοίκηση όσο και η οργάνωση).

Με το χρόνο ο όρος Management επικράτησε και καθιερώθηκε, αντικαθιστώντας τις έννοιες 'διοίκηση' και 'ηγεσία'. Αυτό το δεύτερο προκύπτει από ότι το Management απλώνεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, ως Top M (για το ανώτατο επίπεδο), Middle M. (για τα ενδιάμεσα επίπεδα και Junior M. (για το κατώτερο επίπεδο).

Έτσι η φιλολογία που υπήρχε γύρω από τον όρο διοίκηση πέρασε στον όρο "management". Όλοι οι κορυφαίοι συγγραφείς (Koontz-O'Donnel, P.Drucker κ.α.) που ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό κάνουν λόγο για επιστήμη από τη μια και τέχνη από την άλλη. Δέχονται ότι υπάρχει θεωρία και επιστήμη του Management, ότι υπάρχουν (επιστημονικές) τεχνικές για αυτό (Techniques of management), αλλά, επιμένουν στην πρακτική πλευρά του (management practice) και δεν παραλείπουν να τονίσουν τον χαρακτήρα του ως τέχνη(art).

Η διοίκηση είναι τέχνη και επιστήμη και αποβλέπει στη σωστή, συστηματική και κερδοφόρο χρησιμοποίηση των πόρων. Είναι τέχνη όταν αποτελεί τρόπο εκτελέσεως (π.χ. ενός σχεδίου) μέσω (άλλων) ανθρώπων. Είναι επιστήμη, όταν ασχολείται με "μετρήσιμες" πλευρές, γεγονότα και αριθμούς»[Χατζηγηρηγόρη, 1973^α].

2. Βασικές έννοιες του Management

A. Περιεχόμενο

Σύμφωνα με τα παραπάνω το Management είναι ένα μείγμα διοίκησης – οργάνωσης – ηγεσίας – διαχείρισης.

Το περιεχόμενο του Top Management είναι το κλασσικό της διοίκησης (και κυρίως πρόβλεψη -οργάνωση-διεύθυνση-κατεύθυνση-συντονισμός-έλεγχος) και για όλα τα επίπεδα του management (top, middle, junior) ισχύουν όλα τα σχετικά με την ηγεσία και τον ηγέτη.

Με το πρακτικό τους πνεύμα που επικρατεί σήμερα, επιχειρήθηκε από διάφορους να περιγραφεί το περιεχόμενο του management : λύση προβλημάτων- λήψη αποφάσεων-ανάληψη πρωτοβουλιών- σχέση με τους ανθρώπους -δημιουργία πνεύματος ομάδας -επικοινωνία-πειθώ-διαπραγμάτευση-εξουσιοδότηση-ηγεσία-ελαστικότητα -δημιουργικότητα -θετική σκέψη.

B. Το διεθνές management

Οι συνθήκες που επικράτησαν μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο συντέλεσαν στην απομάκρυνση και από το εθνικό – εγχώριο μάνατζμεντ. (Domestic management) και το πέρασμα στο διεθνές (international management).

Ειδικότερα σ' αυτό συντέλεσαν :

Η ανάπτυξη του παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου.

Η ανάπτυξη των διεθνών χρηματοδοτήσεων και επενδύσεων .

Η συγκρότηση πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η εκμετάλλευση από τις επιχειρήσεις των οικονομικών συνθηκών που δημιουργούνται από τους διακρατικούς οικονομικούς συνασπισμούς (όπως η Ε. Ο. Κ κ.α.).

Η αγορά τοπικών επιχειρήσεων από ξένες μεγάλες ή η συμμετοχή των δεύτερων στις πρώτες.

Γ. Το περιβάλλον του Management

Είναι πολλών μορφών το εξωτερικό περιβάλλον του management:

Οικονομικό. Αυτό σχηματίζεται από, την οικονομική και δημοσιονομική πολιτική του κράτους όπου δρα η επιχείρηση, τους κεφαλαιοδοτικούς οργανισμούς (τράπεζες και χρηματιστήρια), την πελατεία, τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς, την αγορά εργασίας κ.α.

Τεχνολογικό. Πρόκειται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τη σχέση τους με το management .

Κοινωνικό. Αυτό δημιουργούν οι κοινωνικές συνθήκες,πίστεις, παραδόσεις, συνήθειες, η εκπαιδευτική , μορφωτική και πολιτιστική ανάπτυξη, οι όροι διαβίωσης, η ποιότητα της ζωής.

Πολιτικό και νομοθετικό. Διαμορφώνεται από την πολιτική κατάσταση της χώρας και τα νομοθετικά μέτρα που παίρνονται.

Ηθικό. Αφορά τη γενικότερη ηθική των managers (συμπεριφορά, εκδηλώσεις) με επιδίωξη να καταρτισθεί ένας Κώδικας Ηθικής που να τους κατευθύνει στις ενέργειες τους.

1.1.7 Αρχές και κανόνες του Management

A. Αρχές

Ως βασικές αρχές του Μάνατζμεντ θεωρούμε τις εξής:

Επιλογή του κατάλληλου συστήματος μάνατζμεντ για τη συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό – συλλογικό και ειδικότερη μορφή του).

Εφαρμογή του αποκεντρωτικού τύπου management, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.

Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των managers σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα.
Επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας-ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, εκτελεστικών και των επιτελικών θέσεων.
Χρησιμοποίηση σ' όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων.
Σταθερή προσήλωση προς τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.

B. Κανόνες

Στο management πρέπει εφαρμόζονται και οι παρακάτω κανόνες (πολλούς απ' αυτούς είχε διατυπώσει από το 1915 ο H.Fayol):

Αντικειμενικότητα στην συμπεριφορά.
Συνέχεια στη διοίκηση.
Ενότητα διοίκησης (καθένας να παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο) που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της τυπικής ή ιεραρχικής οργάνωσης.
Ενότητα κατεύθυνσης (που εξασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός ενιαίου προγράμματος δράσης).
Ενότητα του προσωπικού (αποφυγή διαιρέσεων).
Υπαγωγή όλων στο γενικό συμφέρον.

Γ. Αποφυγή δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων

Οι managers και ειδικότερα οι top managers πρέπει ν' αποφεύγουν (έχοντας ως γνώμονα της δράσης τους) την πρόκληση δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων μέσα στην επιχείρηση.

Τέτοιες δυσάρεστες καταστάσεις, ενδεικτικά αναφερόμενες είναι :

Η εμφάνιση και ανάληψη σημαντικού ρόλου από παράγοντες που αντιπροσωπεύουν την άτυπη οργάνωση (άτομα, ομάδες, κλίκες), η οποία αντιτίθεται στην τυπική -ιεραρχική οργάνωση. Όσο πιο περιορισμένες είναι οι εκδηλώσεις της άτυπης (αφανούς, ανεπίσημης) οργάνωσης, τόσο πιο καλά είναι οργανωμένη η επιχείρηση.

Η λειτουργία του Νόμου του L. T. Peter, σύμφωνα με την οποία, όσοι συμμετέχουν σε μια ομαδική δραστηριότητα προσπαθούν να καταλάβουν θέσεις για τις οποίες δεν είναι κατάλληλοι με επακόλουθο την κυριαρχία των ανίκανων.

Η εμφάνιση της «παραϊεραρχίας» (Νόμος του L. Tracy) που σημαίνει ότι, όταν ακατάλληλα πρόσωπα βρίσκονται σε καίριες θέσεις της τυπικής ιεραρχίας, κάποια άλλα πρόσωπα θα υποκατασταθούν στους ρόλους τους, δημιουργώντας την «παραϊεραρχία».

Η λειτουργία του νόμου του C. N. Parkinson, σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι προϊστάμενοι επιδιώκουν ν' αυξάνουν τον αριθμό των προσώπων που έχουν υπό την άμεση εξουσία τους, για ν' αυξήσουν το κύρος τους και ν' αποφύγουν μελλοντική παράκαμψη τους. Έτσι όμως χάνουν την δυνατότητα κατεύθυνσης και ελέγχου τους (ο νομός γι' αυτό λέγεται 1+1=3).

1.1.8 Στοιχεία διοίκησης ή αλλιώς οι 5 βασικές λειτουργίες του management

Τόσο ο Fayol όσο και οι άλλοι μελετητές της Διοικήσεως, έχουν διακρίνει μια σειρά λειτουργιών του management, όμως ιστορικά έχουν διαμορφωθεί πέντε βασικές ενότητες δραστηριοτήτων - λειτουργιών, στις οποίες αναλύεται η διαδικασία του management και στις οποίες περιέχονται και οι λειτουργίες που διατυπώθηκαν από άλλους επιστήμονες, όπως η πρόβλεψη (forecasting), η επικοινωνία (communication), η στελέχωση των οργανισμών (staffing), ο συντονισμός (co-ordination) και άλλες.

Με τις επιφυλάξεις αυτές οι κύριες λειτουργίες που αποτελούν τον πυρήνα για τη μελέτη του management είναι οι εξής : προγραμματισμός, οργάνωση, λήψη αποφάσεων, διεύθυνση και ο έλεγχος.

A. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός στην επιχειρησιακή οικονομία σημαίνει τον συστηματικό καθορισμό μελλοντικών σκοπών και στόχων προς επίτευξη, βάσει των δεδομένων του παρελθόντος, στοιχείων του παρόντος και εκτιμήσεων για το μέλλον.

Στην πράξη σημαίνει κατάρτιση προγραμμάτων επιχειρησιακής δράσης μέσο-μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων (ετήσιων).

Τα δεδομένα από την επιχειρησιακή δραστηριότητα του παρελθόντος και τα στοιχεία του παρόντος συγκεντρώνονται από τη Λογιστική και τη Στατιστική υπηρεσία της επιχείρησης (αν δεν υπάρχει η δεύτερη, τα λογιστικά στοιχεία υφίστανται στατιστική επεξεργασία).

Δυσχέρεια παρουσιάζουν οι εκτιμήσεις για το μέλλον. Αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με την επιστημονική τεχνική της «πρόγνωσης» (prognosis).

Πρόγνωση είναι η επιστημονική πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών που θα επικρατήσουν ή θα διαμορφωθούν μελλοντικά, για το σύνολο ή για ένα τομέα ή κλάδο ή μια κατηγορία οικονομικής δραστηριότητας ή για μια επιχείρηση.

Στο πλαίσιο της επιστημονικής «πρόγνωσης» χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι:

Μηχανιστικές μέθοδοι όπως: (1) η πρόγνωση διατήρησης (persistence), με την οποία ξεχωρίζονται τα μεγέθη που διατηρούνται και επαναλαμβάνονται, (2) η πρόγνωση με παρεμβολή (extrapolation), με την οποία γίνονται προεκτάσεις στο μέλλον καταστάσεων που επικράτησαν σε μια σειρά ετών και (3) η κυκλική πρόγνωση (cyclical prognosis), που στηρίζεται στην κυκλική επαναληπτικότητα των μεγεθών και των φαινομένων.

Μαθηματικοστατιστικές μέθοδοι, όπως, (1) η μέθοδος της συσχέτισης (correlation) που ερευνά με γραμμικές εξισώσεις τις σχέσεις εξέλιξης των διαφόρων μεταβλητών, (2) η μέθοδος των "ηγαιτικών σειρών" (lead-series), κατά την οποία, η διαμόρφωση ορισμένων επιχειρησιακών μεγεθών (ηγαιτικών) ακολουθείται από τη διαμόρφωση άλλων μεγεθών και (3) η μέθοδος των χρονικών ή χρονολογικών σειρών (time series), κατά την οποία, η μελέτη της διαμόρφωσης ορισμένων μεγεθών μέσα σε μια χρονική διάρκεια επιτρέπει την πρόγνωση της μελλοντικής τους διαμόρφωσης.

Αλγεβρικές μέθοδοι (όπως ο λογισμός των πιθανοτήτων) και οικονομετρικά μοντέλα (econometric models) στα οποία απεικονίζεται σε τυπικό σχήμα, η οικονομική πραγματικότητα,

υπό ορισμένους όρους, σε ορισμένο χρόνο, για ορισμένο σύστημα (κλάδος οικονομίας ή επιχείρηση).

Χρησιμοποίηση υπολογιστών που επεξεργάζονται τις διάφορες πληροφορίες για το παρελθόν και το παρόν και τις ενδείξεις για το μέλλον.

Για την εξυπηρέτηση κλάδων, κατηγοριών και μεμονωμένων επιχειρήσεων ως προς την πρόγνωση των μελλοντικών οικονομικών συνθηκών, έχουν ιδρυθεί Οργανισμοί Οικονομικής Πρόγνωσης που λειτουργούν σαν "οικονομικά βαρόμετρα". Τέτοιοι οργανισμοί είναι : Στις Η. Π. Α , το Harvard university committee of economic research, η Rand corporation, το World Institute κ.α. Στην Μεγάλη Βρετανία : η European technological forecasting association. Στην Γαλλία, το Institut Statistique de l' Université de Paris. Κτλ .

B. Οργάνωση

Η οργάνωση (organization) ως αντικείμενο της διοίκησης έχει την έννοια της κατάλληλης συσχέτισης και προσαρμογής των ανθρώπων που εργάζονται και αποτελούν τον "κοινωνικό οργανισμό" της επιχείρησης, προς τα χρησιμοποιούμενα κάθε φύσης υλικά μέσα, που συνιστούν τον "υλικό οργανισμό" της επιχείρησης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή εκπλήρωση του "έργου" που αναλαμβάνει και εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος.

Για το σκοπό αυτό η διοίκηση της επιχείρησης ,οφείλει ως προς τους εργαζόμενους ανθρώπους:

Να καθορίζει με σαφήνεια την ιεραρχική διάρθρωση της επιχείρησης, ορίζοντας τους τομείς και τις βαθμίδες σε κάθετη και οριζόντια διάταξη, ορίζοντας και διοικητικές, εκτελεστικές και επιτελικές θέσεις και τις οδούς επικοινωνίας (κάθετες, οριζόντιες και σταυροειδείς).

Να περιγράφει με ακρίβεια το έργο του καθενός εργαζομένου και τον ρόλο (αρμοδιότητα) του κάθε προϊσταμένου, ορίζοντας και το πεδίο εποπτείας καθοδήγησης και ελέγχου (span of control) καθενός απ' αυτούς.

Να καταρτίζει οργανωτικά διαγράμματα στατικά (που δείχνουν τη θέση και το ρόλο του κάθε εργαζομένου) και δυναμικά (που δείχνουν την πορεία των εργασιών με χρονική διάρκεια).

Να εφαρμόζει ορθολογική οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.

Ως προς τα υλικά στοιχεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση η διοίκηση οφείλει:

Να επιλέγει και χρησιμοποιεί στην παραγωγή τα πιο τέλεια και σύγχρονα μηχανήματα που θα της επιτρέπουν να είναι ανταγωνιστική στην αγορά (εσωτερική και διεθνή) τόσο από την άποψη του κόστους παραγωγής ,όσο κι από την άποψη της ποιότητας.

Να προμηθεύεται και να προσφέρει για χρησιμοποίηση από όλους τους τομείς (αγορές, παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοπιστωτικό και λογιστικό τομέα και την ίδια την διοίκηση) τα προσφορότερα τεχνολογικά μέσα που απλοποιούν, πολλαπλασιάζουν και τελειοποιούν την ανθρώπινη ενέργεια, όπως είναι τα διάφορα μηχανήματα γραφείου που σε μεγάλη έκταση, ποικιλία και τελειότητα παράγει (με συνεχή μάλιστα εξέλιξη) η σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Παράλληλα, η διοίκηση οφείλει να μεριμνά ώστε, σ' όλους τους τομείς της επιχειρησιακής δράσης, να εφαρμόζονται οι πιο σύγχρονες και πιο κατάλληλες μέθοδοι, συστήματα και τεχνικές.

Γ. Λήψη αποφάσεων

Μια από τις λειτουργίες του σύγχρονου management που έχει προσλάβει ιδιαίτερη σημασία κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Από πολλές πλευρές η αποφασιστική αυτή λειτουργία είναι εκείνη που συνδέει σε μια αναπόσπαστη ενότητα όλες τις λοιπές λειτουργίες. Η επιστημονική αντιμετώπιση της διαδικασίας λήψεως των αποφάσεων περιλαμβάνει τις πιο κάτω ειδικότερες φάσεις:

Εντοπισμός των συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβλημάτων.

Συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων που συνθέτουν κάθε πρόβλημα.

Ανάπτυξη των υφισταμένων εναλλακτικών λύσεων.

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.

Επιλογή της καταλληλότερης λύσεως.

Εφαρμογή της λύσεως που επιλέγουμε.

Παρακολούθηση της εφαρμογής και λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων.

Με δεδομένο ότι επιδίωξη όλων των διευθυντικών δραστηριοτήτων είναι η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να το απασχολούν τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Αν το διευθυντικό στέλεχος θέλει να εξασφαλίσει την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τα καθημερινά προβλήματα του οργανισμού, αλλά πρέπει περισσότερο να στρέψει την προσοχή του και σε ορισμένα ευρύτερης σημασίας θέματα που δημιουργούνται και αφορούν τον οργανισμό σε γενικότερο πλαίσιο. Ειδικότερα πρέπει να επικεντρώνει την αναλυτική του προσπάθεια στη διάγνωση ορισμένων μακροχρόνιας φύσεως παραγόντων που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Από τη στιγμή που τα μεγαλύτερα αυτά προβλήματα έχουν προσδιορισθεί και αναλυθεί στις λεπτομέρειες τους, θα πρέπει να προβεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσεως και να αναλύσει τους τρόπους αυτούς κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους, επιλέγοντας τελικά τους πλέον κατάλληλους.

Το τελικό στοιχείο στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είναι η εφαρμογή των αποφάσεων που παίρνονται. Αν στη διαδικασία αυτή παραμελήσει κανείς το ανθρώπινο στοιχείο, είναι σαν να περιορίζει την έκταση της επιτυχίας για να μην πούμε ότι εξασφαλίζει την πλήρη αποτυχία. Κάθε απόφαση που απαιτεί δράση από την πλευρά άλλων ανθρώπων, πρέπει να πραγματοποιείται με την κατάρτιση κάποιου σχεδίου εφαρμογής της αποφάσεως, στο οποίο σχέδιο εντάσσονται οι δραστηριότητες όλων των ατόμων που εμπλέκονται στην εφαρμογή της.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει τις αναγκαίες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τους τρόπους που πρέπει να καθιερωθούν σε σχέση με όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς επίσης και η σχετική πρόβλεψη για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων.

Δ. Διεύθυνση

Η διεύθυνση είναι η λειτουργία, η οποία κατευθύνει τη δράση του οργανισμού μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού καθώς και μέσα από την καθιέρωση ορισμένων θεμελιωδών αρχών και κανόνων που αποβλέπουν στην εξασφάλιση της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα αφορά κατά βάση στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, μέσα στο οποίο οι ατομικές ανάγκες ενοποιούνται σε μια ενιαία σύνθεση με τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού κλίματος μέσα στο οποίο το άτομο ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του και τις επιδιώξεις του, εργαζόμενο για την επίτευξη, των στόχων του οργανισμού.

Βασικό στοιχείο στην αποτελεσματική διεξαγωγή της διευθυντικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες όπου υπάρχουν συντελούν στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού πλαισίου διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Αν και η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, εν τούτοις η επικοινωνία και η συμμετοχή, αποτελούν δύο τομείς με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η έκταση και ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφιστάμενους του, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας των προσπαθειών του για άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης και ηγεσίας. Ο ρόλος του προϊσταμένου στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους υφιστάμενους του να είναι καθοδηγητικός, ταυτόχρονα δε και συμβουλευτικός, ώστε να τους υποβοηθή στην ολοκλήρωση των εργασιακών τους στόχων και να του υποκινεί ώστε να διαθέτουν το μέγιστο του δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Ε. Έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαπίστωση ορισμένων γεγονότων, καταστάσεων και ενεργειών, η εξέταση της τήρησης των θεσπισμένων αρχών, κανόνων, στρατηγικών, πολιτικών και προγραμμάτων και η έρευνα της απόδοσης των προσώπων και των μεθόδων και συστημάτων, όπως και των χρησιμοποιούμενων τεχνολογικών μέσων και των κάθε φύσης υλικών μέσων (κεφαλαίων, πρώτων υλών, βοηθητικών υλικών).

Ο έλεγχος απλώνεται στο σύνολο της επιχείρησης. Αντικείμενα του μπορεί να είναι πρόσωπα (προϊστάμενοι βαθμίδων, επιτελείς, εκτελεστές-εργαζόμενοι), μηχανήματα (παραγωγής, μεταφοράς και γραφείων), χώροι (το σύνολο των εγκαταστάσεων), χρηματικοί πόροι (κεφάλαια), ύλες, υλικά και προϊόντα, έντυπα, έγγραφα, τηρούμενα βιβλία και στοιχεία, συστήματα, τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και τέλος στρατηγικές, τακτικές, πολιτικές και προγράμματα που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Ο έλεγχος στην πράξη συνιστάται στην παρακολούθηση, εποπτεία, επιτήρηση, επαγρύπνηση, διαπίστωση και διερεύνηση όλων όσων παραπάνω αναφέρθηκαν. Όπως είναι ευνόητο, πολλά από τα είδη ελέγχων διευκολύνονται στην πράξη με τη θέσπιση και τήρηση «προτύπων».

Ο σκοπός του ελέγχου είναι τριπλός : 1) κανονιστικός (γιατί συμβάλλει στη ρύθμιση κάθε ανωμαλίας και παρέκκλισης), 2) δημιουργικός (γιατί συντελεί στην καταβολή της απαιτούμενης

προσοχής και της αναγκαίας προσπάθειας από τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα αν αυτοί γνωρίζουν ότι, η καλή τους απόδοση και συμπεριφορά, όταν διαπιστώνεται με τον έλεγχο, αναγνωρίζεται και συνδυάζεται με υλική και ηθική τους ικανοποίηση) και 3) κυρωτικός (γιατί συνεπάγεται κύρωση, αν διαπιστωθεί η ύπαρξη ευθύνης σε ενέργειες που ζημιώνουν την επιχείρηση).

Τα όργανα με τα οποία εκτελείται ο έλεγχος είναι, 1) ο top manager για το αμέσως κάτω απ' αυτόν κλιμάκιο των executives, 2) οι προϊστάμενοι-managers για τους τομείς και τα πρόσωπα που διευθύνουν, 3) ειδικοί επιτελείς-ελεγκτές, που είναι ειδικά εξουσιοδοτημένοι από τη διοίκηση για τη διενέργεια ελέγχων και 4) πρόσωπα εκτός της επιχείρησης, με ειδική κατάρτιση που είναι αρμόδια για την πραγματοποίηση ελέγχων ορισμένης μορφής (όπως λ. χ. οι ορκωτοί λογιστές - ελεύθεροι επαγγελματίες -για τη διενέργεια λογιστικών ελέγχων).

Οι έλεγχοι διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Ανάλογα με την έκταση τους διακρίνονται σε γενικούς (που εκτείνονται στο σύνολο της επιχείρησης) και ειδικούς (που αφορούν συγκεκριμένο τομέα ή δραστηριότητα της). Ανάλογα με το χρόνο διεξαγωγής τους διακρίνονται σε διαρκείς, προγραμματισμένους, περιοδικούς, έκτακτους και εκτελούμενους για μια φορά (εφ' άπαξ). Ανάλογα με τον τρόπο διεξαγωγής τους διακρίνονται σε έλεγχοι που γίνονται από πρόσωπα και έλεγχοι που γίνονται με τη χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων (όπως ο έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία, ο έλεγχος της ώρας προσέλευσης και αποχώρησης των εργαζόμενων κ.α.). Ανάλογα με το στάδιο διενέργειας τους διακρίνονται σε προληπτικούς (λ.χ. ο έλεγχος γνώσεων και ικανοτήτων προσώπων ή καλής λειτουργίας ορισμένων τεχνικών μέσων που χρησιμεύουν σε περιπτώσεις εμφάνισης κινδύνων) και έλεγχοι εκτέλεση και απόδοσης.

Όπως αναφέρθηκε, ο έλεγχος εκτείνεται σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης (αγορές, παραγωγή, marketing, χρηματοπιστωτικό και λογιστικό τομέα, τομέα προσωπικού). Σημαντικός είναι ο έλεγχος που αφορά την οργάνωση των προσώπων, των τεχνολογικών μέσων, των κεφαλαίων και των υλών και υλικών.

1.1.9 Βοηθητικές επιστήμες και τεχνικές του management

Η διοίκηση στο έργο της μπορεί να κάνει χρήση και κάποιων άλλων επιστημονικών τεχνικών, κάποιες από αυτές μπορεί να είναι :

1) Η τεχνική των ανθρώπινων σχέσεων

Η τεχνική των ανθρώπινων σχέσεων βασίζεται στο νεότερο επιστημονικό κλάδο του «συμπεριφορισμού» (behaviorism) που είναι ένας συνθετικός κλάδος με στοιχεία ψυχολογίας, ανθρωπολογίας και κοινωνιολογίας και ο οποίος ερευνά την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους παράγοντες που επιδρούν σ αυτή, εξωτερικούς (οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς κ.α.) και εσωτερικούς - υποκειμενικούς (φυσιολογικούς, ψυχολογικούς, μορφωτικούς κ.α.).

2) Η τεχνική των δημοσίων σχέσεων

Αυτή έχει ως αντικείμενο να συνδέει κατά τον προσφορότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο την επιχείρηση με παράγοντες που βρίσκονται έξω απ' αυτή, οι οποίοι ή την ενδιαφέρουν (μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.α.) ή ενδιαφέρονται αυτοί για

κάποιο λόγο για σύνδεση μαζί της (παραγωγοί και πωλητές πρώτων υλών και διαφόρων υλικών, μεταφορείς, ασφαλιστές κ.α.). Απ' αυτό προκύπτει ότι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι διττός, ενεργητικός (από την επιχείρηση προς τα έξω) και παθητικός (απ' έξω προς την επιχείρηση).

3) Η τεχνική της ανάλυσης

Το διοικητικό έργο υποβοηθείται σε μεγάλο βαθμό ως προς την εκτίμηση των καταστάσεων και την λήψη των αποφάσεων, από την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης, που εμφανίζει μεγάλη ποικιλία. Ανάλυση σημαίνει διεξόδυση στο βάθος του αντικειμένου που ερευνάται και ανεύρεση των συστατικών στοιχείων, τα οποία μελετούνται και για τα οποία διαπιστώνονται συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις.

4) Βιομηχανική τεχνολογία και μορφολογία

A) Η βιομηχανική τεχνολογία (industrial engineering) σύμφωνα με ορισμό που έδωσε το αμερικάνικο ινστιτούτο τεχνολόγων βιομηχανίας (A. I. I. E) έχει ως αντικείμενο το σχεδιασμό και την εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων που καλύπτουν τρεις παράγοντες της παραγωγής, τους εργαζόμενους ανθρώπους – τον μηχανικό εξοπλισμό – τις χρησιμοποιούμενες ύλες και υλικά. Με τον συνδυασμό γνώσεων οικονομικής, οργανωτικής, διοικητικής, κοινωνιολογίας και μηχανικής ανάλυσης γίνεται ο προκαθορισμός, ο προσδιορισμός και μετά της εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν απ' αυτά. Η βιομηχανική τεχνολογία χρησιμοποιείται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων κυρίως, για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, για τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων κ.α.

B) Η βιομηχανική μορφολογία (industrial Morphology) είναι η τεχνική που ασχολείται με την αισθητική πλευρά των παραγομένων βιομηχανικών προϊόντων, ώστε να έχουν αυτά καλή εξωτερική εμφάνιση και να προσελκύουν τον καταναλωτή. Στο πλαίσιο της γίνεται συνεργασία τεχνολόγων της βιομηχανίας, διαφημιστών και καλλιτεχνών, σχεδιαστών -μορφολόγων (product designers).

5) Η τεχνική της βιομηχανικής κατασκοπίας και αντικατασκοπίας

Ο όρος κατασκοπία (espionage) έχει ληφθεί από το μυστικό πόλεμο που διεξάγεται ανάμεσα σε κράτη, με σκοπό την απόσπαση απόρρητων πληροφοριών στρατιωτικής φύσης. Η μεγάλη σημασία αυτών των πληροφοριών οδήγησε στη συγκρότηση μυστικών κατασκοπευτικών υπηρεσιών και η άμυνα απέναντι σε τέτοιες ξένες υπηρεσίες οδήγησε στη συγκρότηση και υπηρεσιών αντικατασκοπίας.

Ο μυστικός αυτός πόλεμος έχει μεταφερθεί και στο πεδίο του επιχειρησιακού και πιο πολύ του βιομηχανικού ανταγωνισμού και διεξάγεται μεταξύ επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται ν' αποσπάσουν σημαντικά μυστικά από τις ανταγωνίστριες τους, ενώ ταυτόχρονα παίρνουν μέτρα άμυνας για ν' αποφύγουν την απόσπαση δικών τους μυστικών από ανταγωνιστές.

6) Η επιχειρησιακή – Βιομηχανική Οικολογία

Η οικολογία γενικά είναι ένας κλάδος που περιλαμβάνει σύνθεση στοιχείων βιολογίας και κοινωνιολογίας. Σαν βιολογικός κλάδος ερευνά τις σχέσεις των όντων(αφηρημένα)με το φυσικό περιβάλλον. Σαν κοινωνιολογικός κλάδος εξετάζει τις σχέσεις των ανθρωπινών ομάδων με το υλικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον τους.

Στο πλαίσιο της (γενικής) οικολογίας διαμορφώθηκε ο ειδικός κλάδος της επιχειρησιακής ή βιομηχανικής οικολογίας (business or industrial ecology) που ασχολείται με τις σχέσεις της βιομηχανικής επιχείρησης προς το φυσικό, υλικό,κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της.

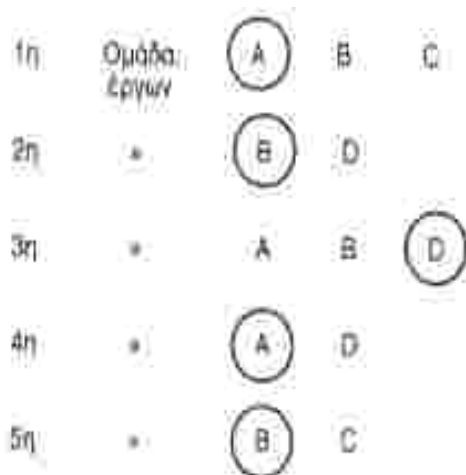
7) Στατιστικά στοιχεία και τεχνικές

Τα στατιστικά στοιχεία,οι στατιστικές, που τηρούν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται διαιρούνται σε στατιστικές πληροφοριών και στατιστικές ελέγχου. Οι ειδικότερες κατηγορίες στατιστικών είναι: 1) στατιστικές κίνησης (παραγωγής, πωλήσεων,αποθεμάτων κ.α.) 2)οικονομικές στατιστικές (ισολογισμών,αποτελεσμάτων,κεφαλαιοδότησης,κ.α) 3)συγκριτικές στατιστικές.

8) Μήτρες διοίκησης

Μήτρες,γενικά, είναι παραστάσεις (σχηματικά μοντέλα) που ανήκουν στην κατηγορία των πινάκων και αποτελούνται από στοιχεία (αριθμούς ή γράμματα) που είναι διατεταγμένα σε οριζόντιες γραμμές και σε κατακόρυφες στήλες.

Οι μήτρες χρησιμοποιούνται στην οργάνωση (matrix organization), στην περίπτωση που, τα μέλη ενός αριθμού ομάδας έργων,ανήκουν σε περισσότερες από μια ομάδα, με την έννοια της κατανομής σε σημαντικότερα έργα.



Σχήμα 4. Μήτρες διοίκησης ⁴

⁴ ΠΗΓΗ: Από το βιβλίο Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων θεωρία και πράξη-management. Γιάννης Χ. Χολέβας σελίδα 281.

9) Μελέτη και ανάλυση συστημάτων

Σύστημα είναι ένα αρμονικό, οργανωμένο σύνολο, αποτελούμενο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία τελούν σε αλληλεξάρτηση, κατά την επιδίωξη ενός σκοπού.

Σήμερα διαμορφώθηκαν οι όροι, θεωρία των συστημάτων (theory of systems), μελέτη του συστήματος (system's analysts) και προσέγγιση του συστήματος (system's approach).

Η θεωρία των συστημάτων αφορά τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν γενικά τα συστήματα.

Μελέτη συστήματος είναι η εξέταση σχετικά με το ποιους όροι της θεωρίας των συστημάτων θα χρησιμοποιηθούν, για να βοηθηθεί με πληροφορίες, ο έλεγχος, η επίλυση προβλημάτων ή η λήψη αποφάσεων. Δηλ. η μελέτη του συστήματος είναι η εφαρμογή της θεωρίας των συστημάτων σε πρακτικά προβλήματα και σε θέματα αποφάσεων.

10) Επιχειρησιακή Διαγνωστική

Ο όρος 'διαγνωστική' έχει παρθεί από την Ιατρική και σημαίνει, εντόπιση της μορφής και των αιτιών μιας αρρώστιας. (Το ένα σκέλος της εφαρμοσμένης Ιατρικής είναι η Διαγνωστική και το άλλο, η θεραπευτική).

Επιχειρησιακή διαγνωστική (diagnostique d' enterprise) είναι η επιστημονική τεχνική, η οποία έχει σαν αντικείμενο να γνωρίσει, αν η επιχείρηση σαν σύνολο ή κάποιος τομέας δεν λειτουργεί σωστά, οπότε επισημαίνονται οι λόγοι και τα αίτια αυτής της κακής λειτουργίας, για να είναι δυνατή η λήψη των επιβαλλόμενων μέτρων για την αποκατάσταση της.

11) Αριθμοδείκτες της επιχείρησης και συσχετίσεις

Αριθμοδείκτες (ratios) είναι οι σχέσεις (λόγοι) μεταξύ αριθμητικών δεδομένων, που παίρνονται από τη Στατιστική ή τη Λογιστική, οι οποίες εκφράζονται επίσης σε αριθμούς και δίνουν μια καθαρή εικόνα ως προς δεδομένα και καταστάσεις.

Ειδικότερα, οι αριθμοδείκτες των επιχειρήσεων, που προκύπτουν από τα λογιστικά και στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης (κυρίως από τον ισολογισμό της), δίνουν σαφείς ενδείξεις για τη δραστηριότητα, τη δυναμικότητα, την περιουσιακή διάρθρωση, την τεχνική και οικονομική απόδοση της επιχείρησης κ.α. Οι παραπάνω σχέσεις (λόγοι) παριστάνονται σε μορφή πηλίκου και ανάγονται σε ποσοστά.

12) Διεπιχειρησιακές συγκρίσεις

Οι διεπιχειρησιακές συγκρίσεις (interfirm comparisons), δηλ. οι συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων, επιτρέπουν στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να συγκρίνουν τις λειτουργικές τους αποδόσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα τους με άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να γίνεται ανάμεσα σε ξένες μεταξύ τους επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε

ένα κοινό συνασπισμό. Δύο προϋποθέσεις θέτονται γι' αυτό, η δυνατότητα σύγκρισης (συγκρισσιμότητα) και η ύπαρξη εμπιστοσύνης (εμπιστευτικότητα)

13) Τεκμηρίωση

Τεκμηρίωση (documentation) είναι η μεθοδική συγκέντρωση, ταξινόμηση και ταξιθέτηση τεκμηρίων, δηλ. υλικών αντικειμένων και πληροφοριών (κάθε είδους στοιχείων) που αφορούν ορισμένα φαινόμενα και γεγονότα. Τα τεκμήρια σαν υλικά αντικείμενα παίρνουν τη μορφή των εγγράφων, των εντύπων και των παραστάσεων. Τα τεκμήρια σαν πληροφορίες μπορούν να παίρνονται προφορικά, με έγγραφη επικοινωνία, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τύπος κ.α) και παίρνουν συγκεκριμένη υπόσταση με την καταχώρηση τους σε δελτία ή βιβλία ή μαγνητικές ταινίες.

14) Μηχανογραφία

Μηχανογραφία είναι η χρησιμοποίηση μηχανών σε γραφικές εργασίες, δηλ. σε εργασίες γραφείου.

Η εξάπλωση της ορθολογικής οργάνωσης, εκτός από την εισαγωγή βελτιωμένων μεθόδων στις εργασίες γραφείου οδήγησε στην χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων (μηχανών) για την υποβοήθηση επιτάχυνση, ενοποίηση και τελειοποίηση των εργασιών γραφείου, που ιδιαίτερα ενδιαφέρουν την διοίκηση των επιχειρήσεων.

15) Άλλες τεχνικές της διοίκησης

Εκτός από τις τεχνικές που αναφέραμε ήδη, υπάρχουν και αρκετές άλλες δευτερεύουσες τεχνικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση, αυτές είναι (μόνο αναφορικά)

1) η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), 2) η δημιουργική σκέψη (creative thinking), 3) η εκμάθηση της δυναμικής των αποφάσεων (decision dynamics training), 4) η αναζήτηση ηγετικών στελεχών (executive search), 5) η δυναμική των ομάδων (group dynamics), 6) οι τεχνικές βελτίωσης (improvement techniques), 7) η βιομηχανική δημοκρατία (industrial democracy), 8) ο έλεγχος της εργασίας (labor control), 9) η βιβλιογραφική επιθεώρηση (literature survey), 10) η διοικητική ανάπτυξη (management development), 11) οι διοικητικές υπηρεσίες (management services), 12) η ανάλυση της απόδοσης του προσωπικού (manpower performance analysis), 13) η αλυσίδα του Μαρκόβ (Markov chain), 14) η δικτυωτή ανάλυση (network analysis), 15) το σχέδιο διάταξης του γραφείου (office layout), 16) η τεχνική 'οργάνωση και μέθοδοι' (organization and methods O & M), 17) η μελέτη της πορείας ή διαδικασίας (procedure study), 18) η ακολουθητικότητα (sequencing), 19) τα σχέδια υποδείξεων (suggestion schemes), 20) το σύστημα 4 (system 4), 21) η θεωρία Y (theory Y) και 22) η ανάλυση τολμημάτων (venture analysis)⁵.

1. ⁵ Για την δημιουργία των κεφαλαίων από 1.1-1.1.9 χρησιμοποιήσαμε ως πηγή μας, τα βιβλία Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων θεωρία και πράξη-management. Γιάννης Χ. Χολέβας σελ. 275-281, Εισαγωγή στο σύγχρονο Management-Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Π. Φαναριώτης σελ.360-373, Σειρά οικονομία και επιχείρηση, «Μάνατζμεντ», εκδόσεις κλειδάριθμος 275-280. P.F. Drucker, 1970, The practice of management, Pan books LTD, London σελ. 315-318, H.A. Simon, 1960, The new science of Management, Harper & Row, New York σελ. 404-409.

1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ρόλος του τραπεζικού συστήματος αποτελεί γενικά παραδεκτή αρχή, ότι η ασκούμενη, μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος, πολιτική και ο βαθμός ανάπτυξης του ίδιου του πιστωτικού συστήματος, επηρεάζουν καθοριστικά την κατανομή και το κόστος των πιστώσεων και κεφαλαίων ανάμεσα στους διάφορους τομείς της οικονομίας (μεταποίηση -υπηρεσίες, ιδιώτες-δημόσιο-κοινωνικός τομέας, κέντρο-περιφέρεια). Γι αυτό και το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί βασικό εργαλείο για την άσκηση της συνολικής οικονομικής πολιτικής από την εκάστοτε κυβέρνηση. Στα πλαίσια του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι Τράπεζες βρίσκονται στο κέντρο του συστήματος αφού ως γνωστό έχουν την ικανότητα να μεταβάλλουν την προσφορά χρήματος μιας χώρας, να επιδρούν στην αγοραστική δύναμη, να ενοποιούν την οικονομική διαδικασία της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης.

Εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα την τελευταία 10ετία, και στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, με σημαντικότερες την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Ιδιαίτερα στον χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις και αλλαγές με τα δεδομένα της Ο.Ν.Ε. και του ΕΥΡΩ, αλλαγές που έχουν ιδιαίτερα μεγάλο κόστος και δημιουργούν ιδιαίτερα έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες. Οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις τράπεζες να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους, με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος και μείωση του λειτουργικού τους κόστους.

Η κυρίαρχη τάση, που υπάρχει, είναι: οι εξαγορές και συγχωνεύσεις για την δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων, έτοιμων να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. Στόχος είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής διάρθρωσης, τα μεγάλα δίκτυα, η ικανότητα προσφοράς πακέτων προϊόντων σε ελκυστικές τιμές. Η άλλη επιλογή είναι η: ενίσχυση του ρόλου των μικρότερων, σύγχρονων και ευέλικτων τραπεζών, με παραγωγή εξειδικευμένου φάσματος νεωτεριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, παράλληλα με την διασύνδεση του δικτύου τους με μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές μονάδες και διατραπεζικά δίκτυα. Η νέα τεχνολογία προσφέρει αυτονομία στην επεξεργασία των πληροφοριών και κατ' επέκταση αύξηση της χρησιμότητας του χρήστη, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες έχει ιδιαίτερη σημασία για το συνδικαλιστικό κίνημα η κατανόηση των παραμέτρων που διαμορφώνουν το νέο σκηνικό. Στο πρόσφατο παρελθόν η "παγκοσμιοποίηση" στο τραπεζικό σύστημα συνδεόταν κυρίως με την καλύτερη εξυπηρέτηση των "πολυεθνικών πελατών" των Τραπεζών. Στη συνέχεια επεκτάθηκε με ταχείς ρυθμούς σε όσες χώρες και οικονομίες προσφέρουν τις κατάλληλα απελευθερωμένες αγορές (ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά, χώρες NAFTA, North American Free Trade Agreement), χώρες Ν.Α. Ασίας και Ιαπωνία). Η ίδια διαδικασία αντικατοπτρίζεται στη λειτουργία των χρηματαγορών και κεφαλαιαγορών, τις κρίσεις των οποίων παρακολουθούμε όλο και συχνότερα με αλληλεπίδραση σε όλες τις χώρες (domino effect). Βασικό γεγονός για την κατανόηση των μελλοντικών εξελίξεων είναι η πρόσφατη ρύθμιση για την εξαφάνιση του προστατευτισμού των χρηματοοικονομικών αγορών.

Η πρόσφατη αναταραχή στις διεθνείς αγορές που ξεκίνησε με τα σοβαρά οικονομικά προβλήματα, ότι έχουμε εισέλθει σε μια νέα κρίσιμη φάση της παγκόσμιας οικονομίας, όπου όλες σχεδόν οι χώρες είναι ευάλωτες στις διεθνείς αναταράξεις. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, η επανάσταση της τεχνολογίας της πληροφορικής, που επιτρέπει την μεταφορά σημαντικών κεφαλαίων σε ελάχιστο χρόνο από

αγορά σε αγορά και από χώρα σε χώρα, η ανάπτυξη σε σημαντικό βαθμό της θεσμικής διαχείρισης, η κατάργηση όλων των εγχώριων περιορισμών στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων των περισσότερων χωρών, έχουν δημιουργήσει συνθήκες, όπου το πρόβλημα μιας χώρας γίνεται σύντομα πρόβλημα της διπλανής και πιθανά, αν δεν αντιμετωπιστεί επιτυχώς, πρόβλημα και στον υπόλοιπο κόσμο. Ζούμε σε μία νέα εποχή παγκοσμιοποίησης και ολοκλήρωσης των οικονομιών και των αγορών χρήματος, συναλλάγματος και κεφαλαίου, όπου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι βραχυχρόνιες κινήσεις του χρηματιστηριακού και κερδοσκοπικού κεφαλαίου. Έτσι η μεταβλητότητα των τιμών στο χρηματοπιστωτικό χώρο έχει αυξηθεί σημαντικά, η αβεβαιότητα έχει λάβει νέες διαστάσεις και παρατηρούμε ότι χρηματιστηριακές κρίσεις αν δεν αντιμετωπιστούν επιτυχώς μετεξελίσσονται σταδιακά σε νομισματικές και τελικά σε οικονομικές, ενώ οι αρνητικές επιπτώσεις μεταφέρονται ακόμα και σε χώρες που ακολουθούν σοβαρή και αξιόπιστη μακροοικονομική πολιτική και δεν έχουν γενικότερα σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Πρέπει να τονιστεί ότι είναι σημαντικές οι αρνητικές επιπτώσεις για την οικονομία και την ανάπτυξη από τη μεγάλη μεταβλητότητα των επιτοκίων, των χρηματιστηριακών τιμών και των τιμών συναλλάγματος.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου εξελίσσεται με μεγάλη ταχύτητα. Η πορεία αυτή δεν συνοδεύθηκε από αντίστοιχη ενίσχυση του συντονισμού και της συνεργασίας των χωρών και της οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζουν, ούτε με την απαραίτητη ενίσχυση των διεθνών θεσμών και οργανισμών εποπτείας και ελέγχου. Τα βήματα που έγιναν ήταν μικρά. Βρισκόμαστε δηλαδή μπροστά σε ένα έλλειμμα διεθνούς αποτελεσματικού συντονισμού της οικονομικής πολιτικής για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, αλλά και των γενεσιουργών αιτιών των αναταράξεων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Έχουν ωριμάσει πλέον οι συνθήκες για τον καλύτερο συντονισμό του συνόλου των οικονομικών και διαρθρωτικών πολιτικών τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου το βάρος έχει πέσει στην ενιαία νομισματική πολιτική και την καθιέρωση του Ευρώ, όσο και στην ευρύτερη ομάδα των μεγάλων βιομηχανικών χωρών. Πρέπει να ενισχυθεί επίσης και η διεθνής αποτελεσματική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων και των αγορών χρήματος και κεφαλαίου σε παγκόσμιο επίπεδο διότι παρατηρούνται ανησυχητικά φαινόμενα υπερδανεισμού χωρών και ιδιωτών χωρίς να τηρούνται επαρκώς οι απαραίτητοι κανόνες ορθής διαχείρισης και ανάλυσης του πιστωτικού κινδύνου.

Στο νέο διεθνές περιβάλλον που διαμορφώνεται θα πρέπει να επανεξετασθούν και να περιορισθούν οι βραχυχρόνιες κερδοσκοπικές κινήσεις κεφαλαίων διεθνώς, μέσω αποτελεσματικότερης εποπτείας και αυστηρών κανόνων διαχείρισης να τεθούν φραγμοί στις μορφές θεσμικής διαχείρισης που είναι έντονα κερδοσκοπικές με χρήση δανειακών κεφαλαίων, όπως τα hedge funds, να δημιουργηθούν μηχανισμοί ελέγχου και παρέμβασης στη συμπεριφορά εξωχώριων (off shore) κεφαλαίων, τα οποία στερούν φορολογικούς πόρους τους προϋπολογισμούς και τις δαπάνες σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο να υπάρξουν παρεμβάσεις σε επίπεδο διεθνών οργανισμών και Ευρωπαϊκής Ένωσης για την βελτίωση και εξορθολογισμό των θεσμικών πλαισίων κινδύνου, μέσα στα οποία θα μπορούν να κινούνται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, έτσι ώστε να περιορίζονται οι κίνδυνοι χρεοκοπίας από ανεξέλεγκτα επιχειρηματικά ρίσκα αλλά και η δημιουργία κανόνων διαφάνειας στις συγχωνεύσεις -εξαγορές για την αποτροπή μονοπωλιακών και ολιγοπωλιακών καταστάσεων.

Παράλληλα, όμως, οι χώρες πρέπει να θωρακίσουν τις οικονομίες τους με την εφαρμογή της κατάλληλης οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής που διασφαλίζουν αφ' ενός ικανοποιητικούς όρους ανάπτυξης και μακροοικονομικής σταθερότητας, αφ' ετέρου κοινωνική συνοχή είναι φανερό ότι τα καθαρά κέρδη των ελληνικών τραπεζών θα ακολουθήσουν πτωτική πορεία, εφ' όσον δεν υπάρξουν σημαντικοί στρατηγικοί αναπροσανατολισμοί στα επιχειρηματικά σχέδια. Δεν υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες επιτυχούς αντιμετώπισης των νέων συνθηκών, η πιστή τήρηση των οποίων θα εξασφάλιζε στις επιμέρους ελληνικές τράπεζες την εσαεί διατήρηση της σημερινής τους κερδοφορίας. Κάθε φορέας έχει να επιλέξει μεταξύ διαφόρων

επιχειρηματικών κινήσεων, των οποίων η αποτελεσματικότητα δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων.

Ποια είναι η στρατηγική αυτή που θα οδηγήσει σε εκσυγχρονισμό, ισχυροποίηση, βιωσιμότητα και προοπτική το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα; Πώς θα προστατευθεί η απασχόληση και ταυτόχρονα πώς η κοινωνική προστασία θα πάρει ένα νέο αποτελεσματικό περιεχόμενο; Σε όλα αυτά απάντα λοιπόν ένα ικανό management προσωπικού. Στις σημερινές, έντονα ανταγωνιστικές, συνθήκες, κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα πρέπει να προσδιορίσει την κατάλληλη στρατηγική, μέγεθος, φυσιογνωμία, πολιτική πελατείας, προϊόντων και συνεργασιών, ώστε να επιτύχει την ορθολογικότερη και παραγωγικότερη θέση στην αγορά και να διασφαλίσει την επιτυχή παρουσία σε μακροπρόθεσμη βάση.

1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η παγκόσμια οικονομία συνεχίζει να πορεύεται εν μέσω της μεγαλύτερης χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι οικονομικές συνθήκες, επιδεινώθηκαν με ραγδαίο ρυθμό το 2008, ιδίως το τελευταίο τρίμηνο του έτους, επηρεάζοντας ανάλογα τις προοπτικές για την παραγωγή, την απασχόληση και τις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές σε όλες τις περιοχές του κόσμου. Στην παρούσα φάση, η χρηματοπιστωτική και η μακροοικονομική κρίση ενισχύουν η μία την άλλη, σχηματίζοντας ένα φαύλο κύκλο: η χρηματοπιστωτική αστάθεια συμπιέζει τη δραστηριότητα του πραγματικού τομέα της οικονομίας και, με τη σειρά της, η υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας προσθέτει προσκόμματα στις ήδη διαταραγμένες λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού τομέα. Το γεγονός αυτό μεταθέτει χρονικά την εξομάλυνση των συνθηκών χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και δυσχεραίνει την έξοδο από τη μακροοικονομική δυσπραγία.

Το εύρος και το βάθος των προβλημάτων του χρηματοπιστωτικού τομέα, καθώς και η στενή διασύνδεση και αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών οδήγησαν κυβερνήσεις, κεντρικές τράπεζες, φορείς εποπτείας και διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς σε συντονισμένες και τολμηρές παρεμβάσεις που δεν έχουν ιστορικό προηγούμενο. Οι παρεμβάσεις αυτές άμβλυναν σε κάποιο βαθμό τις δυσμενείς επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης στον πραγματικό τομέα της οικονομίας, αλλά δεν κατέστη δυνατόν να αποτρέψουν τη μεγάλη υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας, ενώ και οι προβλέψεις διεθνών οργανισμών για την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα συνεχίζουν να αναθεωρούνται επί το δυσμενέστερο.

- Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει στο πλαίσιο της ανάλυσης των κινδύνων που εκτιμάται ότι θα αντιμετωπίσουν οι τράπεζες της ΕΕ το 2009, αξίζει να αναφερθεί η πλέον πρόσφατη (2008) έρευνα της Επιτροπής Εποπτείας Τραπεζών (Banking Supervision Committee – BSC) του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών,¹ η οποία καταγράφει τις απόψεις της αγοράς σχετικά με τις ενδεχόμενες πηγές κινδύνου για τον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας (βλ. Διάγραμμα I.1), αυξημένοι σε σχέση με τα προηγούμενα έτη φαίνεται να είναι οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη λειτουργία των “χρηματοπιστωτικών αγορών” και το “μακροοικονομικό περιβάλλον”, ενώ λιγότερο αυξημένοι εμφανίζονται να είναι οι κίνδυνοι από τον “τραπεζικό κλάδο” την “επιχειρηματική στρατηγική” και το “κανονιστικό-θεσμικό περιβάλλον”.

Διάγραμμα 1.1 Πηγές κινδύνων για τις τράπεζες στην ΕΕ



1.4 Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελείται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τις αγορές χρήματος, πιστώσεων και κεφαλαίων και τις σχετικές υποδομές (π.χ. συστήματα πληρωμών και συστήματα εκκαθάρισης και διακανονισμού συναλλαγών). Η κύρια λειτουργία του είναι η διαμεσολάβηση μεταξύ πλεονασματικών και ελλειμματικών οικονομικών μονάδων. Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα περιλαμβάνονται:

- τα πιστωτικά ιδρύματα, δηλ. ελληνικές εμπορικές τράπεζες (οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων), υποκαταστήματα ξένων τραπεζών, συνεταιριστικές τράπεζες και ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί,
- οι θεσμικοί επενδυτές, δηλ. ασφαλιστικές εταιρίες, φορείς κοινωνικής ασφάλισης και οργανισμοί συλλογικών επενδύσεων σε κινητές αξίες (ΟΣΕΚΑ), και
- οι λοιπές μη τραπεζικές επιχειρήσεις, δηλ. χρηματιστηριακές εταιρίες, εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), εταιρίες πρακτόρευσης απαιτήσεων (factoring), εταιρίες παροχής πιστώσεων και εταιρίες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών.

Οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες κατέχουν τη σημαντικότερη θέση στο εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα και η ποσοστιαία συμμετοχή τους αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία έτη. Το ενεργητικό τους ως ποσοστό του ΑΕΠ, η πυκνότητα των υπηρεσιακών μονάδων και το ύψος του ενεργητικού ανά απασχολούμενο συνεχίζουν να υπολείπονται των αντίστοιχων μέσω των όρων που παρατηρούνται στη ζώνη του ευρώ αλλά και στην ΕΕ-27, σε αντίθεση με το βαθμό συγκέντρωσης και τον αριθμό των εργαζομένων ανά υπηρεσιακή μονάδα, μεγέθη τα οποία στην Ελλάδα διαμορφώνονται σε υψηλότερο επίπεδο. Επίσης, οι ελληνικές τράπεζες έχουν διευρύνει σημαντικά την παρουσία τους στο εξωτερικό. Ιδίως έχουν επεκταθεί στις χώρες της

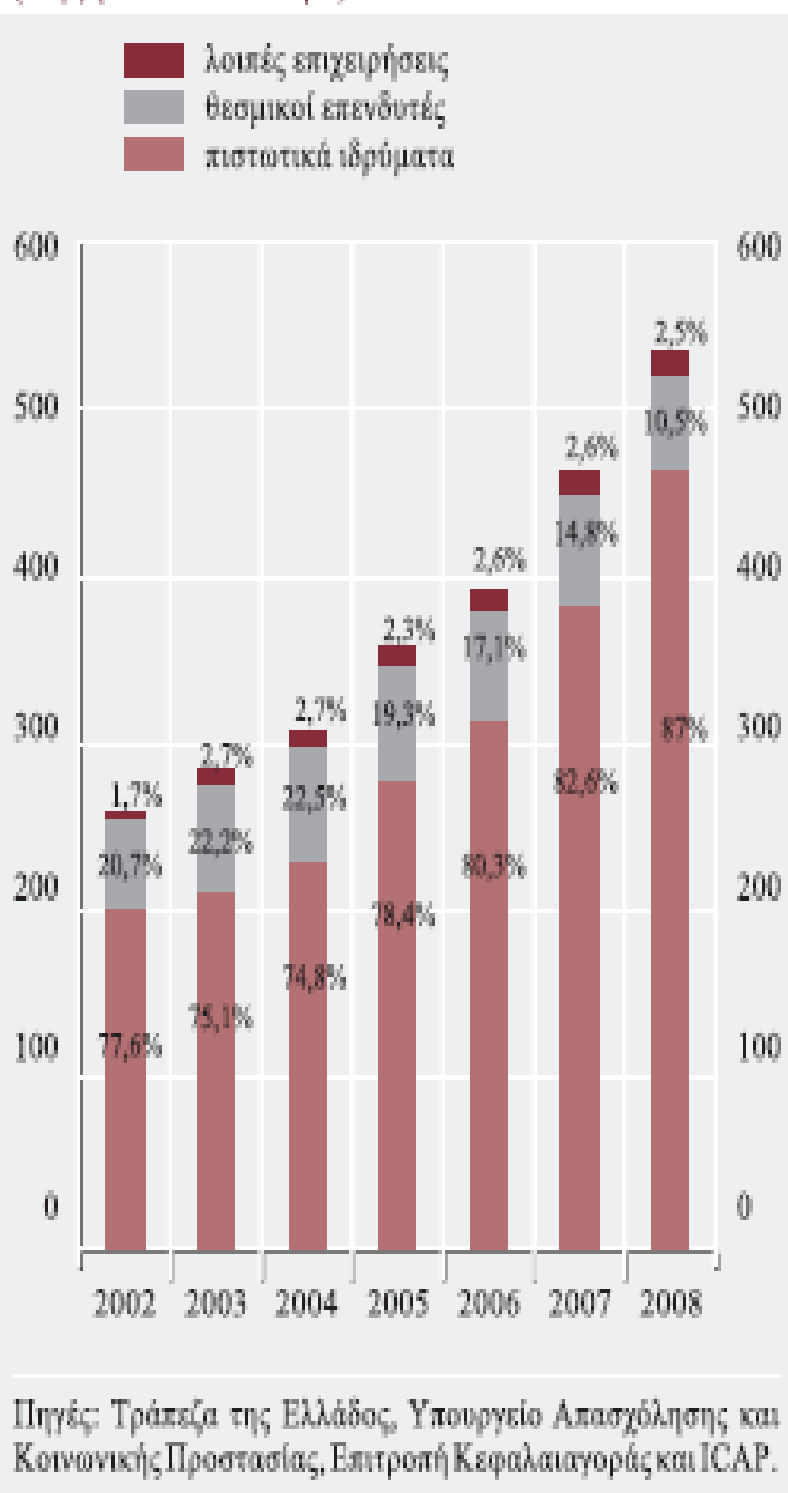
Αναδυόμενης Ευρώπης, με αποτέλεσμα οι δραστηριότητές τους στις χώρες αυτές να αντιστοιχούν σε πάνω από 40% του συνόλου των διεθνών δραστηριοτήτων τους και στο 1/5 του ελληνικού ΑΕΠ.

Το συνολικό ενεργητικό του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος ανήλθε στο τέλος του 2008 σε 531 δισεκ. ευρώ, δηλαδή ήταν υπερδιπλάσιο του ΑΕΠ και αυξημένο κατά 14% σε σύγκριση με το τέλος του 2007 (βλ. Πίνακα IV.1). Οι τράπεζες συνεχίζουν να κατέχουν τη σημαντικότερη θέση. Η ποσοστιαία συμμετοχή τους αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία έτη και στο τέλος του 2008 διαμορφώθηκε στο 87% του συνόλου του ενεργητικού του συστήματος (βλ. Πίνακα IV.1 και Διάγραμμα IV.1)⁶.

⁶ Για την δημιουργία των κεφαλαίων 1.2-1.4 , χρησιμοποιήσαμε τα βιβλία ,Τράπεζες και χρηματοπιστωτικό σύστημα Αγγελόπουλος Π, Bank Management Koch T σελ 150-153, την ιστοσελίδα www.elke.gr, www.hba.gr με την Έκθεση για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα Ιούνιος 2009, το Χρήμα - μηνιαίο επενδυτικό και οικονομικό περιοδικό ,τεύχος Μάιος 2008 καθώς και το άρθρο της Κωνσταντίνα Σκουρλή από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Διάγραμμα IV.1 Διόρθωση ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος (2002-2008)

(ενεργητικό σε δισεκ. ευρώ)



Πίνακας IV.1 Η διάρθρωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος

	2004			2005			2006			2007			2008		
	Αριθμός	Ενταγ. γη- τακό (σε εκατ. ευρώ)	Ποσοστό επί του συνόλου του ενεργ. γητακού	Αριθμός	Ενταγ. γη- τακό (σε εκατ. ευρώ)	Ποσοστό επί του συνόλου του ενεργ. γητακού	Αριθμός	Ενταγ. γη- τακό (σε εκατ. ευρώ)	Ποσοστό επί του συνόλου του ενεργ. γητακού	Αριθμός	Ενταγ. γη- τακό (σε εκατ. ευρώ)	Ποσοστό επί του συνόλου του ενεργ. γητακού	Αριθμός	Ενταγ. γη- τακό (σε εκατ. ευρώ)	Ποσοστό επί του συνόλου του ενεργ. γητακού
Πιστωτικά ιδρύματα	62	230.454	74,8	62	281.103	78,4	62	315.082	80,3	63	383.294	82,6	66	461.985	87,0
Ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα ¹	21	186.642	60,6	21	228.351	63,7	21	272.555	69,4	19	335.972	72,4	19	412.088	77,6
Υποκαταστήματα ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων	23	23.029	7,5	23	28.489	7,9	24	31.759	8,1	27	36.843	7,9	30	39.437	7,4
- από χώρες ΕΕ	19	22.635	7,3	19	28.089	7,8	20	31.287	8,0	22	36.200	7,8	24	38.740	7,3
- από χώρες εκτός ΕΕ	4	394	0,1	4	400	0,1	4	471	0,1	5	643	0,1	6	698	0,1
Λοιπά πιστωτικά οργανομορμ ²	18	20.784	6,7	18	24.263	6,8	17	10.768	2,7	17	10.479	2,3	17	10.460	2,0
Θεσμικοί επενδυτές	377	69.189	22,5	358	69.255	19,3	360	66.998	17,1	351	68.822	14,8	359	55.932	10,5
Ασφαλιστικές εταιρίες	89	10.591	3,4	86	12.006	3,3	81	13.491,0	3,4	81	15.044	3,2	81	14.927	2,8
Φορείς κοινωνικής ασφάλισή ³		25.638	8,3		28.981	8,1		29.214	7,4		31.286	6,7		31.200 ⁴	5,9
Οργανισμοί ολλογενών επενδυτών	288	32.960	10,7	272	28.268	7,9	279	24.293	6,2	270	22.492	4,8	278	9.805	1,8
- Αμοιβαία κεφάλαια	262	31.459	10,2	258	27.469	7,7	269	23.367	6,0	260	21.195	4,6	269	8.700	1,6
- Εταιρείες μεντόριπινγκ Χαρτοφυλάκια και επενδύσεων σε ανήθητη περιουσία	26	1.502	0,5	14	800	0,2	10	926	0,2	10	1.297	0,3	9	1.105	0,2
Λοιπές μη κρατικές επιχειρήσεις	96	8.352	2,7	95	8.389	2,3	94	10.500	2,6	94	11.885	2,6	92	13.111	2,5
Χρηματοπιστωτικές εταιρίες	74	1.965	0,6	74	1.839	0,5	74	1.669	0,4	74	1.574	0,3	72	1.629	0,3
Εταιρίες χρηματοδοτικής μέθεσης	13	5.132	1,7	13	5.260	1,5	13	7.233	1,8	12	8.193	1,8	12	8.801	1,7
Εταιρίες πιστοδότησης απαρτήσεων	4	988	0,3	4	956	0,3	4	1.094	0,3	4	1.440	0,3	4	1.857	0,3
Εταιρίες πιστογής πιστώσεων και εταιρίες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμπεριληγών	5	268	0,1	4	334	0,1	3	505	0,1	4	678	0,1	4	823	0,2
Σύνολο		307.995	100,0		358.746	100,0		392.579	100,0		464.001	100,0		531.028	100,0

Πηγές: Τράπεζα της Ελλάδος, Υπουργείο Αποκατάστασης και Κοινωνικής Προστασίας, Έπιτροπή Κεφαλαιαγοράς και ICAP.

1 Από το 2006 περιλαμβάνεται και το Ταξιδιωτικό Ταμειοτήσιο.

2 Περιλαμβάνονται οι συνεταιριστικές τράπεζες, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων και το Ταξιδιωτικό Ταμειοτήσιο μέχρι το 2005.

3 Περιλαμβάνονται τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης αρμοδιότητας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

4 Εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Γενικά

Όλοι οι ανθρώπινοι πόροι μέσα σε μια παραγωγική μονάδα, ανάλογα με την κατάρτιση, την εμπειρία, και την ποιοτική στάθμη της εργασίας που προσφέρουν ή του ρόλου που διαδραματίζουν, διακρίνονται σε, Διοικητικά στελέχη (ανώτερα, μεσαία, και κατώτερα), υπαλλήλους (διάφορων βαθμών ή βαθμίδων και λειτουργικών ρολών), εργατικό δυναμικό (ειδικευμένο, ημιειδικευμένο και ανειδίκευτο) και βοηθητικό προσωπικό (μαθητευόμενοι, θυρωροί κλπ).

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους, ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού. Η «διοίκηση προσωπικού», είναι ο κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση, είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι άνθρωποι πόροι σε σχέση με τους υλικούς κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους ερχόμενοι πολλές φορές και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπευθύνων. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων, μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των παραγωγικών Πόρων που διαθέτουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της κάθε επιχείρησης, αφού η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και γενικότερα η παραγωγικότητα της επιχείρησης, εξαρτώνται άμεσα από την ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων εκτός από τους παράγοντες που σχετίζονται αποκλειστικά με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. γνώση, εμπειρία, εκπαίδευση, ηλικία, προσωπικότητα, κ.α.) επηρεάζεται και από τα συστήματα και τις πρακτικές απασχόλησης και διοίκησης τους, που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν

καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση). Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το σημείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

2.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι με τον ορό «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» εννοούμε τις στρατηγικές και τις εκείνες διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει μια επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζομένους που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Εξυπακούεται ότι οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και, φυσικά, της παραγωγικότητας της θεωρούμενης επιχείρησης. Προς την κατεύθυνση λοιπόν αυτή, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες .

- *Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων.* Ενεργεία στρατηγικής σημασίας , η οποία έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες (αριθμός, εξειδικεύσεις) σε εργατικό προσωπικό , αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας και οι λοιποί παράγοντες, σε συνδυασμό φυσικά με τις συνθήκες που επικρατούν.
- *Ανάλυση της εργασίας .* Πριν την επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων , θα πρέπει να μελετηθούν οι απαιτούμενες ανάγκες, αναφορικά με το έργο το οποίο θα επιτελείται.
- *Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.* Η εξεύρεση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα, ώστε, σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων, να προκύπτουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα .
- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.* Η κατάλληλη αναδιοργάνωση , αναφορικά με την ενδεδειγμένη ανάπτυξη του προσωπικού, το οποίο συμβάλει στην πληρέστερη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης , επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης που πρέπει να πραγματοποιείται για περαιτέρω εξειδίκευση του υπάρχοντος προσωπικού και, φυσικά αυτών που πρόκειται να προσληφθούν.
- *Αμοιβές εργαζομένων.* Με βάση τις δυνατότητες μιας επιχείρησης και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά εργασίας, καθώς και της σχετικής νομοθεσίας, θα πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών, έτσι ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους, με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.
- *Αξιολόγηση της απόδοσης.* Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται ως προς την εργασία που προσφέρουν και τις δυνατότητες τους για εξέλιξη, έτσι ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο .
- *Εργασιακές σχέσεις.* Οι κανόνες εκείνοι που διέπουν τις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων και αναφέρονται κυρίως στους ορούς και στη μορφή της προσφερομενης εργασίας, σε συνδυασμό με την αμοιβή που συνεπάγεται, θα πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με τη σχετική νομοθεσία . Επισημαίνεται ότι θέματα πειθαρχίας καθώς και αντιμετώπισης παραπόνων , που σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν αιτίες αντιπαραθέσεων, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τους πλέον ενδεδειγμένους και κατάλληλους χειρισμούς .
- *Η υγιεινή και ασφάλεια.* Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν από την προβλεπόμενη από το νομό ασφαλιστική κάλυψη, όπως επίσης και τους προβλεπόμενους ορούς υγιεινής στον εργασιακό τους χώρο .Η πρόληψη από την πλευρά των επιχειρήσεων των επαγγελματικών κινδύνων, οι οποίοι επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων , μειώνουν ταυτόχρονα και τις ενδεχόμενες οικονομικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων , υπό μορφή αποζημιώσεων .

2.1.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια. Οι κυριότερες ενέργειες είναι:

-Έλεγχος των

- i) δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων.

-Πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση

- i) την παρούσα παραγωγή ή
- ii) την ενδεχομένη επέκταση της επιχείρησης και
- iii) τις τεχνολογικές αλλαγές .

-Ανάλυση της

- i) αγοράς εργασίας και της
- ii) σχέσης προσφοράς και ζήτησης και

-Κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη .

Προσλήψεις

Περιλαμβάνει

- i) προσέλκυση , την
- ii) επιλογή και την
- iii) εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση.

Η Διοίκηση Προσωπικού

- επισημαίνει τις πηγές από όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και
- χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής που τη βοηθά να
- παίρνει την τελική απόφαση για

- i) πρόσληψη ή
- ii) απόρριψη σε συνεργασία με τους υπευθύνους των υπολοίπων τμημάτων.

Ακόμα φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διαφορές θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων.

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίηση του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφισταμένων, την βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

Ένα πρόγραμμα κατάρτισης του προσωπικού για να προετοιμαστεί πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω πένεται βήματα :

- Ανάλυση των συνθηκών και των χαρακτηριστικών του προσωπικού . πρέπει να αναλύονται οι διαπιστωμένες ικανότητες, ο αριθμός, η εμπειρία και αλλά χαρακτηριστικά, οι περιορισμοί οι σχετιζόμενοι με τα συνδικαλιστικά δικαιώματα και το εργατικό δίκαιο, τα κοινωνικοπολιτισμικά χαρακτηριστικά (όπως η θρησκεία, οι παραδόσεις, οι εργάσιμες ώρες, οι γιορτές κ.λ.π.), θα πρέπει επίσης να αναλύονται προσεκτικά, χωρίς βέβαια αποκλεισμούς .
- Ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση και κατάρτιση. Μια ανάλυση έργου θα παρέχει τις πληροφορίες για τις διαφορές εργασίες που θα εκτελεστούν, αυτό σχετίζεται με θέματα που αφορούν χαρακτηριστικά αποδόσεως των διαφορών κατηγοριών του προσωπικού, η γνώση αυτή, μαζί με τις εκτιμήσεις που στηρίζονται σε καμπύλες μαθήσεως, θα αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό της εκτάσεως της εκπαιδεύσεως που απαιτείται .
- Η επίσημη εκπαίδευση συνήθως σχετίζεται με το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό. Μπορεί να γίνεται στη χώρα ή στο εξωτερικό, να εξαρτάται από τις εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις, τις επιχειρησιακές παραδόσεις, τους διαθέσιμους εκπαιδευτές και από άλλους παράγοντες .
- Η εκπαίδευση στον τόπο εργασίας μπορεί να γίνεται με τη μορφή ατομικής ή ομαδικής εκπαιδεύσεως . συνήθως γίνεται στην μονάδα που μελετάται αλλά κατά μέρος μπορεί να γίνει και σε άλλες επιχειρήσεις, το είδος αυτό της εκπαιδεύσεως δεν είναι αποκλειστικά τεχνικό, καθώς θα μπορούσε να είναι και για διοικητικά αλλά και αλλά καθήκοντα .
- Εκσυγχρονισμός των γνώσεων κατά την διάρκεια της μελλοντικής λειτουργίας της επιχείρησης , μπορεί να απαιτηθεί για το διευθυντικό, εποπτικό και εργατικό προσωπικό. Η εισαγωγή νέου μηχανολογικού εξοπλισμού και μεθόδων εργασίας, θα απαιτήσει κινητοποίηση του επιτελείου για την διατήρηση των υψηλών προτύπων ειδικεύσεως και παραγωγικότητας .

Αξιολόγηση

Η Διεύθυνση Προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σε συνεργασία με τα στελέχη των τμημάτων στα οποία αυτοί ανήκουν και , ανάλογα με το σύστημα που επικρατεί , κοινοποιεί στους ενδιαφερομένους τα σχετικά με την απόδοση τους αποτελέσματα.

Μεταθέσεις – Προαγωγές

Η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις -προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της, τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και τα προσόντα του, πριν προβεί σε κάποια αλλαγή . Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην επιχείρηση λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντιστοίχου τμήματος.

Αμοιβές

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας, σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη . Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης .

Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή και ακόμα ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών .

Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της ,τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων,την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει «ελκυστικούς» μισθούς,τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις κ.α.

Όλοι οι υπάλληλοι είναι συνδεδεμένοι με την επιχείρηση που τους απασχολεί με κάποιο τύπο συστήματος αμοιβής (εκτός βεβαία από την εθελοντική προσφορά εργασίας σε διάφορους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς). Αυτό το σύστημα αμοιβής μπορεί να είναι επί ημερησίας βάσεως (ημερομίσθιο) ή επί μηνιαίας βάσεως (μισθός).μπορεί επίσης να είναι ανάλογο με το παραγόμενο τεμάχιο ή της προμήθεια επί του «τζιρού»,ενώ κάποτε,εκτός των παραπάνω, χορηγείται και ομαδικό ή ατομικό δώρο(bonus) ή δίδεται και συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης . Τον τρόπο αμοιβής ,απλό ή μικτό, τον ορίζει η επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τον τύπο της επιχειρήσεως, το είδος της εργασίας, τον αριθμό των εργαζομένων κ.λ.π.

Υπάρχει επίσης σύστημα αμοιβής ανάλογο με το χρόνο εργασίας, το οποίο στηρίζεται σε αμοιβή των ωρών που απασχολείται ο ενδιαφερόμενος.

Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν υπολογίζεται το κόστος της εργασίας πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το εφαρμοζόμενο σύστημα στην αμοιβή εργασίας.

Εκτός από τα πιο πάνω,για την αμοιβή της εργασίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα εξής :

- άλλες παροχές προς τους υπαλλήλους .Κάποτε, όταν η φορολογία των μισθών γίνεται σκληρή, οι υπάλληλοι (κυρίως οι υψηλόβαθμοι) ζητούν από τις επιχειρήσεις, και το πετυχαίνουν συνήθως, αντί αυξήσεων στους μισθούς να τους παρέχονται αλλά οφέλη,όπως :

- ο Αυτοκίνητο της εταιρείας ή αποζημίωση για τη χρησιμοποίηση του δικού τους.
- ο Φαγητό με «κουπόνια» της εταιρείας σε συμβεβλημένο εστιατόριο ή στο εστιατόριο της επιχείρησης ή χρήση της κάρτας της επιχείρησης για ορισμένα γεύματα σε εστιατόρια της επιλογής του υπαλλήλου.
- ο Διακοπές για ορισμένες ημέρες, παρεχόμενες στους διευθυντές κυρίως.
- ο Ασφάλειες υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη)πληρωμένες από την επιχείρηση .
- ο Κάλυψη σε περίοδο ασθένειας του χρόνου απουσίας με παροχή των συνήθων αποδοχών του ασθενούντος.
- ο Παροχές λόγω θανάτου ή τραυματισμούς.
- ο Εκπαίδευση. Η εταιρεία καλύπτει τα έξοδα για σεμινάρια ή αλλού είδους εκπαίδευση των υπαλλήλων. Πολλές φορές η εταιρεία συμμετέχει και στα έξοδα σπουδών των παιδιών των υπαλλήλων της.
- ο Παροχή προϊόντων της εταιρείας στους υπαλλήλους.
- ο Κάλυψη ενοικίων των σπιτιών των υπαλλήλων ή και μέρους της αξίας αγοράς σπιτιού από τον υπάλληλο ή δάνειο άτοκο για την αγορά σπιτιού.

Τα παραπάνω οφέλη, τα προσφερόμενα στους υπαλλήλους, επιβαρύνουν το κόστος εργασίας και επομένως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τους σχετικούς υπολογισμούς .

- ο Συμφωνίες αμοιβής με βάση την παραγωγικότητα . Συμφωνία για την παραγωγικότητα υπάρχει όταν οι υπάλληλοι συμφωνούν να κάνουν αλλαγή ή αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και να στελεχώσουν επίπεδα που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Από την αλλαγή μεριά,ο εργοδότης συμφωνεί να αυξήσει τις αποδοχές των υπαλλήλων ή και τα οφέλη που τους παρέχει .υπάρχουν τρεις τύποι συμφωνιών παραγωγικότητας :
 - μερικές συμφωνίες που περιορίζονται σε μια ή το πολύ δυο ομάδες υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό.
 - ευρείες συμφωνίες που καλύπτουν τους περισσότερους από τους υπαλλήλους σε μια εταιρεία.
 - κλαδικές συμφωνίες που γίνονται από όλου τους εργαζομένους σε έναν κλάδο,επί εθνικού επιπέδου.

Η αφορμή γι' αυτές τις συμφωνίες παραγωγικότητας είναι η χαμηλή απόδοση της εργασίας σε σχέση με τα διεθνώς παραδεκτά πρότυπα. Οι λόγοι για τη φτωχή παραγωγικότητα οφείλονται, γενικώς, σε περιοριστικές πρακτικές, σε πολλές υπερωρίες και σε αναποτελεσματικότητα του management. Αλλά, το να μειωθούν οι διαφορές περιοριστικές πρακτικές, που πέτυχαν κατά καιρούς τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων και το να ελλατωθούν οι υπερωρίες είναι, πολλές φορές,παρά πολύ δύσκολη υπόθεση.

Τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγικότητας συγκεντρώνονται στον παρακάτω πίνακα :

Συμφωνίες παραγωγικότητας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Διοίκηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση των υπερωριών. • Μεγαλύτερη ευελιξία στη χρήση της εργασίας (λιγότερη χάραξη ορίων). • Μείωση του αριθμού των απασχολούμενων σε μια θέση. • Βελτιωμένη απόδοση. • Αποδοχή μεταβολών. <p>Υπάλληλοι</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλότερας αποδοχές και λιγότερες ώρες εργασίας ανά εβδομάδα. • Μεγαλύτερη σταθερότητα αποδοχών. • Μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία . 	<p>Διοίκηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αδικίες που προέρχονται από τον αποκλεισμό από την συμφωνία κάποιων υπαλλήλων . • Επιβράβευση μη αποδοτικών και αποδοτικών υπαλλήλων με τον ίδιο τρόπο. <p>Υπάλληλοι</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση των αποδοχών κάποιων εργαζομένων που χρησιμοποιούνται σε πολλές υπερωρίες . • Απειλή για τους πλεονασματικούς . • Πιθανότητα για εργασία σε ώρες αντικοινωνικές, οφειλόμενη σε ειδικές συμφωνίες για τις βάρδιες.

Η προσθετή αμοιβή που δίνει ένας εργοδότης για τη παραγωγικότητα είναι υπό μορφή αυξήσεως στο βασικό μισθό. Η προσθετή αυτή αμοιβή υπολογίζεται με διαφορές τεχνικές που συμφωνούν εκ των προτέρων.

Πολιτική αμοιβών και τα χαρακτηριστικά αμοιβών

Πολιτική αμοιβών. Προηγουμένως παρουσιάστηκαν κυρίως σχήματα αμοιβής που περιλάμβαναν διαφορές παροχές προς τους εργαζομένους. Καθώς τέτοια σχήματα μπορεί να είναι τακτικά προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις μικρών ομάδων πίεσεως, ενσωματώνονται σε κάποιου είδους πλαίσιο πολιτικής αμοιβών της επιχειρήσεως. Αν δεν υπάρχει τέτοιο πλαίσιο πολιτικής, τότε εύκολα μπορεί να παραμορφωθεί το σύστημα μισθών και ημερομισθίων των επιχειρήσεως. Επομένως πρέπει να αποφεύγεται η χορήγηση διαφορών παροχών χωρίς αυτές να ενσωματώνονται στο σύστημα μισθών και ημερομισθίων.

Συστήματα μισθών και ημερομισθίων . Η διάκριση μεταξύ μισθών και ημερομισθίων μπορεί να γίνει με την αναγνώριση μερικών από τα χαρακτηριστικά των μισθών και των ημερομισθίων αντίστοιχα, που δέχονται οι εργαζόμενοι και που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Χαρακτηριστικά μισθών και ημερομισθίων

Μισθοί	Ημερομίσθια
<ul style="list-style-type: none"> • Βασική αμοιβή επί μηνιαίας βάσεως. • Συχνότητα πληρωμής :μηνιαία. • Μέθοδος πληρωμής : μετρητά ή επιταγή ή κατάθεση σε τράπεζα. • Δυνατότητα ευκάμπτου ωραρίου. • Δεν δίνονται συνήθως υπερωρίες, κυρίως σε υψηλόβαθμους. • Ο συνολικός μισθός δεν περιλαμβάνει συνήθως τις άλλες παροχές. • Τα επίπεδα μισθών βασίζονται συνήθως στην προσωπική απόδοση και σε ιδιαίτερες συμφωνίες. • Η εξέλιξη και η θέση είναι πολύ σπουδαία. • Πολλές προσθετές παροχές . 	<ul style="list-style-type: none"> • Βασική αμοιβή επί ωριαίας βάσεως. • Συχνότητα πληρωμής: εβδομαδιαία. • Μέθοδος πληρωμής : μετρητά. • Σταθερό ωράριο εργασίας. • Οι υπερωρίες πληρώνονται. • Οι παροχές αποτελούν συνήθως μέρος των αποδοχών. • Οι αποδοχές και τα bonus υπόκεινται συνήθως σε συλλογικές συμφωνίες και πλαίσια. • Η παρακίνηση γίνεται βασικά με την αμοιβή και την εξασφάλιση της θέσεως. • Λίγες προσθετές παροχές.

Πίνακας επιβαρύνσεων επί μισθών και ημερομισθίων	
Εργάσιμες ημέρες ανά έτος	Ημέρες
• Αριθμός ημερών ανά έτος (Περιλαμβανόμενου και δίσεκτου έτους) (3x365+1x366):4	365,25
• Αφαιρούμενες Κυριακές (365,25:7)	52,18
• Αφαιρούμενα Σάββατα (αν εφαρμόζεται πενθήμερο) (365,25:7)	52,18
Αριθμός ημερών που πληρώνονται ανά έτος, ή περίπου	260,89
	261
• Αφαιρούμενες πληρωμένες μη παραγωγικές ημέρες (εξαρτάται από τη χώρα και διάφορους άλλους παράγοντες):	
✓ Εθνικές και θρησκευτικές αργίες που δεν είναι Σάββατα ή Κυριακές	11
✓ Άδειες (σύμφωνα με τους νόμους), τουλάχιστον:	20
✓ Ασθένειες (σύμφωνα με τις στατιστικές):	15
✓ Εκπαίδευση κ.λπ.	10
✓ Άλλες	5
Σύνολο πληρωμένων μη παραγωγικών ημερών:	-61
Αριθμός παραγωγικών ημερών ανά έτος:	200
Υπολογισμός επιβαρύνσεων οφειλόμενων σε:	%
• Μη παραγωγικές ημέρες (61/200x100)	30,0
• Κοινωνική ασφάλιση (όλων των ειδών, σύμφωνα με τους νόμους), περίπου:	15,0
• Κοινωνική ασφάλιση επί των μη παραγωγικών ημερών (15% του 30%):	4,5
• Επιδόματα για:	
✓ Άδειες, ημέρες περίπου:	20
✓ Χριστούγεννα και Πάσχα, ισοδύναμα με ημέρες:	30
✓ Διάφορα, 1 ημέρα το μήνα:	12
• Σύνολο επιδομάτων σε «ημέρες» που αντιστοιχούν σε (62/200)x100%	<u>62</u> 31
• Φόροι επί μισθών και ημερομισθίων (αν ισχύουν), %	<u>2,5</u>
Σύνολο επιβαρύνσεων	83,0
<i>Σημείωση: Αν είναι αναγκαία η εργασία σε βάρδιες ή πρέπει να γίνονται υπερωρίες για τη λειτουργία της μονάδας, τα επιδόματα θα πρέπει να υπολογίζονται και επί αυτών των επιβαρύνσεων.</i>	

Πίνακας ⁷

Πειθαρχικά Μέτρα

Η πειθαρχία αναφέρεται, είτε στην εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην τιμωρία αυτών που τους

⁷ Από το βιβλίο Οικονομοτεχνικές Μελέτες ΣΩΤΗΡΗΣ Κ. ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ σελ.527.

παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

Υγεία – Πρόληψη ατυχημάτων

Οι εργοδότες υποχρεούνται από το νομό να λαμβάνουν μετρά για την εξασφάλιση της υγείας και της ασφαλείας των εργαζομένων στον τόπο εργασίας αυτών και κατά την διάρκεια αυτής. Διαφορές διατάξεις ισχύουν γι' αυτό, ενώ έχει καθιερωθεί με νομό επίσης ο ιατρός εργασίας για επιχειρήσεις με ένα ορισμένο αριθμό υπαλλήλων και πάνω. Για την τήρηση αυτών των νομών έχει καθιερωθεί από την πολιτεία ο θεσμός του επιθεωρητή εργασίας, που περιβάλλεται με αρκετές αρμοδιότητες προκειμένου να ελέγχει σωστά την τήρηση ή μη των κανόνων υγιεινής και ασφαλείας στους χώρους εργασίας, επομένως κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει πολιτική υγιεινής και ασφαλείας των υπαλλήλων καθώς είναι υποχρεωμένη γι' αυτό, ο διεθνής οργανισμός εργασίας (ILO) έχει δημοσιεύσει αριθμό αποφάσεων που αφορούν την υγεία, την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας των απασχολούμενων σε διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικές καταστάσεις απασχολήσεως.

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων, περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών αδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

Εργασιακές Σχέσεις

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλευεί σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και των απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση.

Για την διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

Έρευνα «γνώμων» και ικανοποίηση των εργαζομένων

Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.α. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια ερευνά ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανωτάτων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

Μέσα από το χώρο της διοίκησης λοιπόν, αναπτύχθηκε μια νέα επιστήμη που ασχολείται με το στοιχείο της ανθρώπινης εργασίας και αντικατέστησε τις πρόχειρες μεθόδους αποσκοπώντας όσον το δυνατόν στα καλύτερα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση, και αυτή η επιστήμη καλείται «management προσωπικού».

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε συγκεκριμένα στο **management προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα** αναλύοντας τις παραπάνω ενέργειες που διενεργεί μια επιχείρηση για τα βέλτιστα αποτελέσματα⁸.

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ- MANAGEMENT ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία προχωρώντας παρακάτω προσπαθήσαμε να δούμε στην πράξη, πως γίνεται η διαχείριση προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Μετά από μια σύγκριση μεταξύ των τραπεζών alpha bank, eurobank, emporiki bank, μέσα από τις ιστοσελίδες τους, παρατηρήσαμε τα κοινά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το management προσωπικού και τα παραθέτουμε παρακάτω.

Ξεκινώντας από τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα/τράπεζα διαμορφώνει το ανθρωπινό δυναμικό του με την εξής διαδικασία:

❖ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διοικητική Οργάνωση

Τα δύο τρίτα των μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος/τράπεζας συνήθως είναι μη εκτελεστικά, ενώ η νομοθεσία ορίζει ότι τουλάχιστον το ένα τρίτο των μελών πρέπει να είναι μη εκτελεστικά μέλη. Αντίστοιχα, το Διοικητικό Συμβούλιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος έχει έξι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη όταν η νομοθεσία ορίζει ότι τουλάχιστον δύο πρέπει να είναι ανεξάρτητα μέλη.

⁸ Για την δημιουργία των κεφαλαίων 2.1-2.1.1 χρησιμοποιήσαμε τα βιβλία , Οικονομοτεχνικές Μελέτες Σωτήρης Κ.Καρβούνης σελ. 527-540, Ολιστική Διοίκηση Επιχειρήσεων Δημήτριος Γ. Μαυρίδης σελ.180-185, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη σελ.259-262.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Ειδικότερα το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από τα εξής μέλη:
Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα καθήκοντα του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου είναι διαχωρισμένα σε διακριτούς ρόλους. Η Τράπεζα συμμορφώνεται πλήρως με τον Ν.3016/2002 καθώς και με τον Ν. 3606/2007, προλαμβάνοντας κάθε ενδεχόμενο συγκρούσεως συμφερόντων σε ανώτατο επίπεδο.

Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου

Οι Επιτροπές που πλαισιώνουν το Διοικητικό Συμβούλιο είναι η Ελεγκτική Επιτροπή, η Επιτροπή Διαχειρίσεως Κινδύνων και η Επιτροπή Αποδοχών Διοικήσεως. Διοικητικές Επιτροπές, η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Οργανισμού(ιδρύματος), η διαμόρφωση ενιαίας στρατηγικής και πολιτικής που εφαρμόζουν οι Τομείς, ο συντονισμός των εργασιών, η τήρηση ενιαίας κατευθύνσεως και μεθόδου στη λειτουργία, η αμοιβαία ενημέρωση των Διευθύνσεων και των Εταιριών του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, όπου απαιτείται, εξασφαλίζεται από τις ακόλουθες Διοικητικές Επιτροπές:

- 1.Εκτελεστική Επιτροπή
- 2.Συμβούλιο Εργασιών
- 3.Επιτροπή Διαχειρίσεως Ενεργητικού Παθητικού (ALCO)
- 4.Επιτροπή Διαχειρίσεως Λειτουργικού Κινδύνου
- 5.Επιτροπή Διαχειρίσεως Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού
- 6.Επιτροπή Έργων Πληροφορικής και Προμηθειών

Πλαίσιο Ελέγχου – Διακυβερνήσεως

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα/Τράπεζα εφαρμόζει την Πράξη του Διοικητού της Τραπεζής της Ελλάδος 2577/2006. Ειδικότερα, ο Εσωτερικός Ελεγκτής είναι διοικητικά ανεξάρτητος και αναφέρεται για θέματα αρμοδιότητάς του στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Ελεγκτικής Επιτροπής, καθώς και στη Διοίκηση. Εποπτεύει και συντονίζει το έργο των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Επικεφαλής της Διευθύνσεως Κανονιστικής Συμμορφώσεως έχει το δικαίωμα και την ευθύνη ενημερώσεως της Ελεγκτικής Επιτροπής και της Εκτελεστικής Επιτροπής για τα θέματα που αφορούν στη διαχείριση του κινδύνου κανονιστικής συμμορφώσεως του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος /Τράπεζας και του Ομίλου και εποπτεύει τον Υπεύθυνο Ασφαλείας Πληροφοριών Ομίλου. Οι Διευθυντές Διαχειρίσεως Κινδύνων Αγοράς και Λειτουργικών Κινδύνων Ομίλου και Διαχειρίσεως Πιστωτικού Κινδύνου Ομίλου, αναφέρονται στην Επιτροπή Διαχειρίσεως Κινδύνων που αποτελείται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Δεν υπάρχει μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο να διατηρεί σχέση Προμηθευτή ή συμβούλου με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Τα μέλη είναι Πελάτες της Τραπεζής(χρηματοπιστωτικού ιδρύματος) σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τις συναλλαγές των πιστωτικών ιδρυμάτων και δεν έχουν διαφορετική τιμολόγηση ή μεταχείριση από αυτή του συνόλου των Πελατών της.(βλ. παράρτημα παράδειγμα οργανογράμματος εμπορικής τραπεζής).

❖ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, όπως και σε όλες φυσικά τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη η ανάλυση εργασίας, δηλαδή η συστηματική εξέταση των δραστηριοτήτων, ώστε να γίνει δυνατή η κατά τον καλύτερο τρόπο χρησιμοποίηση των διαφόρων μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του σκοπού (ολοκλήρωση της εργασίας).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος κυρίως αναπτύσσεται και εφαρμόζεται με συνέπεια μέσα από το σύστημα αξιών, στόχων και δράσεων που διέπουν τη λειτουργία του. Ολοκληρώνοντας ένα έτος, το οποίο αποτελεί σταθμό στην παγκόσμια οικονομία, δίδουν το στίγμα τους διατηρώντας τις αρχές και δεσμεύσεις τους για μία ανάπτυξη υπεύθυνη, αλλά και επιχειρηματικά επιτεύξιμη. Κατά το έτος 2008, παρά τη διεθνή οικονομική κρίση ενίσχυσαν τη δέσμευσή τους για υπεύθυνη συμπεριφορά, με ενέργειες που καλύπτουν όλους τους άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως είναι:

- Η διασφάλιση ικανοποιητικών αποδόσεων για τους Μετόχους του,
- Η διασφάλιση υπεύθυνων υπηρεσιών και η προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων στους Πελάτες τους,
- Η διασφάλιση ενός υγιούς, ασφαλούς και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος για το Ανθρώπινο Δυναμικό τους,
- Η ενίσχυση του κοινωνικού συνόλου μέσω ενός προγράμματος χορηγιών με συνέχεια και συνέπεια,
- Η δραστηριοποίηση και δημιουργία υποδομών με στόχο τη μείωση της επιδράσεως που θα προκληθεί στο περιβάλλον από τη λειτουργία του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Η λειτουργία ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, βάσει των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποτελεί διαχρονικό στόχο, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται η αειφόρος ανάπτυξη. Παράλληλα, αποτελεί το θεμέλιο για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας σε μακροπρόθεσμη βάση, η οποία υλοποιείται με αποτελεσματικές δραστηριότητες για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, στο πλαίσιο πάντοτε του σεβασμού προς το Ανθρώπινο Δυναμικό, το περιβάλλον και την κοινωνία. Οι στόχοι που θέτει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- αυστηρότερα κριτήρια διαχείρισεως κινδύνων για αποτελεσματικότερη και με πλήρη διαφάνεια εταιρική διακυβέρνηση του κάθε Οργανισμού,
- την περαιτέρω ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων ηλεκτρονικής τραπεζικής, προκειμένου να επιτύχουν τη σταδιακή αύξηση του ποσοστού των συναλλαγών που διενεργούνται μέσω αυτών,
- την ολοκλήρωση του Εκπαιδευτικού Κέντρου υψηλών προδιαγραφών, με σκοπό τη διαρκή προσφορά στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού τους
- την υπεύθυνη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στην αγορά, όσον αφορά στους Πελάτες και τους Προμηθευτές
- την προστασία του περιβάλλοντος την ενίσχυση της κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής του τόπου.

Σε μία περίοδο πρωτοφανούς αστάθειας στον χρηματοοικονομικό κλάδο, εντείνουν την υπεύθυνη εταιρική κοινωνική δράση τους προσανατολιζόμενοι στη στήριξη της ελληνικής οικονομίας.

Επίσης ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα δεσμεύεται, έναντι της Πελατείας, να δίδεται απόλυτη προτεραιότητα στην εξυπηρέτησή του και στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας υποδοχής, ενημερώσεως και προσφερομένων υπηρεσιών.

Έναντι των Μετόχων του, πάγια δέσμευση είναι η δημιουργία υπεραξίας και η εξασφάλιση εύλογης αποδόσεως των επενδύσεων. Κάθε δραστηριότητα του (χρηματοπιστωτικού ιδρύματος) που έχει ως απώτερο σκοπό και την ανάπτυξη και την ευρωστία του ιδρύματος, διέπεται από αρχές που επιβάλλονται από τον νόμο και την ηθική, όπως:

- ακεραιότητα και η εντιμότητα
- αμεροληψία και η ανεξαρτησία
- εχεμύθεια και η διακριτικότητα
- συνειδητή, πειθαρχημένη και λελογισμένη ανάληψη κινδύνου
- πλήρης, σωστή και αληθής πληροφόρηση ενεργός συμμετοχή στο κοινωνικό περιβάλλον.

Για ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται φυσικά και νομικά πρόσωπα, τα οποία επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις αποφάσεις και τη λειτουργία του. Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα/Τράπεζα αναγνωρίζει τα παρακάτω ενδιαφερόμενα μέρη:

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρώπινων αξιών αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ τους, με τους Πελάτες, με τους Μετόχους.

Η Τράπεζα επιδιώκει τον ανοιχτό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη και εφαρμόζει σειρά μεθόδων όπως έρευνες, συναντήσεις κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό στοχεύει να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τις προσδοκίες, ανάγκες, αιτήματα και ερωτήματα και να ανταποκριθεί κατάλληλα σε αυτά. Στόχος της είναι να επικοινωνεί με συστηματικό τρόπο με κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μερών, προκειμένου να λαμβάνει υπόψη τους προβληματισμούς τους σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Για τον σκοπό αυτό σχεδιάζει και πραγματοποιεί ενέργειες ανά ομάδα προς αυτή την κατεύθυνση.

ΟΜΑΔΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ,ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΜΕΤΟΧΟΙ

- Διασφάλιση ικανοποιητικών αποδόσεων για τους Μετόχους
- Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων
- Ετήσια Έκθεση Αποτελεσμάτων
- Συνάντηση με οικονομικούς αναλυτές

ΠΕΛΑΤΕΣ

- Προσφορά προϊόντων με βάση τις ανάγκες της αγοράς
- Διασφάλιση υπεύθυνων υπηρεσιών
- Διαδικασία συλλογής και αξιολογήσεως παραπόνων των Πελατών, από την Υποδιεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας
- Έρευνα ικανοποιήσεως Πελατών

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

- Διασφάλιση ενός υγιούς, ασφαλούς και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος
- Περιοδικό εσωτερικής επικοινωνίας
- Σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας (Intranet)
- Σύστημα αξιολογήσεως και εξελίξεως
- Εποικοδομητική συνεργασία με τους συλλόγους των εργαζομένων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ

ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

- Διασφάλιση συμφερόντων του κλάδου
- Συμμετοχή στις κύριες επιχειρηματικές ενώσεις

ΠΟΛΙΤΕΙΑ-ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

- Διαρκής παρακολούθηση συμμορφώσεως με το κανονιστικό πλαίσιο
- ## ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

- Διασφάλιση ευημερίας των τοπικών κοινωνιών
- Υποστήριξή τους μέσω δράσεων σε τοπικό επίπεδο

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- Διασφάλιση υγιούς συνεργασίας και ευημερίας
- Συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών

ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

- Διασφάλιση συνέχισης του εποικοδομητικού τους έργου
- Συνεργασία και ενίσχυση διαφόρων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων με συνέπεια και συνέπεια.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί το σύστημα διοικήσεως και εσωτερικής οργανώσεως που διασφαλίζει τη διαφάνεια και διατηρεί υψηλού επιπέδου εσωτερικό έλεγχο.

Στόχος ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος είναι, μέσω των Αρχών Εταιρικής Διακυβερνήσεως που εφαρμόζει, να διαφυλάττει τα συμφέροντα των Μετόχων και να εγγυάται τη δημιουργία αξίας για όλους τους συμμετόχους του Οργανισμού. Για τη βέλτιστη επικοινωνία με τους Μετόχους και τους Επενδυτές, κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, έχει συγκεκριμένες οργανωτικές μονάδες που έχουν αναλάβει αποκλειστικά τον ρόλο της επαφής με τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη:

- Διεύθυνση Σχέσεων με Θεσμικούς Επενδυτές και Αναλυτές.
- Τμήμα Εξυπηρέτησεως Μετόχων.

Στόχος είναι να καλύπτει τις υποχρεώσεις του,όσον αφορά θέματα πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού,όπως η δημοσιοποίηση σημαντικών συμμετοχών,προκειμένου να διασφαλίζεται βάσει προτύπων ποιότητας η ταχεία και απρόσκοπτη διάδοση των σχετικών πληροφοριών.

Η αγορά ως πεδίο συναλλαγής και δραστηριοποίησης,συμπεριλαμβάνει σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών, του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και αντιπροσωπεύει,εκτός από τους Πελάτες και τους Προμηθευτές του, όλους εκείνους τους παράγοντες που αλληλεπιδρούν σε εμπορικό επίπεδο. Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι ευθυγραμμισμένο με τις κανονιστικές του υποχρεώσεις,σε όλα τα ζητήματα που αφορούν τον ρόλο του ως πρωτοπόρου στην αγορά. Κατά συνέπεια μεριμνά για τις υποχρεώσεις του προς την αποτροπή πολιτικών αθέμιτου ανταγωνισμού, ώστε να συμμορφώνεται με τον Νόμο 703/1977.

Τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ,έχουν αναπτύξει διαδικασίες για την Πρόληψη Χρησιμοποίησης του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος για τη Νομιμοποίηση Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και τη Χρηματοδότηση της Τρομοκρατίας με Εγχειρίδιο, στο οποίο ενσωματώνονται όλες οι διαδικασίες,όπως προβλέπονται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Το Εγχειρίδιο αυτό,το οποίο επικαιροποιείται σε κάθε αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, καθορίζει αναλυτικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση του ξεπλύματος χρήματος .Στο πλαίσιο αυτό, έχουν αναπτύξει και έχουν θέσει σε λειτουργία ειδικό πληροφοριακό σύστημα για τη συστηματική παρακολούθηση των ύποπτων συναλλαγών. Μέσω του συστήματος αυτού καθίσταται δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων με στόχο τη λήψη προληπτικών μέτρων.Επιπλέον, σε κάθε Κατάστημα του Δικτύου του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος /της

Τραπεζής και στις Εταιρίες του Ομίλου έχει οριστεί υπεύθυνος για την τήρηση των διαδικασιών αντιμετώπισης ξεπλύματος χρήματος.

Στην κάθε Τράπεζα υφίσταται επίσης, Πλαίσιο Πολιτικής και Διαδικασιών για την αντιμετώπιση της Απάτης (Anti-fraud) καθώς και σχετική Εγκύκλιος για τη Χειραγώγηση της Αγοράς. Το Εγχειρίδιο Πολιτικής και Διαδικασιών Απάτης καθορίζει την πολιτική και τις διαδικασίες προλήψεως, εντοπισμού και αμβλύσεως της εσωτερικής και εξωτερικής απάτης, καθώς και τις μεθόδους που θα συμβάλλουν στη μείωση και στην εξάλειψη αντίστοιχων κινδύνων στον Οργανισμό.

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα επιδεικνύει ιδιαίτερη ευαισθησία για την προστασία των πληροφοριών που έχει στην κατοχή του. Η εταιρική πληροφορία θεωρείται ένα ιδιαίτερα κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο του κάθε Ομίλου. Κάθε εταιρική πληροφορία προστατεύεται ανάλογα με την αξία της, με σκοπό να ενισχύεται η εμπιστοσύνη των Πελατών, να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και να διαφυλάσσεται η ανταγωνιστική θέση του Ομίλου. Πληροφορίες που σχετίζονται με τους Πελάτες του, τους Υπαλλήλους και Συνεργάτες του, την επιχειρηματική του δραστηριότητα και την τεχνολογική του υποδομή θεωρούνται ιδιαίτερος κρίσιμος για τη λειτουργία και τη φήμη του και προστατεύονται με αυστηρές διαδικασίες και μέσα ασφαλείας. Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα /Τράπεζα έχει καθορίσει Στρατηγική Ασφαλείας Πληροφοριών, ένα Πλαίσιο, το οποίο θεσπίζει αρχές, κανόνες και διαδικασίες για την ορθή χρήση και προστασία των πληροφοριών και ισχύει σε όλο τον Όμιλο. Τόσο με την εφαρμογή του Πλαισίου σε κάθε νέα διαδικασία, υπηρεσία και σύστημα όσο και με τη διόρθωση των υφιστάμενων αποκλίσεων από αυτό, μια Τράπεζα στοχεύει στον περιορισμό των κινδύνων σε χαμηλά και αποδεκτά επίπεδα. Συγχρόνως, η Τράπεζα φροντίζει να αναβαθμίζει τους μηχανισμούς και τα μέτρα ασφαλείας, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο, προστατεύοντας τις πληροφορίες και τα συστήματα με τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες. Οι αρχές, κανόνες και διαδικασίες Ασφαλείας Πληροφοριών κοινοποιούνται σε όλο το Προσωπικό του Ομίλου, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τακτικών ενημερώσεων, υπενθυμίζοντας συγχρόνως τις υποχρεώσεις, ευθύνες και αρμοδιότητες κάθε Λειτουργού.

Επικοινωνία και Marketing

Την επικοινωνία και το marketing του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος διέπουν, ο Ελληνικός Κώδικας Διαφήμισης, ο Κώδικας Δεοντολογίας για τη Διαφημιστική Προβολή Χρηματοπιστωτικών Προϊόντων και Υπηρεσιών που προσφέρονται από Πιστωτικά Ιδρύματα, καθώς και οι οδηγίες/συστάσεις της Ελληνικής Ενώσεως Τραπεζών, της Τραπεζής της Ελλάδος, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ) και του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ).

Ο Ελληνικός Κώδικας Διαφήμισης ορίζει τους κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς, οι οποίοι πρέπει να τηρούνται προς όφελος του πολίτη-καταναλωτή, από όλους όσους ασχολούνται με τη διαφήμιση, δηλαδή τους διαφημιζόμενους, τους διαφημιστές και τα διαφημιστικά μέσα, καθώς και τους εντολείς και τους εντολοδόχους όλων των πιο πάνω μορφών επικοινωνίας.

Βασικές αρχές του Κώδικα είναι:

- Όλες οι διαφημίσεις πρέπει να είναι νόμιμες, ευπρεπείς, έντιμες και να λένε την αλήθεια.
- Κάθε διαφήμιση πρέπει να δημιουργείται με πνεύμα κοινωνικής ευθύνης και να είναι σύμφωνη με τις αρχές του θεμιτού ανταγωνισμού, όπως είναι γενικά παραδεκτός στο εμπόριο.
- Καμιά διαφήμιση δεν πρέπει να κλονίζει την εμπιστοσύνη του κοινού στη διαφημιστική λειτουργία.

- Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τη Διαφημιστική Προβολή Χρηματοπιστωτικών Προϊόντων και Υπηρεσιών που προσφέρονται από Πιστωτικά Ιδρύματα , υιοθετήθηκε με γνώμονα τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου προστασίας των καταναλωτών κατά την προώθηση και διασφάλιση προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες.

Βασικές αρχές του Κώδικα αυτού είναι:

- Οι διαφημίσεις προϊόντων και υπηρεσιών οφείλουν να διατυπώνονται με τρόπο σαφή και κατανοητό. Πρέπει να είναι αληθείς, ευπρεπείς και όχι παραπλανητικές χάριν της προστασίας των καταναλωτών στους οποίους απευθύνονται και να μην προσβάλλουν τα συναλλακτικά ήθη και την καλή πίστη χάριν της διατηρήσεως υγιούς,θεμιτού και ελεύθερου ανταγωνισμού στην αγορά.
- Οι διαφημίσεις προϊόντων και υπηρεσιών οφείλουν να περιγράφουν τα κύρια χαρακτηριστικά τους, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στην αντίληψη του καταναλωτή των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση από τον καταναλωτή των ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών διαφορετικών πιστωτικών ιδρυμάτων ως προς τα βασικά τους χαρακτηριστικά και κυρίως τα οικονομικά. Τυχόν δευτερεύοντα χαρακτηριστικά αναφέρονται με τρόπο που δεν αναιρεί τη συγκρισιμότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η ρητή αναφορά στοιχείων που διαμορφώνουν ή χαρακτηρίζουν το προϊόν ή την προσφορά που διαφημίζεται κατά περίπτωση (π.χ.Συνολικό Ετήσιο Πραγματικό Ποσοστό Επιβαρύνσεως/ΣΕΠΠΕ, χρόνος ενάρξεως και λήξεως προνομιακού όρου, κ.λπ.).
- Η έμφαση στον σεβασμό της ιδιωτικής ζωής του καταναλωτή. Κάθε διαφημιστικό πρόγραμμα επικοινωνίας εξετάζεται από τις αρμόδιες Διευθύνσεις και Νομικές Υπηρεσίες για τη διασφάλιση της αντικειμενικής πληροφόρησης.

Αντιστοίχως,το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα / Τράπεζα τηρεί το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σχετικά με τη διαφάνεια στην ενημέρωση των συναλλασσόμενων, την προσυμβατική ενημέρωση, τη διαφήμιση καθώς και τους όρους των συμβάσεων με τους Πελάτες της.

Προϊόντα και Ομάδες Προϊόντων

Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα,στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών του Πελάτη έχει αναπτύξει ευρεία σειρά προϊόντων και επενδύει συνεχώς στην ανάπτυξη όσο το δυνατόν καινοτόμων και πρωτοποριακών προϊόντων.

Οι κύριες ομάδες προϊόντων που διαθέτουν είναι:

- Ασφαλιστικά Προϊόντα.
- Επενδυτικά Προϊόντα.
- Επιχειρηματικά Δάνεια.
- Κάρτες.
- Καταθέσεις.
- Καταναλωτικά Δάνεια.
- Στεγαστικά Δάνεια.

Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, ακολουθεί τα προβλεπόμενα από την ΠΔ/ΤΕ 2501/2002 για τη διαφάνεια των συναλλαγών: έχει ανηρτημένο το Τιμολόγιο των παρεχόμενων υπηρεσιών της σε εμφανές σημείο σε όλα τα Καταστήματα και είναι επίσης διαθέσιμο στην ιστοσελίδα κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος της Τραπεζής (π.χ. www.emporiki.gr, www.alpha.gr, κ.λ.π.). Επίσης, οι Υπεύθυνοι Πελατείας των Καταστημάτων παρέχουν στους Πελάτες την απαιτούμενη προσυμβατική ενημέρωση.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στον τομέα σχέσεων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, με τους Πελάτες για τη μέτρηση της ικανοποίησής τους είναι:

- Έρευνες ικανοποίησης Πελατών.
- Έντυπο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης στα Καταστήματα, όπου ο Πελάτης μπορεί να αξιολογήσει την εξυπηρέτησή του στο Κατάστημα.
- Έντυπο υποβολής παραπόνου στα Καταστήματα. Το έντυπο αυτό παρέχει οδηγίες για την υποβολή παραπόνου από όλους τους διαύλους επαφής του Πελάτη με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα /Τράπεζα (Κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, internet, απευθείας στην Υπηρεσία Πελατών) και έχει ειδικό έντυπο μέσω της οποίας ο Πελάτης, με προπληρωμένο τέλος, μπορεί να αποστείλει το παράπονο στην Υπηρεσία Πελατών.

Οι πρακτικές που ακολουθούν τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ώστε να επιτυγχάνουν και να βελτιώνουν την ικανοποίηση των Πελατών της είναι οι ακόλουθες:

- Ετήσιο πρόγραμμα διεξαγωγής ερευνών με σκοπό τη μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη στα διάφορα σημεία επαφής του με την Τράπεζα.
- Υιοθέτηση νέων δεικτών για την παρακολούθηση της προσφερόμενης εξυπηρέτησής τους.
- Αξιολόγηση και ποιοτική ανάλυση των παραπόνων προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες.
- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών και προτάσεις για βελτιώσεις.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα Customer Service (Εξυπηρέτηση Πελατείας) για Στελέχη και Υπαλλήλους Καταστημάτων και Υπαλλήλους Κεντρικών Υπηρεσιών, καθώς και για τους νεοπροσληφθέντες.
- Πρόγραμμα Εκπαιδύσεως Διευθυντών Καταστημάτων για την Ποιότητα (coaching ποιότητας και εξυπηρέτησής τους).

Εναλλακτικά Δίκτυα

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων, με στόχο τη σταδιακή αύξηση του ποσοστού των συναλλαγών που διενεργούνται μέσω αυτών. Τα σημαντικότερα έργα στον τομέα αυτό ήταν η ολοκλήρωση αναβαθμίσεως του συνόλου του δικτύου των ΑΤΜ, ο νέος σχεδιασμός των οθόνων τους καθώς και η ανάπτυξη συστήματος, μέσω του οποίου παρέχεται η δυνατότητα στους Πελάτες να υποβάλλουν αιτήματα για τη διενέργεια συναλλαγών διεθνούς εμπορίου με χρήση του διαδικτύου.

Πέραν της συνεχούς αναπτύξεως των εναλλακτικών δικτύων, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προχωρούν στον ανασχεδιασμό των συναλλαγών που διενεργούνται στα Καταστήματα, με σκοπό την απλοποίηση και περαιτέρω αυτοματοποίησή τους, ώστε να επιτευχθεί μείωση του

χρόνου εξυπηρετήσεως των Πελατών. Κατά τη διάρκεια του 2008 σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε η ένταξη επιπλέον συναλλαγών σε αυτοματοποιημένες ροές. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχοντας θέσει ως προτεραιότητα τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, προγραμματίζουν την πιστοποίηση του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ήδη το 2007 πιστοποιήθηκαν μερικά από αυτά (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) κατά ISO 9001:2000⁹ για την ανάπτυξη των μηχανογραφικών εφαρμογών και στόχος είναι η πιστοποίηση και άλλων υπηρεσιών όπως τα εναλλακτικά δίκτυα, οι πληρωμές και οι εργασίες διεθνούς εμπορίου. Σημαντικά έργα πραγματοποιήθηκαν για την αναβάθμιση των υποδομών και συστημάτων της πληροφορικής, ενώ συνεχίζεται η επέκταση με νέες εφαρμογές της λογιστικής πλατφόρμας SAP για την αυτοματοποίηση επιπλέον εργασιών.

Προμήθειες

Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, αναγνωρίζοντας τον ρόλο των Προμηθειών, τόσο στο σύνολο της λειτουργίας του, όσο και στη δυνατότητα θετικής επιδράσεώς τους στην πορεία προς την αειφόρο ανάπτυξη, θεσπίζει πλαίσιο λειτουργίας σχετικά με τις προμήθειες, καθώς και Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθειών.

Διαχείριση Προμηθειών

Η Διεύθυνση Γενικών Υπηρεσιών και Προμηθειών έχει καταγεγραμμένους περίπου έναν αριθμό από εγκεκριμένους Προμηθευτές, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται ανά τομέα δραστηριότητός τους, όπως Προμηθευτές γραφικών τεχνών, ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου, ειδών καθαριότητας, εξοπλισμού γραφείων, μηχανημάτων, παροχής υπηρεσιών (ταχυμεταφορών, χρηματοπιστωτικών) κ.ά. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει Κώδικα Δεοντολογίας Προμηθειών για τις συναλλαγές της με τους Προμηθευτές, ο οποίος διέπεται από τις κάτωθι αρχές:

- Της διαφάνειας και της διατηρήσεως του υγιούς ελεύθερου ανταγωνισμού,
- Της ισότιμης μεταχειρίσεως,
- Της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και της τεχνολογικής προόδου.

Έχουν επίσης θεσπίσει εγγράφως Κώδικα Συμπεριφοράς σε περιπτώσεις παροχής δώρων, πλεονεκτημάτων ή ωφελειών εν γένει. Η εφαρμογή του Κώδικα Συμπεριφοράς είναι δεσμευτική, εφαρμόζεται από όλο το Προσωπικό των προμηθειών, το οποίο χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως η εμπιστευτικότητα και η εχεμύθεια, το ήθος, η ευγένεια και το συλλογικό πνεύμα, παρακολουθείται δε συνεχώς και ελέγχεται από τα Ανώτερα Στελέχη σε κάθε στάδιο διαδικασίας που άπτεται των προμηθειών, με σκοπό τη διατήρηση άριστης συνεργασίας με τους

⁹ **Πιστοποίηση ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000**

Το Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (e-learning) του ΚΕΚ του ΕΚΠΑ, από τον Ιούλιο του 2008, και μετά από σχετική αξιολόγησή του από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.), διαθέτει Πιστοποίηση Διαχείρισης Συστήματος Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση τεκμηριώνει με αντικειμενικό τρόπο την ικανότητα του Οργανισμού να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα με συνέπεια, διασφαλίζοντας συγχρόνως, την ικανοποίηση των απαιτήσεων του καταρτιζόμενου. Παράλληλα, η εφαρμογή του συστήματος, μεριμνά για την τήρηση επιμέρους διεργασιών που εξασφαλίζουν τη διαρκή βελτίωσή του, καθώς και τη συμμόρφωσή του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τελικού αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης.

Προμηθευτές του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος .Το Προσωπικό της Διευθύνσεως Γενικών Υπηρεσιών και Προμηθειών για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των στόχων, λαμβάνει διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση με σεμινάρια, εσωτερικά προγράμματα κατάρτισεως, επισκέψεις σε εκθεσιακούς χώρους και σε εγκαταστάσεις Προμηθευτών. Η Διεύθυνση απαντά σε υποβαλλόμενα από Προμηθευτές ερωτηματολόγια μετρήσεως ικανοποιήσεως παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ηλεκτρονική αποθήκη

Στο πλαίσιο της πολιτικής του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος για τη μείωση του λειτουργικού κόστους και σε συνάφεια με την περιβαλλοντική πολιτική του, προχωρούν στην υλοποίηση του έργου “Ηλεκτρονική Αποθήκη”, που αφορά ηλεκτρονική διαχείριση του εντύπου υλικού τους . Η εφαρμογή καλύπτει όλο το κύκλωμα παραγγελίας, την εγκριτική ροή στα διάφορα επίπεδα, την αποστολή της και την παρακολούθηση εκτελέσεως αυτής, έως την παράδοσή της, την τιμολόγηση και τον επιμερισμό κόστους ανά μονάδα παραγγελίας.

❖ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα/ τράπεζα θεωρεί ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό της αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και συνεπώς εφαρμόζει συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των προς κάλυψη θέσεων.

Επιλογή Νέων Εργαζομένων

Οι υποψήφιοι για να ενταχθούν σε διαδικασία επιλογής, εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως αυτές καθορίζονται στην αντίστοιχη περιγραφή των θέσεων εργασίας προς κάλυψη, εντοπίζονται από την αγορά εργασίας με διάφορους τρόπους (ηλεκτρονικό αρχείο βιογραφικών σημειωμάτων, εταιρίες ευρέσεως Στελεχών, συνεργασία με Πανεπιστήμια κ.λ.π.). Για ορισμένες κατηγορίες υποψηφίων προηγείται αξιολόγηση ικανοτήτων.

Οι συνεντεύξεις επιλογής υποψηφίων για πρόσληψη διενεργούνται πάντοτε από δυο αξιολογητές. Συνήθως, συμμετέχουν ένα Στέλεχος της Διευθύνσεως Ανθρωπίνου Δυναμικού του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και ένας εκπρόσωπος από τη Μονάδα στην οποία πρόκειται να εργασθεί ο υποψήφιος. Με την ολοκλήρωση της συνεντεύξεως συντάσσεται "Αξιολογικό Συνεντεύξεως", το οποίο περιλαμβάνει τα πεδία: προσωπική κατάρτιση, εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία και στοιχεία Προσωπικότητας του υποψηφίου. Το κάθε πεδίο περιλαμβάνει τέσσερις διαβαθμίσεις (θετική, μέτρια +, μέτρια -, αρνητική) και αφού αναγράφεται ένα γενικό σχόλιο, δίδεται η τελική κρίση των αξιολογητών ενυπογράφως: Προτείνεται, Αποδεκτός, Δεν προτείνεται.

Επιλογή Διοικητικών Στελεχών και Παρακολούθηση Επιδόσεως.

Ο εντοπισμός διοικητικών Στελεχών προς ανάδειξη υλοποιείται κατόπιν συστηματικής συγκεντρώσεως και επεξεργασίας πληροφοριών (όπως τα ετήσια δελτία αξιολογήσεως, τα δελτία επιθεωρήσεως, συγκεκριμένες προτάσεις αναδείξεως από τις Μονάδες),σε συνδυασμό με την αξιολόγηση και εκτίμηση της γενικότερης εικόνας, ικανότητας και επαγγελματικής πορείας του υποψηφίου. Τα ανωτέρω στοιχεία επεξεργάζεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος /Τραπέζης, το οποίο και εισηγείται την αναβάθμιση ή/και μετακίνηση ή/και προαγωγή των Στελεχών.

Διαφορετικότητα και Ίσες Ευκαιρίες

Σήμερα στα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εφαρμόζεται η πολιτική ίσων ευκαιριών που ενσωματώνεται σε διαδικασίες και βέλτιστες πρακτικές διοικήσεως Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η πολιτική ίσων ευκαιριών καλύπτει το 100% του Προσωπικού και την ευθύνη για την εφαρμογή της φέρει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τραπέζης. Η πολιτική αναφέρεται σε θέματα φύλου, φυλής, θρησκείας, ηλικίας, αναπηρίας και σεξουαλικού προσανατολισμού.(παραδείγματα στην πολιτική ίσων ευκαιριών στην τοπική κοινωνία του Ηρακλείου έχουμε συναντήσει στην τράπεζα Εθνική και Αγροτική περισσότερο, και αφορά κυρίως άτομα με αναπηρία).Εκτός από τη συνήθη διαδικασία εξωτερικών προσλήψεων,η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος εφαρμόζει εσωτερικό πρόγραμμα για τις τοποθετήσεις των Υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό το Προσωπικό του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος , ενημερώνεται για την ανάγκη καλύψεως συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (συνήθως πρόκειται για θέσεις που απαιτούν ιδιαίτερη εμπειρία στις τραπεζικές εργασίες) και μπορεί να εκδηλώσει ενδιαφέρον για τοποθέτηση στις θέσεις αυτές.

❖ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θεωρεί απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή άριστων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών την ύπαρξη αφοσιωμένων και υψηλής καταρτίσεως Εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την άρτια διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, την αναγνώριση και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των Εργαζομένων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Στόχος του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος , είναι ο διαρκής εντοπισμός και η συνεχής ανάπτυξη των ικανοτήτων,δεξιοτήτων με συνέπεια την προώθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των Εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η Διοίκηση κάθε ιδρύματος,στηρίζει σταθερά και ποικιλοτρόπως το έργο της Διευθύνσεως Εκπαιδεύσεως και Αναπτύξεως, θεωρώντας την επαγγελματική κατάρτιση, την επιμόρφωση και τη διαρκή εκπαίδευση ως καθοριστικούς παράγοντες για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών,καθώς και πρωταρχικά ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.

Έτσι η Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως και Αναπτύξεως σχεδιάζει και οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα,που σκοπός τους είναι,η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του Προσωπικού,ώστε να επιτευχθεί η κατά το δυνατόν καλύτερη και παραγωγικότερη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος είναι δομημένα για να υποστηρίζουν τη συνεχή κατάρτιση και τη βελτιστοποίηση της επιδόσεως σε ατομικό και κατ' επέκταση σε εταιρικό επίπεδο. Κάθε πρόγραμμα έχει στόχους,οι οποίοι αφορούν,ανάλογα με το

περιεχόμενό του, στην απόκτηση γνώσεων, τεχνογνωσίας και συμπεριφοράς ανά θέση εργασίας στα αντικείμενα της τραπεζικής τεχνικής και της αναπτύξεως διοικητικών ικανοτήτων και ικανοτήτων πωλήσεων. Κεντρικό μάλιστα θέμα συνιστά κυρίως από το 2008 η λήψη πιστοποιήσεως για την πώληση επενδυτικών και τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων σύμφωνα με το Κανονιστικό Πλαίσιο.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των Εργαζομένων είναι η εκπαίδευση με φυσική παρουσία του εκπαιδευόμενου, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning, δι' αλληλογραφίας), η παρακολούθηση συνεδρίων, εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας-εκπαιδευτικά κέντρα όπως δημιούργησε η τράπεζα Alpha bank¹⁰, εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job), σεμινάρια, εκπαίδευση από απόσταση (distance learning), πρακτικά εργαστήρια (workshops), εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation), προσωπική καθοδήγηση (coaching) και καθοδήγηση/ κηδεμονία (mentoring), και τέλος η μελέτη περιπτώσεων (case studies).

Αρχικά, λοιπόν, με την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, ορίζοντά αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Με τον τρόπο αυτό τα οφέλη που θα αποκομίζονται για τον ίδιο αλλά και για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θα είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά του αποκτώντας καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση ταυτιζόμενος πλήρως με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το σημαντικότερο όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων εντοπίζεται στη διαπίστωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων του, γεγονός που θα τον καθοδηγήσει στον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ και η επιχείρηση θα μπορεί να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος με πολύ μεγαλύτερη επιτυχία. Στη συνέχεια, η προσωπική καθοδήγηση αποτελεί την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού και όχι μόνο χαρακτήρα, σχολιάζει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται κατά πολύ, ιδιαίτερα τον τελευταίο καιρό στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μιας και το ελάχιστο κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου, σε πραγματικό χρόνο και τόπο με άμεση πληροφόρηση και διόρθωση των όποιων παραλείψεων και λαθών, την καθιστά σχεδόν αναντικατάστατη.

Τέλος, και το mentoring αποτελεί μία μέθοδο ανάπτυξης σε ικανότητες και όρους προσωπικότητας. Πρόκειται για την οικειοθελή διδασκαλία, καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση ενός εργαζομένου από ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος.

Δεν είναι τυχαία η έκφραση περί του μέντορα που είναι ευρέως διαδεδομένη σε Εκπαιδευτικούς, αλλά πλέον και σε εργασιακούς χώρους, αποτελεί αναμφισβήτητα μία από τις κυριότερες πρακτικές ανάπτυξης του εργαζομένου και εξασφάλισης μίας υγιούς καριέρας.

Στη συνέχεια, αναφερόμενοι σε μεθόδους ανάπτυξης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχει γίνει πρόταση να εφαρμοστεί (π.χ Eurobank) η μελέτη περιπτώσεων κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες κατά προτίμηση κατά τμήμα θα μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που θα τους δίνεται γραπτώς είτε πραγματικό είτε όχι με στόχο την κατανόηση των όσων επιπλοκών, το πλήθος των παραγόντων που θα

¹⁰ Το δεύτερο εξάμηνο του 2008 περατώθηκαν οι εργασίες στο Εκπαιδευτικό Κέντρο της Τραπέζης, το οποίο λειτουργεί σε σύγχρονες κτηριακές εγκαταστάσεις στον Αγ. Στέφανο Αττικής. Διαθέτει 16 αίθουσες διδασκαλίας εξοπλισμένες με υπερσύγχρονα εποπτικά μέσα, εκ των οποίων τέσσερις αίθουσες πληροφορικής, τέσσερις αίθουσες εργαστηριακής μορφής και οκτώ αίθουσες κλασικής διδασκαλίας. Τον Σεπτέμβριο του 2008 λειτούργησε εντός του Εκπαιδευτικού Κέντρου και Αμφιθέατρο πανεπιστημιακού επιπέδου με κυρίως αίθουσα χωρητικότητας 152 ατόμων και τέσσερις θαλάμους μεταφραστών, που προορίζεται για διαλέξεις, συνέδρια, σεμινάρια και λοιπές εκπαιδευτικές εκδηλώσεις. Το Εκπαιδευτικό Κέντρο μπορεί να υποδεχθεί ημερησίως 300 εκπαιδευόμενους.

επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και κυρίως τις προτάσεις λύσεων. Με τη «φωτογραφία», λοιπόν, ενός προβλήματος θα καλούνται να ανακαλύψουν το σενάριο του πριν και του μετά, μέχρι το τέλος.

Ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα που απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα και κυρίως σε άτομα, τα οποία επιθυμούν να ακολουθήσουν επαγγελματική σταδιοδρομία υψηλών προσδοκιών στο τμήμα μάρκετινγκ του εκάστοτε τραπεζικού οργανισμού είναι το(πιστοποίηση) ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000(έχουμε αναφερθεί και παραπάνω βλ. ανάλυση εργασίας). Ο απώτερος στόχος του προγράμματος είναι η παροχή ακαδημαϊκών, αλλά ταυτόχρονα και επαγγελματικών γνώσεων που ανταποκρίνονται άμεσα στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην τραπεζική αγορά, όσον αφορά τις καταναλωτικές ανάγκες και την ικανοποίηση αυτών.

Εκτός των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων που ανακοινώνονται στο Προσωπικό με Εγκύκλιο κατά κανόνα εξάμηνης ισχύος προγραμματισμού, δίδεται η δυνατότητα εκμαθήσεως μέχρι και δύο ξένων γλωσσών με χρηματοδότηση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος/Τράπεζας, καθώς και η δυνατότητα για απόκτηση Πιστοποίησης στη Χρήση Η/Υ. Επίσης, η συνεχής κατάρτιση του Προσωπικού υποστηρίζεται και από τη δυνατότητα συμμετοχής του σε διοργανώσεις εκτός Τραπεζής, τόσο εντός Ελλάδος όσο και στο εξωτερικό σε επιλεγμένους φορείς. Τέλος, τα Προγράμματα Διοικητικής και Γενικής Τραπεζικής είναι κυρίως προγράμματα που συντελούν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας του Προσωπικού.

❖ ΑΜΟΙΒΕΣ

Το σύστημα αμοιβών που αναπτύσσει κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, προσπαθεί να είναι ανάλογο με αυτό της αγοράς εργασίας, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των επιμέρους εργασιών των εργαζομένων. Το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό, ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους για βελτίωση του επιπέδου της παραγωγικότητας τους.

Σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα η ευθύνη των σχέσεων με τους φορείς που εκπροσωπούν το Προσωπικό, την έχει αποκλειστικά η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, από την οποία καλύπτονται τρέχοντα χρηματοοικονομικά και οικονομικά θέματα, καθώς και θέματα επιδόσεων σε δραστηριότητες κοινωνικού χαρακτήρα.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό των περισσότερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων καλύπτεται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας (κλαδικές-επιχειρησιακές). Επιπροσθέτως, ένα ποσοστό του Προσωπικού αμοιβεται πέραν και πάνω από τις μισθολογικές ρυθμίσεις των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας, εντασσόμενο στο “ειδικό μισθολόγιο” σύμφωνα με τη βαρύτητα των θέσεων εργασίας. Η πλειοψηφία των Εργαζομένων είναι μέλη συνδικαλιστικών σωματείων.

Η επισκόπηση των μισθών του προσωπικού γίνεται με βάση τις ατομικές Εκθέσεις Αξιολόγησεως της Αποδόσεως του Προσωπικού, όπου λαμβάνεται υπ’ όψων η απόδοση μεμονωμένων μονάδων, καθώς και της επιχειρήσεως συνολικά.

Στα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχει γίνει η εισαγωγή προγράμματος bonus συνδεδεμένο με Βασικούς Δείκτες Αποδόσεως και με την επίτευξη προκαθορισμένων και συμφωνημένων ατομικών και ομαδικών στόχων.

Επίσης στα περισσότερα οι αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις κάθε τριμήνου.

-Οι αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου εμφανίζονται στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις.

-Οι αμοιβές και οι επιβραβεύσεις των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου εγκρίνονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

-Οι αμοιβές των ανωτάτων Διευθυντικών Στελεχών συνδέονται με την Επίτευξη του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Όλες οι πιο πάνω πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που την διαθέτει.

Πρόσθετες Παροχές

Στο πλαίσιο της κοινωνικής ευαισθησίας για την κάλυψη των πολλαπλών ατομικών και οικογενειακών αναγκών των Εργαζομένων τους, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν στο Προσωπικό τους ένα πολύπτυχο πρόγραμμα αμοιβών και παροχών, το οποίο υπερβαίνει τις ελάχιστες νομοθετικές απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένου του κατώτατου ημερομισθίου.

Παροχές-Περιγραφή

-Παροχές παιδικής φροντίδας.

-Επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού υψηλότερο από το προβλεπόμενο στη ΣΣΕ. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και κατόπιν ειδικής εγκρίσεως, δίδεται η δυνατότητα χορηγήσεως σωρευτικής άδειας μητρότητας διάρκειας 9 μηνών. Πληρωμένη άδεια μητρότητας 119 εργάσιμων ημερών που προβλέπει η ΣΣΕ, και ανάλογα με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί να χορηγηθούν και παραπάνω. (π.χ. Alpha bank χορηγεί 15 εργάσιμες ημέρες επιπλέον, ήτοι σύνολο 134 ημέρες).

-Επίσης, ειδικά για τις μητέρες με παιδιά έως 2 ετών, προβλέπεται μειωμένο ωράριο κατά 2 ώρες ημερησίως και για παιδιά από 2 έως 4 ετών μειωμένο ωράριο κατά 1 ώρα ημερησίως.

-Πληρωμένη άδεια πατρότητας βάσει ΣΣΕ χορηγείται στον πατέρα άδεια δύο εργάσιμων ημερών για τη γέννηση τέκνου. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια, εξετάζεται η χορήγηση μειωμένου ωραρίου, εφόσον ζητηθεί.

Άλλες Παροχές

- Δάνεια Προσωπικού 2-3 μισθών, δάνειο για αγορά Η/Υ και στεγαστικά δάνεια με ευνοϊκούς όρους.

- Ειδική τιμολογιακή πολιτική σε προϊόντα και υπηρεσίες του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος .

- Ομαδική ασφαλιστική κάλυψη ζωής, ατυχήματος, ολικής/ μερικής ανικανότητας

- Παροχή γυμναστηρίου και προληπτικός ιατρικός έλεγχος.

- Χρηματοδότηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών και χορήγηση αδείας με αποδοχές.

- Ετήσιο δωρεάν check-up Στελεχών.

- Χρηματική επιβράβευση αριστούχων τέκνων Υπαλλήλων.

- Παροχή ψυχολογικής υποστηρίξεως Υπαλλήλων από κοινωνική λειτουργό.

- Προσφορά προγράμματος διακοπής καπνίσματος.

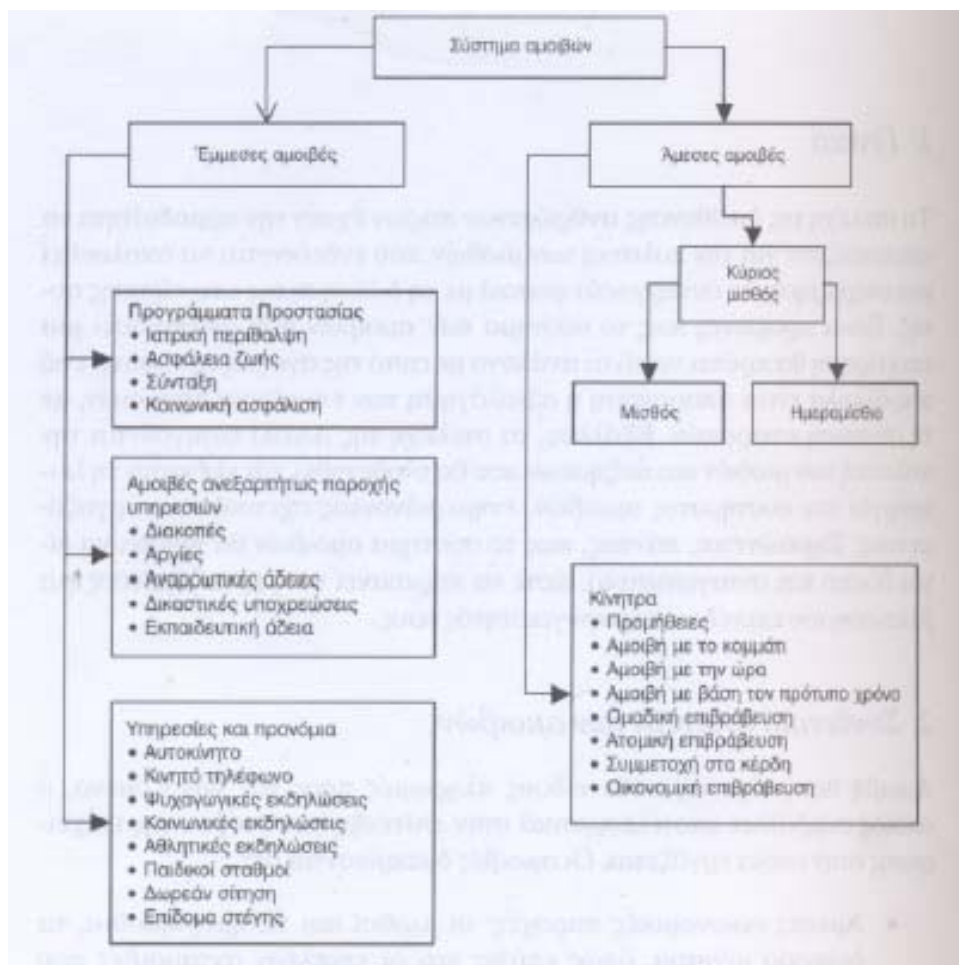
- Κάλυψη εξόδων για συμμετοχή σε κατασκηνωτικό πρόγραμμα για παιδιά Υπαλλήλων ηλικίας έως 12 ετών.

- Παροχή εισιτηρίων για συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις (πχ θεατρικές παραστάσεις) και εκπτώσεις σε επιλεγμένα καταστήματα, εστιατόρια και κέντρα σωματικής άσκησης.

- Έκπτωση στο κόστος μαθημάτων για αθλητικές δραστηριότητες και συμμετοχή σε αγώνες.

- Έκπτωση σε επιλεγμένα ιατρικά και διαγνωστικά κέντρα.

- Πρόγραμμα εθελοντικής αιμοδοσίας και παροχή αίματος σε περιπτώσεις ανάγκης.



Σχήμα 4 Συνθετικά στοιχεία των αμοιβών¹¹

❖ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η Διεύθυνση Προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σε συνεργασία με τα στελέχη των τμημάτων στα οποία αυτοί ανήκουν, και ανάλογα με το σύστημα που επικρατεί κοινοποιεί στους ενδιαφερόμενους τα σχετικά με την απόδοσή τους αποτελέσματα.

Σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, ως προς την εργασία που προσφέρουν και τις δυνατότητες για εξέλιξη, έτσι ώστε να γίνονται βελτιώσεις και διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων όπως:

¹¹ Από το βιβλίο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ΆΝΝΑ-ΜΑΡΙΑ ΜΟΥΖΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ σελίδα 262.

Ποιος χρειάζεται επανεκπαίδευση;
Σε ποια θέματα πρέπει να εστιάσουν τα μαθήματα εκπαίδευσης;
Με ποιο τρόπο πρέπει οι εργασίες να κατανεμηθούν στους υπαλλήλους;

Για τη μέτρηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου καταγράφονται σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μεγέθη όπως:

Μέγεθος πωλήσεων - ανά προϊόν - ανά πελάτη - ανά τηλεφώνημα.

Αύξηση πωλήσεων.

Έξοδα πωλήσεων / budget πωλήσεων.

Αριθμός καινούριων λογαριασμών & λογαριασμών που καταργήθηκαν.

Μεικτό κέρδος.

Μεικτό κέρδος σαν επί τοις εκατό ποσοστό επί τις πωλήσεις.

Καθαρό κέρδος.

Καθαρό κέρδος σαν επί τοις εκατό ποσοστό επί τις πωλήσεις.

Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα εφαρμόζει ένα πρόγραμμα συνδεδεμένο, με Βασικούς Δείκτες Αποδόσεως (μπονους) και με την επίτευξη προκαθορισμένων και συμφωνημένων στόχων.

Επίσης ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα κρίνει και την ομαδική απόδοση των εργαζομένων, διεξάγοντας έρευνες ικανοποίησης πελατών, με σκοπό την μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από τους εργαζομένους.

Έτσι, σε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, υπάρχουν έντυπα στα οποία κάθε πελάτης μπορεί να γράψει τα σχόλιά του για όλες τις λειτουργίες της Τραπέζης, συμπεριλαμβανομένης και της ποιότητας εξυπηρέτησεως από τους εργαζομένους.

❖ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ο κανονισμός εργασίας, που περιλαμβάνει κανονιστικές διατάξεις, καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, τις σχέσεις δηλαδή που έχουν οι εργαζόμενοι με τους εργοδότες αναφορικά με την παροχή εργασίας, και υπογράφεται και από τις δυο πλευρές. Η τήρηση του κανονισμού αυτού είναι νομική υποχρέωση και εξασφαλίζει τα συμφέροντα της εργοδοσίας αλλά και των εργαζομένων, βοηθώντας στη δημιουργία και την ομαλή συνύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Κώδικας Δεοντολογίας

Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εφαρμόζεται επίσημος κώδικας δεοντολογίας, δημόσια διαθέσιμος στην ιστοσελίδα κάθε ιδρύματος.

Κάθε δραστηριότητα τους, που ως απώτερο σκοπό έχει την ανάπτυξη και την ευρωστία, διέπεται από αρχές που επιβάλλονται από τον νόμο ή την ηθική, όπως:

- η ακεραιότητα και η εντιμότητα,
- η αμεροληψία και η ανεξαρτησία,
- η εχεμύθεια και η διακριτικότητα,
- η συνειδητή, πειθαρχημένη και λογική ανάληψη κινδύνου,
- η πλήρης, σωστή και αληθής πληροφόρηση,
- η ενεργός συμμετοχή στο κοινωνικό περιβάλλον.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, εργάζεται καθημερινά κάνοντας πράξη τις Εταιρικές Αξίες και τον Κώδικα Δεοντολογίας του. Οι ενέργειες των Εργαζομένων διέπονται από τις εξής βασικές αρχές:

- Ποιότητα στην εργασία.
- Ποιότητα στην Επικοινωνία.
- Αξιοκρατία.
- Ήθος .
- Δημιουργικότητα.

Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μέσω του Εσωτερικού Κανονισμού Εργασίας "Οργανισμός Προσωπικού" και του "Κώδικα Δεοντολογίας" έχει παγιώσει τις αξίες, τις απαιτήσεις και τις κατευθύνσεις σε επίπεδο υπευθυνότητας και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Υπάρχει σαφής βούληση μέσω οδηγιών για την αποφυγή φαινομένων, όπως η δωροληψία ή η χειραγώγηση, ενώ παράλληλα απαιτείται εχεμύθεια και απόλυτος σεβασμός στην τήρηση εμπιστευτικότητας σε ότι αφορά στα δεδομένα τόσο των Πελατών όσο και των Εργαζομένων. Παράλληλα, καταδικάζεται η συμμετοχή του Προσωπικού σε τυχερά παιχνίδια ή σε οποιαδήποτε κερδοσκοπική δραστηριότητα. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι ευθύνη της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, η οποία αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο Κώδικας Δεοντολογίας του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, είναι διαθέσιμος στην ηλεκτρονική του διεύθυνση (π.χ. www.alpha.gr), καθώς και στο Intranet (εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος). Ο "Οργανισμός Προσωπικού", στον οποίο περιγράφονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των Εργαζομένων, διανέμεται σε όλους τους νέους Υπαλλήλους ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Εσωτερική Επικοινωνία

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα διατηρεί ανοιχτή, συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της Διοικήσεως και των Υπαλλήλων, μέσω της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού του ιδρύματος /τράπεζας. Η συστηματική εσωτερική επικοινωνία στοχεύει στην ορθή εφαρμογή της στρατηγικής του, στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και στην καλύτερη απόδοση του ίδιου του Οργανισμού.

Η απρόσκοπτη ροή πληροφοριών επιτυγχάνεται μέσα από:

- Τη λειτουργία και τη συνεχή αναβάθμιση της εσωτερικής ιστοσελίδας, η οποία βοηθά στην άμεση μεταβίβαση και ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων,
- Την παροχή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail),
- Επιπροσθέτως, εφαρμόζονται πρακτικές διαπροσωπικής επαφής με τους Εργαζομένους για την επίλυση προβλημάτων επαγγελματικής, προσωπικής και οικογενειακής φύσεως ήτοι:
- Καθιέρωση συναντήσεων των Υπαλλήλων με τους Προϊσταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Άμεση αμφίδρομη επικοινωνία της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος με το Προσωπικό.
- Καθιερωμένες συναντήσεις Στελεχών με Περιφερειακούς Διευθυντές σε τοπικό επίπεδο πανελλαδικά.
- Επισκέψεις μελών της Γενικής Διευθύνσεως σε Καταστήματα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.
- Πανελλαδική Συγκέντρωση Στελεχών του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος μία φορά τουλάχιστον ετησίως.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό των περισσότερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων καλύπτεται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας (κλαδικές-επιχειρησιακές). Επιπροσθέτως, ένα ποσοστό του Προσωπικού αμοιβεται πέραν και πάνω από τις μισθολογικές ρυθμίσεις των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας, εντασσόμενο στο “ειδικό μισθολόγιο” σύμφωνα με τη βαρύτητα των θέσεων εργασίας. Η πλειοψηφία των Εργαζομένων είναι μέλη συνδικαλιστικών σωματείων.

Ο αντιπροσωπευτικός Σύλλογος των Εργαζομένων σε καθορισμένες μηνιαίες συναντήσεις ενημερώνεται από τον Διευθυντή της Διευθύνσεως Ανθρώπινου Δυναμικού του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, και σε εξαιρετικές περιπτώσεις από τη Γενική Διεύθυνση, για θέματα ενδιαφέροντός του, ενώ παράλληλα μεταφέρει προβληματισμούς ή/και προτάσεις των Εργαζομένων.

Οι εκπρόσωποι του Συλλόγου Εργαζομένων μετέχουν σε Συμβούλιο Υπηρεσιακής Καταστάσεως, σε Πειθαρχικά Συμβούλια (Πρωτοβάθμιο, Δευτεροβάθμιο, ανώτερο, αναθεωρητικό), σε Συμβούλιο Παραπόνων, και στην Επιτροπή στεγάζσεως δανείων Προσωπικού. Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα δεσμεύεται, απέναντι στο Προσωπικό της για τη διατήρηση δίκαιων αποδοχών, βέλτιστων συνθηκών εργασίας και ευκαιριών σταδιοδρομίας με βάση την αξιοκρατία και την ισότιμη και χωρίς διακρίσεις μεταχείριση. Κάθε μέλος του Προσωπικού μπορεί να απευθυνθεί προφορικά ή εγγράφως στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για οποιοδήποτε ζήτημα, χωρίς προηγούμενη έγκριση των ανωτέρων του. Κάθε πληροφορία που αποκτάται κατά τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται ως αυστηρά εμπιστευτική και δεν θέτει το Προσωπικό σε κίνδυνο καθ’ οποιονδήποτε τρόπο.

❖ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα/τράπεζα έχει την υποχρέωση και την ευθύνη να παράσχει ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας και να αντιμετωπίζει καίρια οποιοδήποτε παράγοντες είναι επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων.

Οι πρακτικές μιας Τράπεζας συμμορφώνεται με τους νόμους και τους κανονισμούς που βρίσκονται σε ισχύ στη χώρα.

Όσον αφορά την Υγεία και την Ασφάλεια εφαρμόζονται σύμφωνα με τις οδηγίες για τα Συστήματα Διαχειρίσεως της Υγιεινής στον Χώρο Εργασίας της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας (ILO). Υπάρχει επίσημη διαδικασία σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος που μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

Ο Υπεύθυνος Ασφαλείας πραγματοποιεί επιτόπιο έλεγχο και ανάλυση του αναφερθέντος ατυχήματος σύμφωνα με τις διαδικασίες διερευνήσεως ατυχήματος. Στη συνέχεια λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα για την αποφυγή ατυχημάτων στο μέλλον. Εάν το ατύχημα είναι σοβαρό, πρέπει να αναφερθεί στο Τμήμα Επιθεωρήσεως Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα/ τράπεζες έχουν συστήσει επίσημη επιτροπή για θέματα υγείας και ασφαλείας. Η επιτροπή αυτή αποτελείται από τρεις (3) εκπροσώπους των εργαζομένων, που ορίζονται από το Συνδικαλιστικό Όργανο των εργαζομένων και δύο (2) εκπροσώπους της Τραπέζης.

Μέσα στα πλαίσια της υγείας και ασφαλείας των εργαζομένων, πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πραγματοποιούν προληπτικές ιατρικές εξετάσεις (τσεκάπ) για όλους τους εργαζομένους της.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, καλύπτεται πλήρως από το πλαίσιο κανόνων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία. Η διαχείριση των θεμάτων αυτών είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή και αναγγελία επαγγελματικών ατυχημάτων και νοσημάτων είναι οι νομίμως προβλεπόμενες, οι οποίες είναι σύμφωνες και με τις προδιαγραφές του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (International Labor Organization- ILO). Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τραπεζής ενημερώνει τους εκπροσώπους των Εργαζομένων για θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία και πληροφορείται για τυχόν προβλήματα, ώστε να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την έγκαιρη και άμεση αντιμετώπισή τους. Στο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος Υγείας και Ασφάλειας, οι Ιατροί Εργασίας κατά τη διάρκεια των προγραμματισμένων επισκέψεών τους στις Μονάδες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, κάνουν τις απαραίτητες συστάσεις στους Εργαζομένους και συντάσσουν για κάθε έναν ξεχωριστά ειδικό ιατρικό φάκελο όπου καταγράφονται τυχόν νοσήματα ή παθήσεις. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο πλαίσιο της τηρήσεως του ιατρικού απορρήτου, ενημερώνεται εν συνεχεία εγγράφως με στατιστικά δεδομένα και προβαίνει στις ανάλογες ενέργειες.

Οι Τεχνικοί Ασφαλείας ελέγχουν σε τακτά διαστήματα την υλικοτεχνική υποδομή των εγκαταστάσεων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και σε συνεργασία με τους Ιατρούς Εργασίας συντάσσουν τις ανάλογες εκθέσεις εκτιμήσεως επαγγελματικού κινδύνου, οι οποίες γνωστοποιούνται εγγράφως στην αρμόδια Διεύθυνση του ιδρύματος. Οι εκθέσεις αυτές υπόκεινται σε ετήσιο επανέλεγχο, στοχεύοντας στην επισήμανση πιθανών νέων κινδύνων καθώς και στην ανάληψη των κατάλληλων διορθωτικών ή προληπτικών ενεργειών για την εξάλειψή τους. Βασικός στόχος είναι η διατήρηση μηδενικού αριθμού ατυχημάτων κατά την εργασία.

Για την πληρέστερη εφαρμογή του συστήματος Υγείας και Ασφάλειας, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συνεργάζεται επίσης με εταιρίες εξειδικευμένων συμβούλων για την παροχή εξωτερικών υπηρεσιών προστασίας και προλήψεως.

Εκπαίδευση Προσωπικού σε Θέματα Υγείας και Ασφάλειας

Σε ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στο πλαίσιο της εφαρμογής του συστήματος Υγείας και Ασφάλειας, η Διεύθυνση Εκπαιδύσεως και Αναπτύξεως σε συνεργασία με την Υποδιεύθυνση Ασφαλείας σχεδιάζει και διοργανώνει σειρά εκπαιδευτικών δράσεων ως εξής:

- Όλο το Προσωπικό ανά Μονάδα (Καταστήματα Δικτύου και Κεντρικές Υπηρεσίες) παρακολουθεί δίωρη εκπαίδευση στον τόπο εργασίας του από εξειδικευμένα Στελέχη της Τραπεζής και τον Υπαρχηγό Πολιτικής Άμυνας όσον αφορά τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων (αντιμετώπιση πυρκαγιών, σεισμών, ληστειών).
- Επιπλέον τετράωρη εκπαίδευση και πρακτική άσκηση προβλέπεται για τον Διαχειριστή Κρίσιμων Καταστάσεων, ήτοι το υπεύθυνο άτομο ανά Μονάδα και τον αναπληρωτή του.
- Όλοι οι Τεχνικοί Ασφαλείας της Διεύθυνσης Περιουσίας έχουν παρακολουθήσει ειδικό σεμινάριο με θέμα "Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία" που διοργανώνεται από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε) σε συνεργασία με την Τράπεζα.

- Για το Προσωπικό Ασφαλείας, το Τεχνικό Προσωπικό καθώς και για τους Ιατρούς Εργασίας προβλέπεται εξειδικευμένη εκπαίδευση σε εκπαιδευτικούς και μη οργανισμούς (π.χ. Ελληνική Αστυνομία, Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός) εκτός Τραπέζης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό¹².

2.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΕΛΕΓΧΟΣ)

Γενικά

Η παραγωγικότητα μίας επιχείρησης είναι συνδυασμός του μόχθου του προσωπικού για τα ζητήματα της εργασίας, της διοίκησης και των μέσων που διαθέτουν όλοι οι παραπάνω για την επίτευξη των δεδομένων στόχων. Με άλλα λόγια, αν μία από τις παραπάνω παραμέτρους δεν αποδίδει το αναμενόμενο η συνολική εικόνα για την επιχείρηση σταδιακά, επιδεινώνεται και τα οικονομικά μεγέθη παρουσιάζουν κάμψη.

Η διεργασία που είναι αλληλένδετη με τον προγραμματισμό , και με την οποία η διεύθυνση υλοποιεί τα προγράμματα της, αξιολογεί την απόδοση, και μετρά την αποτυχία ή την επιτυχία είναι ο έλεγχος (control). **Κάθε επιχείρηση φυσικά καθορίζει και ένα συγκεκριμένο πρότυπο απόδοσης ανάλογα, με τους στόχους τους οποίους έχει ορίσει.**

Σύμφωνα με τον H.Fayol, πάλι, με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, αν εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, αν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις και υπερβολές. Η σημασία του ελέγχου εντοπίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, είναι μία διαδικασία δυναμική και συνεχής ενώ περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του.

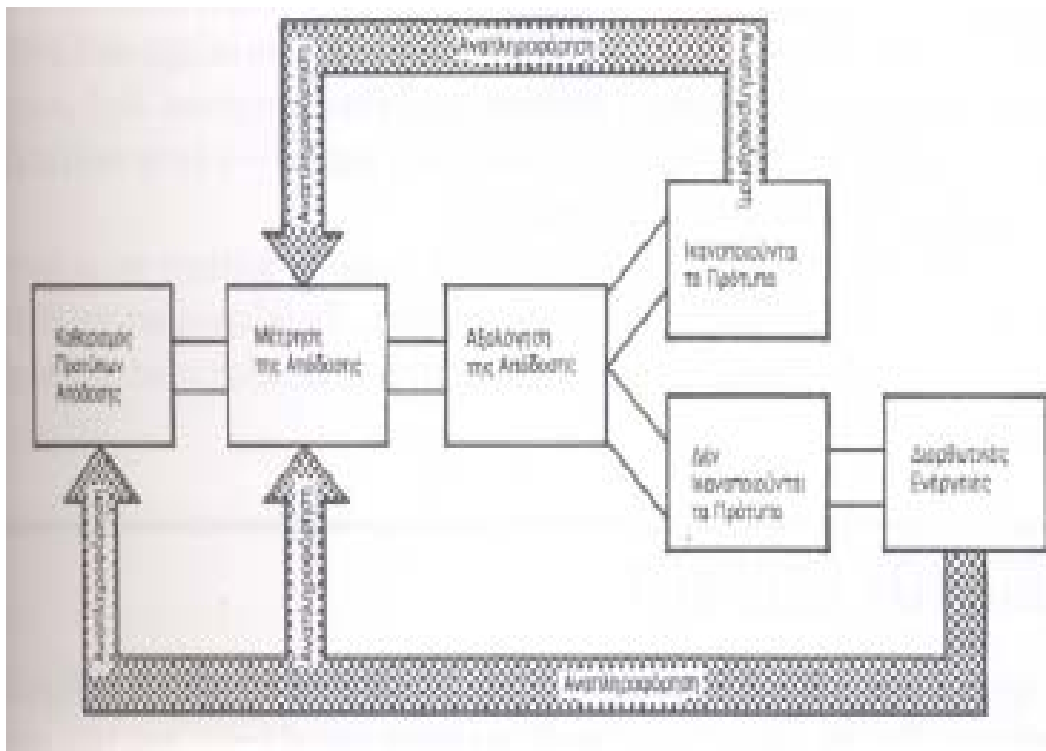
Ο έλεγχος, που αφορά κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διενεργείται είτε από εσωτερικά όργανα ελέγχου που ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης είτε από εξωτερικά όπως είναι οι ορκωτοί λογιστές. Οι έλεγχοι διακρίνονται βάσει πολλών κριτηρίων σε:

- προϋπολογιστικούς και διαχειριστικούς
- γενικής και ειδικής φύσης
- προληπτικούς, διαρκείς, περιοδικούς και έκτακτους
- κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς.

Όσον αφορά στη διαδικασία του ελέγχου, αυτή διεκπεραιώνεται μέσα από τις ακόλουθες φάσεις:

- καθορισμός προτύπων απόδοσης,
- μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης,
- σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα,
- συμπεράσματα και καθορισμός αποκλίσεων και
- διορθωτικές ενέργειες.

¹² Για την δημιουργία του κεφαλαίου 2.2 χρησιμοποιήσαμε ως πηγές μας τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις www.emproriki.gr www.eurobank.gr www.alpha.gr www.ate.gr www.insuranceworld.gr www.google.gr.



Σχήμα 5. Η διεργασία Ελέγχου¹³

- **Παραγωγικότητα – Αποδοτικότητα**

Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τους λόγους για την δημιουργία της. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί τον ορό για την επιβίωση της.

Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης αυτών των στόχων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δυο έννοιες: α) η έννοια της παραγωγικότητας και β) η έννοια της αποδοτικότητας. Η παραγωγικότητα είναι ο βαθμός με τον οποίο πετυχαίνει η επιχείρηση τους στόχους τήκε η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις «θυσίες» που γίνονται για την επίτευξη της παραγωγικότητας και μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η αποδοτικότητα μετράτε με δείκτες, οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα –παραγωγικότητα και ως παρονομαστή τα κόστη ή θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή ή περισσότερους. Επίσης μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας, στο πλαίσιο μιας χώρας παραγωγικότητα της εργασίας είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια δεδομένη χρονική περίοδο και του συνόλου των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους. Σήμερα σε εθνικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο αναφερόμαστε πολύ συχνά στην παραγωγικότητα και δεν θα ήταν υπερβολή ο ισχυρισμός ότι όλα τα προβλήματα της οικονομίας οφείλονται στην χαμηλή παραγωγικότητα ,

¹³ ΠΗΓΗ: Από το βιβλίο management, σειρά οικονομία και επιχείρηση ,σελίδα 309.

ιδιαίτερα της εργασίας .Αυτό σημαίνει ότι ο συντελεστής «εργασία» έχει περισσότερα περιθώρια αύξησης της απόδοσης του κάτω από την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται με την καλύτερη οργάνωση της, με τη βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων και βεβαίως με τα κατάλληλα κίνητρα για τους εργαζομένους, όπως οι καλές αμοιβές το κλίμα σιγουριάς για την εργασία τους, οι καλές συνθήκες εργασίας και ότι άλλο ενισχύει την υπαρξη αξιοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών στη βάση της φιλοσοφίας ότι η παραγωγή είναι συλλογική διαδικασία.

Η επιχείρηση όμως υπάρχει για να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ομάδων που συνδέονται με αυτή. Συνεπώς τα κριτήρια μέτρησης της παραγωγικότητας αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας.

- Για τους μετόχους κριτήριο συνήθως είναι η οικονομική αποδοτικότητα των κεφαλαίων.
- Για τους εργαζομένους το επίπεδο εισοδήματος, η ικανοποίηση κοινωνικών –ψυχολογικών αναγκών, συνθήκες εργασίας κ.τ.λ.
- Για τους πελάτες η ποιότητα, οι τιμές, και η εξυπηρέτηση.
- Για το κράτος η φορολογική συνεπεία , σεβασμός των νομών κ.τ.λ.
- Για την κοινωνία η δημιουργία θέσεων απασχόλησης και η προστασία του περιβάλλοντος.

Όπως προκύπτει οι έννοιες της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας συνδέονται άμεσα :

- Με την επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων.
- Με την βασική οικονομική αρχή , πράγμα που σημαίνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανώσεις επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

2.3.1 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ(ΕΛΕΓΧΟΣ)ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Όσον αφορά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται στο τέλος της περιόδου σχεδιασμού, όπου και ανάλογα, αποφασίζονται οι μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης (Επιχειρησιακός Έλεγχος). Φυσικά, και κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των προγραμμάτων. τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρακολουθούν τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες με σκοπό τον εντοπισμό αποκλίσεων από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Η αποδοτικότητα αποτελεί την πρώτη “γραμμή άμυνας” των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αφού δείχνει κατά πόσον αυτά μπορούν να απορροφήσουν ενδεχόμενες ζημιές χωρίς να επηρεαστούν τα κεφάλαιά τους. Για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των τραπεζών λαμβάνονται υπόψη οι σχετικοί δείκτες αποδοτικότητας, η διάρθρωση των εσόδων και των δαπανών, οι δείκτες αποτελεσματικότητας, καθώς και άλλοι διαρθρωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διατηρησιμότητα του υφιστάμενου επιπέδου κερδοφορίας.

Οι κυριότεροι δείκτες αποδοτικότητας(βλ. παράρτημα πίνακες Α και Β), των τραπεζών είναι ο δείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity –ROE), ο δείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού (Return on Assets – ROA) και το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο (Net Interest Margin – NIM). Οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και ενεργητικού υπολογίζονται ως ο λόγος των κερδών δεδομένης χρονικής περιόδου προς το μέσο επίπεδο,

αντίστοιχα, των ιδίων κεφαλαίων και του συνολικού ενεργητικού. Ο πρώτος δείχνει τη μέση απόδοση για τους επενδυτές από τη συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο μιας τράπεζας, ενώ ο δεύτερος την απόδοση του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Για τον υπολογισμό μπορούν να ληφθούν υπόψη είτε τα κέρδη προ φόρων είτε τα κέρδη μετά από φόρους. Από τη σκοπιά της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, σημασία έχουν τόσο το επίπεδο όσο και η διαχρονική εξέλιξη των δεικτών αυτών. Για παράδειγμα, τράπεζες που παρουσιάζουν ζημίες επί μακρό χρονικό διάστημα κινδυνεύουν να καταστούν αφερέγγυες, ενώ απότομη αύξηση της κερδοφορίας μπορεί να αποτελεί ένδειξη ανάληψης υπερβολικών κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση, οι δείκτες αυτοί πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή. Για παράδειγμα, μια υψηλή τιμή του δείκτη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων μπορεί να οφείλεται είτε σε υψηλή κερδοφορία είτε σε χαμηλό επίπεδο ιδίων κεφαλαίων. Επίσης, οι εν λόγω δείκτες δεν παρέχουν ένδειξη σχετικά με το ύψος των κινδύνων που αναλαμβάνονται για την επίτευξη των κερδών. Η υψηλότερη αποδοτικότητα ενδέχεται να προέρχεται από την ανάληψη μεγαλύτερων κινδύνων. Γι' αυτό χρησιμοποιείται επικουρικά και ο δείκτης αποδοτικότητας του σταθμισμένου ενεργητικού, ο οποίος υπολογίζεται ως ο λόγος των κερδών προς το σταθμισμένο με βάση τον κίνδυνο ενεργητικό, όπου λαμβάνεται υπόψη η επικινδυνότητα των επιμέρους στοιχείων του ενεργητικού. Το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο υπολογίζεται ως ο λόγος των καθαρών εσόδων από τόκους (δηλαδή έσοδα από τόκους μείον έξοδα για τόκους) προς το μέσο ενεργητικό.

Δείχνει την ικανότητα των τραπεζών να αποκομίζουν έσοδα από την κύρια διαμεσολαβητική τους δραστηριότητα. Όταν το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο είναι πολύ χαμηλό, είναι δύσκολο για τις τράπεζες να καλύψουν τον πιστωτικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου τους. Από την άλλη πλευρά, το υψηλό επιτοκιακό περιθώριο μπορεί να αποτελεί ένδειξη είτε για έλλειψη ανταγωνιστικών πιέσεων είτε για ανάληψη υπερβολικών κινδύνων. Η εξέλιξη του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου δείχνει τις τάσεις της τραπεζικής αγοράς. Παραδείγματος χάριν, η αύξηση του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου μπορεί να οφείλεται στη στροφή προς κλάδους και προϊόντα με υψηλότερο περιθώριο, ενώ η μείωσή του μπορεί να αντανακλά την είσοδο νέων συμμετεχόντων στην αγορά και την αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων. Το ύψος του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου επηρεάζεται και από το ποσοστό των δανείων στο σύνολο του ενεργητικού. Γι' αυτό εναλλακτικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο λόγος των καθαρών εσόδων από τόκους προς τα μέσα τοκοφόρα στοιχεία του ενεργητικού.

Η ικανότητα των κερδών να απορροφούν ενδεχόμενες ζημιές εξαρτάται και από τη διατηρησιμότητά τους, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι παρούσες πηγές κερδοφορίας θα διατηρηθούν και στο μέλλον. Σχετικές πληροφορίες παρέχει η διάρθρωση των εσόδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα μη επαναλαμβανόμενα έσοδα, όπως τα κέρδη από διακοπείσες δραστηριότητες και από το εμπορικό χαρτοφυλάκιο, τα οποία είναι εξαιρετικώς ευμετάβλητα. Γι' αυτό είναι σημαντικό να παρακολουθείται το ποσοστό των εσόδων μιας τράπεζας που προέρχεται από τις κύριες τραπεζικές εργασίες, δηλαδή το άθροισμα των καθαρών εσόδων από τόκους και προμήθειες προς το σύνολο των εσόδων. Επιπλέον, υπάρχουν έσοδα που παρουσιάζουν υπερκυκλική συμπεριφορά, δηλαδή αυξάνονται στην ανοδική φάση του οικονομικού κύκλου και μειώνονται στην καθοδική. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν μεταξύ άλλων οι προμήθειες από τη λιανική και επενδυτική τραπεζική, καθώς και τα έσοδα από διαχείριση ακινήτων.

Από την πλευρά των δαπανών, το ενδιαφέρον εστιάζεται στο πόσο αποτελεσματικά είναι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στο να αποκομίζουν κέρδη από τις εργασίες τους και τα στοιχεία του ενεργητικού τους. Προς το σκοπό αυτό συνήθως χρησιμοποιείται ο δείκτης αποτελεσματικότητας (λειτουργικά έξοδα προς λειτουργικά έσοδα). Ο δείκτης αυτός πρέπει όμως να ερμηνεύεται με προσοχή. Π.χ. τα μη επαναλαμβανόμενα κέρδη αυξάνουν τα λειτουργικά έσοδα προκαλώντας "τεχνική" βελτίωση του δείκτη αποτελεσματικότητας, χωρίς να έχει αλλάξει η βάση κόστους του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Γι' αυτό, πρέπει παράλληλα να λαμβάνεται υπόψη ο λόγος των λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο του ενεργητικού, ο

ο οποίος είναι ανεξάρτητος από την πορεία των εσόδων. Επιπρόσθετα, πρέπει να αξιολογείται η διάρθρωση των δαπανών, ώστε να εκτιμηθεί η δυνατότητα συμπίεσης του κόστους (π.χ. με επενδύσεις σε συστήματα πληροφορικής, με σχέδια εθελουσίας εξόδου, με περιορισμό των διοικητικών εξόδων). Αρνητικά στην κερδοφορία επιδρούν και οι ζημίες απομείωσης, δηλαδή οι προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο. Λόγω της σημασίας τους, προέκυψε η ανάγκη να προσαρμοστούν μερικοί από τους προαναφερθέντες δείκτες, ώστε να συνεκτιμούν τις προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο. Παραδείγματος χάριν, το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο μιας περιόδου μπορεί να υπολογιστεί και μετά την αφαίρεση των προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο. Επίσης, ο δείκτης αποτελεσματικότητας μπορεί να υπολογιστεί ως το πηλίκο των λειτουργικών εσόδων προς τα λειτουργικά έξοδα περιλαμβανομένων και των προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο. Έτσι λαμβάνεται υπόψη η επικινδυνότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στον υπολογισμό των εν λόγω δεικτών και εξάγονται πιο ασφαλή συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Τέλος, για την ανάλυση της αποδοτικότητας σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και διαρθρωτικοί παράγοντες.

Τέτοιοι είναι το επίπεδο και οι προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης, ο βαθμός χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης, το μέγεθος της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιούνται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα/τράπεζες, η κατανομή των μεριδίων αγοράς μεταξύ των κυριότερων τραπεζών, καθώς και η σύγκλιση ή απόκλιση των επιχειρηματικών τους υποδειγμάτων (business models). Οι ανωτέρω παράγοντες επηρεάζουν τις εκτιμήσεις για τη μελλοντική πορεία των τραπεζικών μεγεθών και για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών.

ο Συλλογή πληροφοριών

Οι πληροφορίες είναι το νόμισμα της νέας εποχής και ενός κόσμου όπου τα μέρη που τον αποτελούν συνδέονται και αλληλοεξαρτώνται σε τεράστιο βαθμό. Ο διορατικός manager παρακολουθεί συνεχώς την επαγγελματική/κλαδική επικαιρότητα, την πολιτική και οικονομική σκηνή σε πολλά μέτωπα.

- Την οικονομία της χώρας όπου ζει, την οικονομία στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο αλλά και παγκόσμια·
- Την κοινωνία και τις τάσεις της.
- Την τεχνολογία και τα μέσα που διευκολύνουν στην παροχή των υπηρεσιών

Μέσα σε αυτή την πολιτική ορισμένα από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ενέταξαν την μέθοδο έρευνες ικανοποιήσεως πελατών, με στόχο της μέτρησης της αποδοτικότητας του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Η οποία περιλαμβάνει :

-Έντυπο ερωτηματολόγιο ικανοποιήσεως στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπου ο Πελάτης μπορεί να αξιολογήσει την εξυπηρέτησή του στο Κατάστημα.

-Έντυπο υποβολής παραπόνου στα Καταστήματα. Το έντυπο αυτό παρέχει οδηγίες για την υποβολή παραπόνου από όλους τους διαύλους επαφής του Πελάτη με την Τράπεζα (Κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, internet, απευθείας στην Υπηρεσία Πελατών) και έχει ειδικό έντυπο μέσω της οποίας ο Πελάτης, με προπληρωμένο τέλος, μπορεί να αποστείλει το παράπονο στην Υπηρεσία Πελατών.

Οι πρακτικές που ακολουθούν ορισμένα από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα , ώστε να επιτυγχάνει και να βελτιώνει την ικανοποίηση των Πελατών της είναι οι ακόλουθες:

- Ετήσιο πρόγραμμα διεξαγωγής ερευνών με σκοπό τη μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη στα διάφορα σημεία επαφής του με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα .
- Υιοθέτηση νέων δεικτών για την παρακολούθηση της προσφερόμενης εξυπηρετήσεως.
- Αξιολόγηση και ποιοτική ανάλυση των παραπόνων προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες.
- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών και προτάσεις για βελτιώσεις.

➤ Παρακάτω παραθέτουμε ένα παράδειγμα¹⁴ που αναλύεται η αποδοτικότητα των ελληνικών τραπεζών κατά τα έτη 2007-2008.

Τα κέρδη προ φόρων των ελληνικών τραπεζών διαμορφώθηκαν σε 978 εκατ. ευρώ το 2008, το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων δέκα ετών, και υποχώρησαν κατά 72,4% σε σύγκριση με το 2007. Κυριότεροι παράγοντες που συνέβαλαν στη μείωση της κερδοφορίας είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

- ο διπλασιασμός των λεγόμενων “ζημιών απομείωσης”, δηλαδή των προβλέψεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου,
- οι ζημίες από χρηματοοικονομικές πράξεις και από το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο και
- η μείωση του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου¹⁵.

Οι παράγοντες αυτοί, καθώς και η εξέλιξη των βασικών μεγεθών και δεικτών αποδοτικότητας, αναλύονται στη συνέχεια.

Επιβράδυνση εμφάνισε το 2008, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ο ρυθμός αύξησης των καθαρών εσόδων από τόκους, καθώς η αύξηση των εσόδων από τόκους ήταν μικρότερη εκείνης των εξόδων για τόκους (βλ. Πίνακα V.7). Η εξέλιξη αυτή είχε αποτέλεσμα τη μείωση του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου σε 2,2%, από 2,5% το 2007. Οι δυσλειτουργίες των διεθνών αγορών χρήματος και κεφαλαίων ώθησαν τις τράπεζες, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αναγκαία ρευστότητα, να επιδιώξουν την προσέλκυση περισσότερων καταθέσεων, κυρίως προθεσμίας, προσφέροντας ιδίως κατά το δ' τρίμηνο του 2008 ιδιαίτερως υψηλά επιτόκια. Έτσι, το μερίδιο των καταθέσεων προθεσμίας στο σύνολο¹⁶ των καταθέσεων διευρύνθηκε στο 60,7% (από 50% το 2007) και τα έξοδα τόκων αυξήθηκαν, καθώς οι προθεσμιακές καταθέσεις έχουν

¹⁴ ΠΗΓΗ: (το παράδειγμα αυτό περιλαμβάνεται στην Έκθεση για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα, Ιούνιος 2009, www.bankofgreece.gr ή www.hba.gr)

¹⁵ Καθαρά έσοδα από τόκους ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού.

¹⁶ Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος για τις καταθέσεις των εγχώριων επιχειρήσεων και νοικοκυριών στις τράπεζες και τα λοιπά νομισματικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα.

σημαντικά υψηλότερα επιτόκια σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες καταθέσεων. Παράλληλα, το 2008 τα καθαρά έσοδα από προμήθειες μειώθηκαν, κυρίως λόγω μείωσης των εσόδων από τη διαχείριση χαρτοφυλακίου και την επενδυτική τραπεζική. Συνολικά, τα έσοδα από κύριες τραπεζικές εργασίες, δηλαδή τα καθαρά έσοδα τόκων και τα καθαρά έσοδα προμηθειών, ενισχύθηκαν κατά 5,7% σε σύγκριση με το 2007 και διευρύνθηκε το μερίδιό τους στα λειτουργικά έσοδα (2008: 98,9%, 2007: 86,4% – βλ. Διάγραμμα V.7), αφού παρατηρήθηκε μείωση των εσόδων από άλλες πηγές. Οι εξελίξεις στις αγορές κεφαλαίων συνέβαλαν το 2008 στην καταγραφή ζημιών από χρηματοοικονομικές πράξεις και από το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο, ύψους 374 εκατ. ευρώ, έναντι κερδών 846 εκατ. ευρώ το 2007. Οι ζημιές από αυτές τις δύο πηγές θα ήταν μεγαλύτερες κατά 370 εκατ. ευρώ περίπου, εάν οι τράπεζες δεν είχαν κάνει χρήση της ευχέρειας που παρέχει το τροποποιημένο ΔΛΠ 39. Το εν λόγω πρότυπο επιτρέπει την αναταξινόμηση στοιχείων του χαρτοφυλακίου συναλλαγών σε όλα τα υπόλοιπα χαρτοφυλάκια, καθώς και τη μεταφορά στοιχείων από το διαθέσιμο προς πώληση χαρτοφυλάκιο στο χαρτοφυλάκιο δανείων και απαιτήσεων. Επίσης, το 2008 μειώθηκαν και τα “λοιπά έσοδα”,¹⁷ κυρίως λόγω της μείωσης των εσόδων από πωλήσεις παγίων και από άλλες μη επαναλαμβανόμενες πηγές. Οι ανωτέρω εξελίξεις είχαν αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών εσόδων το 2008 κατά 7,7% έναντι του 2007 και τη διαμόρφωσή τους σε επίπεδο οριακά υψηλότερο σε σύγκριση με το 2006.

Όσον αφορά τα λειτουργικά έξοδα, αυτά αυξήθηκαν κατά 6,3% το 2008 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, κυρίως λόγω της αύξησης των διοικητικών εξόδων (βλ. Πίνακα V.7). Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων ήταν σημαντικά βραδύτερη από ό,τι το 2007 (11,8%), γεγονός που υποδηλώνει προσπάθειες συγκράτησης του κόστους. Η προσπάθεια αυτή αντανακλάται και στο ότι τα λειτουργικά έξοδα, ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού, μειώθηκαν στο 1,6% (από 1,8% το 2007). Οι ανωτέρω εξελίξεις οδήγησαν σε σημαντική αύξηση, δηλαδή επιδείνωση, του δείκτη αποτελεσματικότητας (λειτουργικά έξοδα προς λειτουργικά έσοδα), ο οποίος διαμορφώθηκε στο 60,9% από 52,9% το 2007.

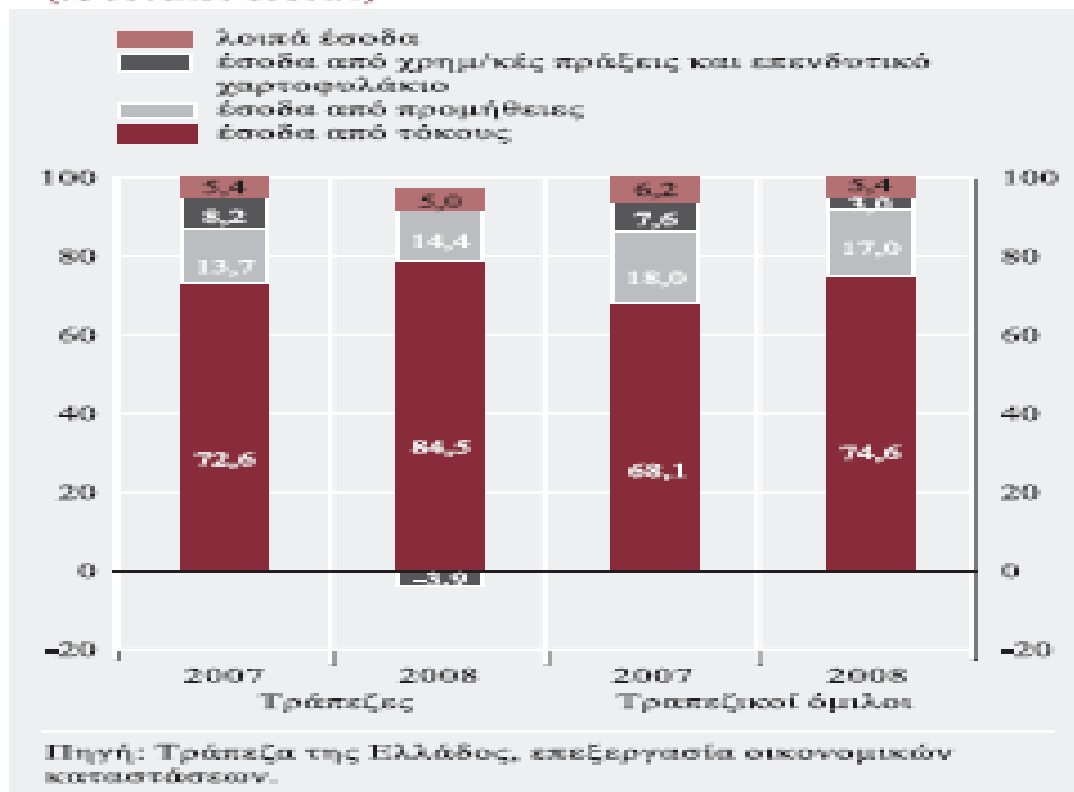
Όπως ήδη αναφέρθηκε, καθοριστικής σημασίας για τη μείωση της κερδοφορίας ήταν ο διπλασιασμός των ζημιών απομείωσης (δηλ. των προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο), οι οποίες διαμορφώθηκαν το 2008 στα 2.755 εκατ. ευρώ, δηλαδή σε ιστορικά υψηλό επίπεδο. Οι ελληνικές τράπεζες, ακολουθώντας και τις υποδείξεις της Τράπεζας της Ελλάδος, υιοθέτησαν ήδη από το γ' και ιδίως κατά το δ' τρίμηνο του 2008 μια πιο συνετή πολιτική προβλέψεων, οι παράμετροι της οποίας συναρτώνται όχι μόνο με το ήδη υφιστάμενο επίπεδο των δανείων σε καθυστέρηση, αλλά και με τις διαφαινόμενες προοπτικές των οικονομικών και πιστωτικών συνθηκών και το περιθώριο των βασικών (Tier I) ιδίων κεφαλαίων που διαθέτουν οι τράπεζες για την κάλυψη της μη αναμενόμενης ζημίας. Ο σχηματισμός, το 2008, αυξημένων προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο αποτέλεσε δόκιμο προληπτικό μέτρο από την πλευρά των τραπεζών εν όψει της συνεχιζόμενης παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης. Αναμενόμενη, βάσει των ανωτέρω, ήταν η επιδείνωση των δεικτών αποδοτικότητας, οι οποίοι διαμορφώθηκαν στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων δέκα ετών. Ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού διαμορφώθηκε στο 0,2% (από 1% το 2007), ο δείκτης αποδοτικότητας του σταθμισμένου με βάση τον κίνδυνο ενεργητικού υποχώρησε στο 0,3% (από 1,5% το 2007) και ο δείκτης¹⁸ αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων περιορίστηκε στο 3% (από 14,7% το 2007)¹⁹.

¹⁷ Στα “λοιπά έσοδα”, δηλαδή εκείνα που δεν υπάγονται σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες εσόδων, περιλαμβάνονται π.χ. έσοδα από μερίσματα και από μη αμιγώς τραπεζικές εργασίες, όπως έσοδα από συμμετοχές και από πωλήσεις παγίων.

¹⁸ Οι δείκτες αυτοί εκφράζονται με μορφή κλάσματος, του οποίου ο αριθμητής είναι τα κέρδη μετά από φόρους και παρονομαστής το μέσο επίπεδο έτους, κατά περίπτωση, του ενεργητικού, του σταθμισμένου με βάση τον κίνδυνο ενεργητικού και των ιδίων κεφαλαίων.

Διάγραμμα V.7 Εκατοστιαία διάρθρωση εσόδων ελληνικών εμπορικών τραπεζών και ομίλων

(% συνόλου εσόδων)



¹⁹ Για την δημιουργία των κεφαλαίων 2.3-2.3.1 χρησιμοποιήσαμε τα βιβλία , Τραπεζική Διοίκηση Παπούλιας Γ, Λογιστική Τραπεζών Κόντος Γ σελ. 293-304, Χρήμα-Πίστη-Τράπεζες Π. Α. Κιόχος σελ.250-252,Γ. Δ. Παπανικολάου σελ303-305., την ηλεκτρονική διεύθυνση www.hba.gr με την Έκθεση για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα , Ιούνιος 2009 και το ηλεκτρονικό περιοδικό Banker's Review, τεύχος Ιούλιος 2009.

Πίνακας V.7 Αποτελέσματα χρήσεως ελληνικών εμπορικών τραπεζών και ομίλων (2007-2008)

(ποσά σε εκατ. ευρώ και ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)

	Τράπεζες			Τραπεζικοί όμιλοι		
	2007	2008	Μεταβολή	2007	2008	Μεταβολή
Λειτουργικά έσοδα	10.343	9.546	-7,7	14.888	15.260	2,4
Καθαρά έσοδα από τόκους	7.512	8.069	7,4	10.034	11.364	13,2
- Έσοδα από τόκους	18.819	24.028	27,7	22.627	28.781	27,2
- Έξοδα τόκων	11.307	15.958	41,1	12.593	17.417	38,3
Καθαρά έσοδα από μη τοκοφόρες εργασίες	2.831	1.476	-47,9	4.695	3.867	-17,6
- Καθαρά έσοδα από προμήθειες	1.420	1.372	-3,4	2.652	2.585	-2,5
- Έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις	846	-374	-	1.123	457	-59,3
- Λοιπά έσοδα	565	478	-15,3	1.079	854	-26,4
Λειτουργικά έξοδα	5.471	5.813	6,3	7.759	8.530	9,9
Δαπάνες προσωπικού	3.229	3.366	4,2	4.450	4.742	6,5
Διοικητικά έξοδα	1.778	1.975	11,1	2.611	2.949	12,9
Αποσβέσεις	331	353	6,5	584	643	10,1
Λοιπά έξοδα	132	120	-9,5	114	197	72,5
Καθαρά έσοδα (λειτουργικά έσοδα - έξοδα)	4.872	3.732	-23,4	7.129	6.730	-5,6
Προβλέψεις για τον πιστωτικό κίνδυνο	1.324	2.755	108,1	1.570	3.352	113,5
Κέρδη προ φόρων	3.548	978	-72,4	5.559	3.377	-39,2
Φόροι	640	369	-42,3	1.027	786	-23,5
Κέρδη μετά από φόρους	2.909	608	-79,1	4.532	2.592	-42,8

Πηγή: Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως.

2.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ)

Στις σημερινές, έντονα ανταγωνιστικές, συνθήκες, κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα πρέπει να προσδιορίσει την κατάλληλη στρατηγική, μέγεθος, φυσιογνωμία, πολιτική πελατείας, προϊόντων και συνεργασιών, ώστε να επιτύχει την ορθολογικότερη και παραγωγικότερη θέση στην αγορά και να διασφαλίσει την επιτυχή παρουσία σε μακροπρόθεσμη βάση. Πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική που θα οδηγήσει σε εκσυγχρονισμό, ισχυροποίηση, βιωσιμότητα και προοπτική. Χωρίς τον καθορισμό στόχων τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλλά και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, θα ακολουθήσουν πτωτική πορεία, εφ' όσον δεν υπάρξουν σημαντικοί στρατηγικοί αναπροσανατολισμοί στα επιχειρηματικά σχέδια και ικανό management.

Η σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, είναι γεγονός αναμφισβήτητο πολύ σημαντική και καθοριστική θα μπορούσαμε να πούμε, για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Χωρίς το πρώτο δεν υπάρχει το δεύτερο σε μια επιχείρηση.

Οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν άμεση σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντελούν στην συνεχώς αυξανόμενη σημασία της και στη χώρα μας. Αυτές είναι:

- Ταχύτατες επιχειρηματικές αλλαγές και υψηλή αβεβαιότητα.
- Αύξηση του κόστους παραγωγής και υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα.
- Συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές που αυξάνουν τη ζήτηση για νέες ειδικότητες.
- Σύνθετες επιχειρηματικές μονάδες με ποικιλία προϊόντων, επιχειρηματικών λειτουργιών, πελατών και αγορών.
- Ανάγκη για αυξημένη ευελιξία στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
- Εσωτερική αναδιάρθρωση επιχειρήσεων, οργανωτική ευελιξία, κατάργηση γραφειοκρατικών δομών, ομαδική συνεργασία, ανάληψη έργων.
- Αλλαγές στο εξωτερικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων (νομοθεσία, πολιτικές αλλαγές, συνδικαλισμός, κοινωνικός διάλογος).
- Αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και της συνεργασίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.
- Αλλαγές στους εργαζομένους, όπως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, ικανοποίηση ηθικών αναγκών και απαιτήσεις για υψηλότερη ποιότητα εργασίας και ζωής.

Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ως παράγοντα που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Δ.Α.Π. καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην οργάνωση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει μια σύνθετη συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (βλ. 2.1 εκπαίδευση προσωπικού), όπως πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό ακόμη και στις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων/management προσωπικού, είναι συνυφασμένος με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Σήμερα, με τις πράγματι κοσμογονικές αλλαγές, γνωρίζουμε ότι τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων δεν την κάνουν η τεχνολογία, το προϊόν ή η διαχείριση του κεφαλαίου, γιατί πιστεύω ότι όλα αυτά είναι δυνατόν να τα αντιγράψουμε. Τη διαφορά την κάνουν οι Άνθρωποι, που αποτελούν έναν σπάνιο και σηματοκότερο Πόρο, ο οποίος δεν αντιγράφεται. Ο τρόπος και η μέθοδος που διοικούνται οι άνθρωποι, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, διαμέσου της ανάπτυξης Ικανοτήτων/Πόρων, της οργάνωσης και του τελικού σχεδιασμού πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.

Το management προσωπικού, βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης, έχοντας αναγνωριστεί ως μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και εν πολλοίς παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης, γίνεται λοιπόν σαφές, ότι η

έννοια του management συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διεξαγωγή της έρευνας,έγινε με τη μέθοδο ερωτηματολογίου με δείγμα τα παρακάτω χρηματοπιστωτικά ιδρύματα,Alpha bank,Εμπορική bank,Εurobank,Εθνική τράπεζα και Τράπεζα Πειραιώς, σχετικά με την πολιτική διαχείρισης προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και πως αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων .Τα αποτελέσματα που θα αναφερθούν παρακάτω είναι πιστή καταγραφή των απαντήσεων των εργαζομένων των αντίστοιχων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,η οποιαδήποτε εσφαλμένη πληροφορία δεν είναι προσωπική ευθύνη.

Το πρώτο ερωτηματολόγιο μας αποτελείται συνολικά από 25 ερωτήσεις και αποτελείται από τρεις κατηγορίες i) τα γενικά στοιχεία , ii) τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων iii) και τη διαχείριση γνώσης (**βλ. παράρτημα**), και το δεύτερο από 27 ερωτήσεις που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον,τις εργασιακές σχέσεις,τη διοίκηση του οργανισμού,τις αξίες και δεοντολογία του οργανισμού,και την κουλτούρα μάθησης και συμπληρώθηκε από τους εργαζομένους των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Για την επεξεργασία της βάσης δεδομένων μας χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα SPSS Statistics 17.0.Όλες οι μεταβλητές μας είναι ποιοτικές γι'αυτό χρησιμοποιήσαμε τις εντολές Analyse-Descriptive statistics-crosstabs .

Τα αποτελέσματα της ερευνάς(βλ. παράρτημα) που αφορά την πολιτική διαχείρισης προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και πως επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων έδειξαν :

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

		ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
		ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Καταμέτρηση	5	5	5	7	5	27
ΘΕΣΗΣ	% τίτλος θέσης	18,5%	18,5%	18,5%	25,9%	18,5%	100,0%
	% χρηματ. ιδρύματα	50,0%	50,0%	50,0%	70,0%	50,0%	54,0%
	% Σύνολο	10,0%	10,0%	10,0%	14,0%	10,0%	54,0%
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Καταμέτρηση	4	3	3	2	3	15
	% τίτλος θέσης	26,7%	20,0%	20,0%	13,3%	20,0%	100,0%
	% χρηματ. ιδρύματα	40,0%	30,0%	30,0%	20,0%	30,0%	30,0%
	% Σύνολο	8,0%	6,0%	6,0%	4,0%	6,0%	30,0%
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Καταμέτρηση	1	2	2	1	2	8
ΤΜΗΜΑΤΟΣ	% τίτλος θέσης	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%	100,0%
ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ	% χρηματ. ιδρύματα	10,0%	20,0%	20,0%	10,0%	20,0%	16,0%
ΔΑΝΕΙΩΝ	% Σύνολο	2,0%	4,0%	4,0%	2,0%	4,0%	16,0%
Σύνολο	Καταμέτρηση	10	10	10	10	10	50
	% τίτλος θέσης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρηματ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
P value		,981	,980				,894

➤ Από ότι βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα που αναλύει τον τίτλο θέσης και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, παρατηρούμε ότι, το 54% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που μετείχαν στην ερευνά είναι διευθυντές, το 30% είναι υποδιευθυντές και το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 16% είναι προϊστάμενοι τμημάτων χορήγησης δανείων. Οσον αφορά το p value²⁰ αφού οι συντελεστές μας (τίτλος θέσης και

²⁰ Αν $\text{sign} > 0,05$ δεχόμαστε την H_0 , (ο συντελεστής b δεν είναι στατικά σημαντικός) δηλαδή ο συντελεστής b ισούται με μηδέν.

Αν $\text{sign} < 0,05$ απορρίπτουμε την H_0 , (ο συντελεστής b είναι στατικά σημαντικός) δηλαδή ο συντελεστής b δεν ισούται με μηδέν.

χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) $b > 0,05$, $(0,981 > 0,05$, $0,980 > 0,005$ και η συσχέτιση $0,894 > 0,05$)) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΦΥΛΟ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

		ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
		ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ Καταμέτρηση	8	8	7	7	7	37
	% φύλο	21,6%	21,6%	18,9%	18,9%	18,9%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	80,0%	80,0%	70,0%	70,0%	70,0%	74,0%
	% Σύνολο	16,0%	16,0%	14,0%	14,0%	14,0%	74,0%
ΓΥΝΑΙΚΑ	Καταμέτρηση	2	2	3	3	3	13
	% φύλο	15,4%	15,4%	23,1%	23,1%	23,1%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%	30,0%	26,0%
	% Σύνολο	4,0%	4,0%	6,0%	6,0%	6,0%	26,0%
Σύνολο	Καταμέτρηση	10	10	10	10	10	50
	% φύλο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

	,960	,959	,498
--	------	------	------

- Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζεται το ποσοστό των αντρών και των γυναικών που εργάζονται στα συγκεκριμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, και παρατηρούμε ότι το 74% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι άντρες και το 26% είναι γυναίκες. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,96 > 0,05$, $0,959 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,49 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

			ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΣΥΝΟΛΟ
			ο Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος και ο Διευθυντής Προσωπικού	Διευθυντής Προσωπικού	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμέτρηση	10	0	10
		% χρηματ. ιδρύματα	100,0%	,0%	100,0%
		% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	50,0%	,0%	20,0%
		% Σύνολο	20,0%	,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμέτρηση	0	10	10
		% χρηματ. ιδρύματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	,0%	33,3%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμέτρηση	0	10	10
		% χρηματ. ιδρύματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	,0%	33,3%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	20,0%	20,0%
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμέτρηση	10	0	10	
	% χρηματ. ιδρύματα	100,0%	,0%	100,0%	
	% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	50,0%	,0%	20,0%	
	% Σύνολο	20,0%	,0%	20,0%	
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμέτρηση	0	10	10	
	% χρηματ. ιδρύματα	,0%	100,0%	100,0%	
	% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	,0%	33,3%	20,0%	
	% Σύνολο	,0%	20,0%	20,0%	
Σύνολο	Καταμέτρηση	20	30	50	
	% χρηματ. ιδρύματα	40,0%	60,0%	100,0%	
	% ευθύνη για θέματα σνθρ. Δυν.	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Σύνολο	40,0%	60,0%	100,0%	

P value

, 000	, 000	, 043
-------	-------	-------

- Στην ερώτηση που αφορά την ευθύνη σε θέματα του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα, το 60% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν, ο Διευθυντής Προσωπικού, ενώ το υπόλοιπο 40%, απάντησαν ο Διευθυντής προσωπικού και ο Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,043 < 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΤΙΚ. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΔΑΠ_ΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

	ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ	
	ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ		
ΠΟΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΤΙΚ. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ Σ ΔΑΠ_ΠΟΙΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ο Προγραμ Ανθρω Δυν, η Εκπαιδ- Καταμετρηση Κατάρτιση, οι Αμοιβ, η Αξιολ της Απόδ, οι Εργασ σχέσεις, οι Αποχωρήσεις – Απολύσεις οι Αρμοδιότητες, η Υγιεινή/ασφάλεια. Υπεύθυνοι για αυτά τα αντικείμενα απασχόλησης, είναι η Διεύθυνση Προσωπικού .	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	10 100,0%	0 ,0%	10 100,0%
ο Προγρ Ανθρ Δυν, η Στρατολ και Επιλογή, η Εκπαιδ-Κατάρτιση, οι Αμοιβ, η Αξιολόγ της Απόδοσ, οι Εργασ σχέσ, οι Αποχωρή-Απολύσ κτλ, οι Αρμοδιότητες και ο ρόλος τμήμ προσωπ , Υγιεινή/ασφάλεια. Υπεύθυνος, είναι η Διεύθυνση Προσωπικου	Καταμέτρηση % ποια θέματα αντικ. απασχ της ΔΑΠ ποιος υπεύθυνος % χρημ. ιδρύματα % Σύνολο	10 25,0%	10 25,0%	10 25,0%	0 ,0%	10 25,0%	40 100,0%
Σύνολο	Καταμετρηση % ποια θέματα αντικ. απασχ της ΔΑΠ ποιος υπεύθυνος % χρημ. ιδρύματα % Σύνολο	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	50 100,0%

P value

,000	,000	,013
------	------	------

➤ Στην ερώτηση που αφορά τα θέματα που αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων και ποιος είναι υπεύθυνος ,το 100% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έδωσαν την ίδια απάντηση, όσον αφορά τον υπεύθυνο, ανέφεραν τη Διεύθυνση Προσωπικού χωρίς καμιά περαιτέρω ανάλυση. Αντίθετα ότι αφορά τα αντικείμενα απασχόλησης , το 80% (των εργαζομένων) συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν ότι αντικείμενα απασχόλησης της ΔΑΠ είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, η Στρατολόγηση και Επιλογή, η Εκπαίδευση-Κατάρτιση, οι Αμοιβές, η Αξιολόγηση της Απόδοσης , οι Εργασιακές σχέσεις ,οι Αποχωρήσεις-Απολύσεις κτλ, οι Αρμοδιότητες και ο ρόλος τμήματος προσωπικού ,Υγιεινή και ασφάλεια, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 20% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν όλα τα προηγούμενα εκτός από το αντικείμενο της στρατολόγησης και της επιλογής.Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,013 < 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΥΠΑΡΧΕΙ ΓΡΑΠΤΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

			ΥΠΑΡΧΕΙ ΓΡΑΠΤΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	
			ΝΑΙ ΣΕ ΟΛΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	10	10
		% χρημ, ιδρύματα	100,0%	100,0%
		% υπάρχει γραπτή πολιτική	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	10	10
		% χρημ, ιδρύματα	100,0%	100,0%
		% υπάρχει γραπτή πολιτική	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	10	10
		% χρημ, ιδρύματα	100,0%	100,0%
		% υπάρχει γραπτή πολιτική	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	10	10
		% χρημ, ιδρύματα	100,0%	100,0%
		% υπάρχει γραπτή πολιτική	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	10	10

	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει γραπτή πολιτική	20,0%	20,0%
	% Σύνολο	20,0%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	50	50
	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει γραπτή πολιτική	100,0%	100,0%
	% Σύνολο		

- Στην ερώτηση που αφορά αν υπάρχει γραπτή πολιτική στα θέματα της ΔΑΠ, το 100% των εργαζόμενων, συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που μετείχαν στην έρευνα, απάντησαν ότι σε όλα υπάρχει γραπτή πολιτική (εγκύκλιοι). Εδώ το p value δεν υπάρχει, επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή (αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ/ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΠ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΟ	Με εισαγωγή αλλαγών στην	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
ΤΜΗΜΑ/ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	επιχ. με την αποσαφήνιση και μορφοποίηση της εργασιακ	% ποιο τμήμα/ στέλεχος ασχολείται με τη ΔΑΠ	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
ΑΣΧΟΛΕΙΤΑ Ι ΜΕ	κουλ της επιχ. στην διενέργ	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΠ	επιχειρησιακ μελετών σε θέμ προσωπ στην προώθ πλουραλιστ κ διατμηματ επικοινων για τον σχεδ κ την υλοπ ελαστικών μορφών εργασίας, ασχολ η ΔΑΠ.	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο	Καταμέτρηση		10	10	10	10	10	50
	% ποιο τμήμα/ στέλεχος ασχολείται με τη ΔΑΠ		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά ποιο τμήμα/υπεύθυνος ασχολείται στη επιχείρηση με τα θέματα Διοίκησης Προσωπικού, δηλαδή με την εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση ,με την αποσαφήνιση και μορφοποίηση της εργασιακής κουλτούρας της επιχείρησης ,στην διενέργεια επιχειρησιακών μελετών σε θέματα προσωπικού στην προώθηση πλουραλιστικής κ διατμηματικής επικοινωνίας και για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ελαστικών μορφών εργασίας, το 100% οι εργαζόμενοι συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων . Εδώ το p value δεν υπάρχει ακριβώς όπως και στην προηγούμενη ερώτηση,επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΜΟΡΦΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΜΟΡΦΗ	Ότι αφορά τους εργαζ τα πρ	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ	στοιχ, η εργασιακ εμπειρ, το	% μορφή καταχώρησης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	επίπεδ εκπαιδ, οι τεχνικ,διοικ	στοιχείων						
	κ άλλ δεξιότ , οι προηγούμ	% χρημ,ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	αξιολογ , οι συστάσ, οι	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	μετατάξ -αποσπάσ -μετακιν -							
	προαγωγ κτλ, τα βιογραφ, η							
	επιμόρφ-κατάρτ, κ τα αποτελ							
	από τεστ επιλογ καταχ							
	ηλεκτρονικά							
Σύνολο		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% μορφή καταχώρησης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		στοιχείων						
		% χρημ,ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά τι στοιχεία αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό καταχωρούνται και σε ποια μορφή (γραφτή ή ηλεκτρονική), το 100% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία(τα προσωπικά στοιχεία, η εργασιακή εμπειρία, το επίπεδο εκπαίδευσης (τίτλοι), οι τεχνικές ,διοικητικές και άλλες δεξιότητες , οι προηγούμενες αξιολογήσεις , οι συστάσεις, οι

μετατάξεις –αποσπάσεις –μετακινήσεις –προαγωγές κτλ, τα βιογραφικά, η επιμόρφωση – κατάρτιση (προγράμματα), και τα αποτελέσματα από τεστ επιλογής), που αφορούν εξίσου το ανθρώπινο δυναμικό, καταχωρούνται ηλεκτρονικά. Για το P value ισχύει ότι και στις παραπάνω περιπτώσεις, δηλαδή τα στατιστικά μας δεδομένα δεν υπολογίζονται.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

			ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ				ΣΥΝΟΛΟ
			Το τμήμα προσωπικού	Το τμήμα προσωπικού και ο Άμεσος Προϊστάμενος	Το τμήμα προσωπικού, ο άμεσος προϊστάμενος, το τμήμα μηχανοργάνωσης	Το τμήμα προσωπικού και το τμήμα μηχανοργάνωσης	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	0	0	10	10
		% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
EUROBANK		Καταμετρηση	0	10	0	0	10
		% χρημ.ιδρύματα	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ		Καταμετρηση	0	0	10	0	10
		% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ		Καταμετρηση	10	0	0	0	10
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	50,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ		Καταμετρηση	10	0	0	0	10
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%

	% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	50,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	% Σύνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
Σύνολο	Καταμετρηση	20	10	10	10	50
	% χρημ.ιδρύματα	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% υπεύθυνος παρακολούθησης στοιχείων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

- Στη ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, επεξεργασία και έλεγχο των παραπάνω στοιχείων, το 40% (των εργαζομένων) συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν το τμήμα προσωπικού, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 20% απάντησε, το τμήμα προσωπικού και ο Άμεσος Προϊστάμενος, άλλο ένα 20% απάντησε το τμήμα προσωπικού, ο άμεσος προϊστάμενος, το τμήμα μηχανοργάνωσης και το υπόλοιπο 20% το τμήμα προσωπικού και το τμήμα μηχανοργάνωσης. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,00 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ ΧΡΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	Για την αξιολόγηση του προσωπικού	Καταμετρηση	0	0	10	10	10	30
	% πότε γίνεται χρήση στοιχείων	% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% Σύνολο		,0%	,0%	100,0%	100,0%	100,0%	60,0%
	Γίνεται χρήση αυτών των στοιχείων, στην εξαμηνιαία και ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού (που αφορά την εξέλιξη των υπαλλήλων για τυχόν μετακινήσεις, αποσπάσεις, προαγωγές κτλ).	Καταμετρηση	10	10	0	0	0	20
	% πότε γίνεται χρήση στοιχείων	% χρημ.ιδρύματα	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% Σύνολο		100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%
	% Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

- Στην ερώτηση σε ποιες περιπτώσεις γίνεται χρήση των στοιχείων που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό το 40% των εργαζομένων που μετείχαν στην ερευνά, συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν ότι γίνεται χρήση αυτών των στοιχείων, στην εξαμηνιαία και ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού (που αφορά την εξέλιξη των υπαλλήλων για τυχόν μετακινήσεις, αποσπάσεις ,προαγωγές κτλ), ενώ το υπόλοιπο 60% (των εργαζομένων) συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν, απλά ότι γίνεται χρήση αυτών των στοιχείων για την αξιολόγηση του προσωπικού. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,00 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΚΤΙΜΗΣΗ	Η ανάπτυξη των εργασιών της	Καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	Τράπεζας σε Ελλάδα και	% εκτίμηση	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
ΑΝΑΓΚΩΝ	Εξωτερικό, δημιουργεί αυτόματα	εκπαιδευτικών αναγκών						
	ανάγκες εκπαιδύσεως των	% χρημ.ιδρύματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	Υπαλλήλων	% Σύνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών	Καταμετρηση	0	0	0	0	10	10
	αναγκών γίνεται συμφωνά με την	% εκτίμηση	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	εξέλιξη της επιχείρησης και τις	εκπαιδευτικών αναγκών						
	απαιτήσεις της αγοράς	% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
	Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών	Καταμετρηση	0	0	10	0	0	10
	αναγκών γίνεται συμφωνά με τις	% εκτίμηση	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	ανάγκες της αγοράς και το	εκπαιδευτικών αναγκών						
	σχεδιασμό νέων προϊόντων	% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
	Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
	αναγκών γίνεται ανάλογα με τα	% εκτίμηση	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	προϊόντα που διατίθενται κατά	εκπαιδευτικών αναγκών						
	διαστήματα, ανάλογα με τις νέες	% χρημ.ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
	εφαρμογές και κανονισμούς	% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
	και ανάλογα με τη θέση του							
	κάθε εργαζομένου							

Γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλογα με τις ανάγκες υπάρχουν ανά θέση εργασίας και τέλος μετά από αίτηση του κάθε εργαζομένου που θεωρεί ότι χρήζει ανάγκης εκπαίδευσης	Καταμετρηση % εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών % χρημ.ιδρύματα % Σύνολο	0 ,0% ,0% ,0%	10 100,0% 100,0% 20,0%	0 ,0% ,0% ,0%	0 ,0% ,0% ,0%	0 ,0% ,0% ,0%	10 100,0% 20,0%
Σύνολο	Καταμετρηση % εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών % χρημ.ιδρύματα % Σύνολο	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	50 100,0% 100,0% 100,0%

P value

,000	,000	,484
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά το πώς γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην επιχείρηση, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της ALPHABANK απάντησαν, η ανάπτυξη των εργασιών της Τράπεζας σε Ελλάδα και Εξωτερικό, δημιουργεί αυτόματα ανάγκες εκπαίδευσης των Υπαλλήλων, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της EUROBANK απάντησαν ότι γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλογα με τις ανάγκες υπάρχουν ανά θέση εργασίας και τέλος μετά από αίτηση του κάθε εργαζομένου που θεωρεί ότι χρήζει ανάγκης εκπαίδευσης, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ απάντησαν, ότι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται συμφωνά με τις ανάγκες της αγοράς και το σχεδιασμό νέων προϊόντων, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ απάντησαν ότι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται ανάλογα με τα προϊόντα που διατίθενται κατά διαστήματα, ανάλογα με τις νέες εφαρμογές και κανονισμούς και ανάλογα με τη θέση του κάθε εργαζομένου, και τέλος το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ απάντησαν ότι, η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται συμφωνά με την εξέλιξη της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,484 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΣΤΕΛΕΧΩΝ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ	Εργαζόμενοι και Στελέχη	Καταμετρηση	10	10	10	0	10	40
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	εκπαιδεύονται σε θέματα τεχνικά	% αντ.εκπαίδευσης	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩ	πάνω στο αντικ της	εργαζόμενων-στελεχών						
N-ΣΤΕΛΕΧΩΝ	δουλειάς,πληροφορικής ,	% χρημ. Ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	80,0%
	μάρκετινγκ –πωλησεων,	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	80,0%
	οργάνωσης κ διοίκησης διοίκηση							
	ομάδων,δυναμικη ομάδων,ηγεσίας							
	κ επικοινωνιάς							
	Εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
	θέματα, μάρκετινγκ –πωλησεων,	% αντ.εκπαίδευσης	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	ενώ τα Στελέχη στα	εργαζόμενων-στελεχών						
	αντικείμενα,οργάνωσης και	% χρημ. Ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
	διοίκησης , διοίκηση	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
	ομάδων,δυναμικη ομάδων							
	,μάρκετινγκ –πωλησεων , και							
	ηγεσίας και επικοινωνιάς							
Συνολο	Καταμετρηση		10	10	10	10	10	50
	% αντ.εκπαίδευσης		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	εργαζόμενων-στελεχών							
	% χρημ. Ιδρύματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,013
------	------	------

➤ Στην ερώτηση που αφορά σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται εργαζόμενοι–στελέχη, το 80% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν,όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα ότι εργαζόμενοι και στελέχη εκπαιδεύονται σε όλα τα συγκεκριμένα αντικείμενα που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο,(σε θέματα τεχνικά πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς , πληροφορικής , μάρκετινγκ –πωλησεων, οργάνωσης και διοίκησης , διοίκηση ομάδων,δυναμική ομάδων, ηγεσίας και επικοινωνιάς),το 20% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν,ότι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα, μάρκετινγκ –πωλησεων, ενώ τα στελέχη εκπαιδεύονται στα αντικείμενα,οργάνωσης και διοίκησης,διοίκηση ομάδων,δυναμικη ομάδων ,μάρκετινγκ –πωλησεων ,και ηγεσίας και επικοινωνιάς Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,013 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΜΕΘΟΔΟΙ	Σε Στελέχη και σε Εργζ γίνεται	Καταμετρηση	10	10	10	0	10	40
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	εκπαίδ στη συγκεκριμένη εργασία,	% μεθόδοι εκπαίδευσης	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	συμμετέχουν σε ομάδες,σεμιναρια	επιμόρφωσης						
	-διαλέξεις από στελέχη, εξωτερ	% χρημ. Ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	80,0%
	εκπαίδευση , συνεργασία με εκπαιδ	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	80,0%
	οργανισ, E-Learningεναλλαγή							
	θέσεων εργασίας, self development							
	.							
	Σε Στελέχη και σε Εργζ εκπαίδευση	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
	με παρακολούθηση σεμιναρίων –	% μεθόδοι εκπαίδευσης	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	διαλέξεις από στελέχη , E-	επιμόρφωσης						
	Learning(εξ αποστάσεως κατάρτιση	% χρημ. Ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
), self development	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
Συνολο		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% μεθόδοι εκπαίδευσης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		επιμόρφωσης						
		% χρημ. Ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,013
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού το 80% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι απάντησαν, ότι σε Στελέχη και σε Εργαζομένους γίνεται εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, συμμετέχουν σε ομάδες, παρακολούθησης σεμιναρίων – διαλέξεις από στελέχη, εξωτερική εκπαίδευση, συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, E-Learning, εναλλαγή θέσεων εργασίας, self development, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι απάντησαν, ότι σε Στελέχη και σε Εργαζομένους γίνεται εκπαίδευση με παρακολούθηση σεμιναρίων – διαλέξεις από στελέχη , E-Learning(εξ αποστάσεως κατάρτιση), self development. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,013 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΥΠΑΡΧΕΙ	Γίνεται ετήσια αξιολόγηση	Καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Εκπαιδεύσεως και Αναπτύξεως , τα	% υπάρχει αξιολόγηση	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη	προγραμ.κατάρτισης						
ΤΩΝ	είναι ο αριθμός των ωρών	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	εκπαιδεύσεως των εργαζομένων	% Συνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	(ανά εργαζόμενο) και ο αριθμός των							
	ημερών εκπαιδεύσεως των							
	εργαζομένων (ανά εργαζόμενο)							
	Γίνεται αξιολόγηση των	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
	προγραμμάτων μέσω των	% υπάρχει αξιολόγηση	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	εργαζομένων και των στελεχών σε	προγραμ.κατάρτισης						
	ερωτηματολόγια που τους δίδονται	% χρημ.ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
	Γίνεται αξιολόγηση των	Καταμετρηση	0	10	10	0	10	30
	προγραμμάτων, αλλά δεν δόθηκε	% υπάρχει αξιολόγηση	,0%	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	καμιά περαιτέρω πληροφορία	προγραμ.κατάρτισης						
		% χρημ.ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	60,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	60,0%
Συνολο	Καταμετρηση		10	10	10	10	10	50
	% υπάρχει αξιολόγηση		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	προγραμ.κατάρτισης							
	% χρημ.ιδρυματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά το αν γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και τι είδους στοιχεία λαμβάνουν υπόψη, το 60% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα, οι εργαζόμενοι αυτών (χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων) απάντησαν, ότι γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων, αλλά δεν δόθηκε καμιά περαιτέρω πληροφορία, ένα 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι έδωσαν απάντηση ότι γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων μέσω των εργαζομένων και των στελεχών σε ερωτηματολόγια που τους δίδονται και τέλος το υπόλοιπο 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι απάντησαν, ότι γίνεται ετήσια αξιολόγηση Εκπαιδύσεως και Αναπτύξεως, τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη είναι ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης των εργαζομένων (ανά εργαζόμενο) και ο αριθμός των ημερών εκπαίδευσης των εργαζομένων (ανά εργαζόμενο). Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,013 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΠΟΙΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABAN Κ	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΠΟΙΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ	Ναι υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και αξιολογούνται όλοι (Εργαζόμενοι και Στελέχη)	Καταμετρηση % w υπάρχει σύστημα αξιολόγησης-ποιος αξιολογείται % χρημ.ιδρυματα % Συνολο	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	50 100,0%
Σύνολο	Καταμετρηση % w υπάρχει σύστημα αξιολόγησης-ποιος αξιολογείται % χρημ.ιδρυματα % Συνολο	Καταμετρηση % w υπάρχει σύστημα αξιολόγησης-ποιος αξιολογείται % χρημ.ιδρυματα % Συνολο	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	10 20,0%	50 100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά το αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και ποιοι αξιολογούνται, ότι το 100% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και αξιολογούνται όλοι (εργαζόμενοι – στελέχη). Εδώ το p value δεν υπάρχει επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή (αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	Συνάντηση – συζήτηση αξιολόγηση-αξιολογούμενου και η γραπτή αναφορά	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% τρόπος αναπληρω-αξιολ αποτελεσματος	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% τρόπος αναπληρω-αξιολ αποτελεσματος	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά τον τρόπο που γίνεται η αναπληροφορηση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης το 100% των συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν,ότι γίνεται με συνάντηση – συζήτηση αξιολόγηση- αξιολογούμενου και με γραπτή αναφορά. Εδώ το p value,επίσης δεν υπάρχει,επειδη τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ –ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ				
			ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ –ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	
			Υπάρχει , και υπεύθυνος της διαχείρισης αμοιβών είναι ο διευθυντής από το αντίστοιχο τμημα της Διεύθυνσης Προσωπικού	ΣΥΝΟΛΟ
		Καταμετρηση	10	10
		% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%

	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	20,0%	20,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%
EUROBANK	Καταμετρηση	10	10
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	20,0%	20,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	10	10
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	20,0%	20,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	10	10
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	20,0%	20,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	10	10
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	20,0%	20,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	50	50
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%
	% υπάρχει πολ.αμοιβ. υπεύθυνος συστήματος αμοιβών	100,0%	100,0%
	% Συνολο	100,0%	100,0%

➤ Στην ερώτηση που αφορά το αν υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην επιχείρηση, το 100% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι υπάρχει και ως υπεύθυνο ανέφεραν όπως παρατηρούμε και από τον παραπάνω πίνακα το αντίστοιχο τμήμα της Διεύθυνσης Προσωπικου. Εδώ το p value, επίσης δεν υπάρχει, επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΕΣ ΟΙ	τα είδη ανταμοιβών είναι ο βασικός	Καταμετρηση	10	10	10	0	0	30
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	μισθός, τα νόμιμα επιδόματα, % ποιες οι ανταμοιβές		33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	προμήθειες, bonus εξαρτημένα από την απόδοση, η ασφάλιση, οι % χρημ. ιδρυματα		100,0%	100,0%	100,0%	,0%	,0%	60,0%
	προσθετές παροχές, αναγνώριση, η % Σύνολο		20,0%	20,0%	20,0%	,0%	,0%	60,0%
	προαγωγή οι ευκαιρίες ανάπτυξης και ο εμπλουτισμός εργασίας							
	τα είδη των ανταμοιβών που δίδονται	Καταμετρηση	0	0	0	10	10	20
	από την εταιρία είναι ο βασικός % ποιες οι ανταμοιβές		,0%	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	μισθός, τα νόμιμα επιδόματα, % χρημ. ιδρυματα		,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	40,0%
	bonus εξαρτημένα από την απόδοση, η ασφάλιση, οι % Σύνολο		,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%	40,0%
	προσθετές παροχές οι ευκαιρίες ανάπτυξης							
Σύνολο	Καταμετρηση		10	10	10	10	10	50
	% ποιες οι ανταμοιβές		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρυματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

➤ Στην ερώτηση ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, το 60% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι τα είδη των ανταμοιβών είναι οι χρηματικές αμοιβές, ο βασικός μισθός, τα νόμιμα επιδόματα, προμήθειες, bonus εξαρτημένα από την απόδοση, η ασφάλιση, οι προσθετές παροχές, οι μη χρηματικές αμοιβές, η αναγνώριση, η προαγωγή οι ευκαιρίες ανάπτυξης και ο εμπλουτισμός εργασίας, ενώ το 40% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι τα είδη των ανταμοιβών που δίδονται από την εταιρία είναι οι χρηματικές αμοιβές, ο βασικός μισθός, τα νόμιμα επιδόματα, bonus εξαρτημένα από την απόδοση, η ασφάλιση, οι προσθετές παροχές, οι μη χρηματικές αμοιβές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (ανταμοιβές και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,00 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΣΥΝΔΕΣΗ	Υπάρχει άμεση σύνδεση και	Καταμετρηση	10	10	10	0	10	40
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	σχετίζεται επίσης και με την	% συνδεση αποτ.αξιολογησης	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ	επίτευξη του επιχειρησιακού	με σύστημα αμοιβών						
ΣΥΣΤΗΜΑ	σχεδιασμού	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	80,0%
ΑΜΟΙΒΩΝ		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	80,0%
	Υπάρχει συνδέση, ανάλογα με	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
	τη θέση ευθύνης και τον όγκο	% συνδεση αποτ.αξιολογησης	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	πωλησεων κατά κατάσταση	με σύστημα αμοιβών						
	και κατά εργαζόμενο	% χρημ. ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
Συνολο		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% σύνδεση αποτ.αξιολογησης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		με σύστημα αμοιβών						
		% χρημ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,013
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά για το πώς συνδέει η επιχείρηση τα αποτελέσματα αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών, το 80% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι υπάρχει άμεση σύνδεση και σχετίζεται επίσης και με την επίτευξη του επιχειρησιακού σχεδιασμού, ενώ το υπόλοιπο 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι υπάρχει συνδέση, ανάλογα με τη θέση ευθύνης και τον όγκο πωλησεων κατά κατάσταση και κατά εργαζόμενο. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,013 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ				ΣΥΝΟΛΟ	
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΠΟΙΑ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών , ανταλλαγή πληροφοριών , συνεργασία , ανταλλαγή απόψεων	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% ποια η διαχ. γνώσης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% ποια η διαχ. γνώσης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά την διαχείριση της γνώσης, το 100% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πίνακα αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών, ανταλλαγή πληροφοριών, συνεργασία, ανταλλαγή απόψεων. Εδώ το p value, δεν υπάρχει, επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή (αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΥΚΟΛΙΑΣ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΥΚΟΛΙΑΣ	Η ανέρρευση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση ,η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών , και η διαδικασία διαχείρισης των εγγραφών (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά), ο βαθμός ευκολίας είναι πολύ μεγάλος σε όλα	καταμετρηση % ποιος ο βαθμός ευκολίας % χρημ. Ιδρύματα % Συνολο	10 33,3% 100,0% 20,0%	10 33,3% 100,0% 20,0%	0 ,0% ,0% ,0%	10 33,3% 100,0% 20,0%	0 ,0% ,0% ,0%	30 100,0% 60,0% 60,0%
	Η ανέρρευση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση , Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών , και η διαδικασία διαχείρισης των εγγραφών (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά), ο βαθμός ευκολίας είναι μεγάλος σε όλα	καταμετρηση % ποιος ο βαθμός ευκολίας % χρημ. Ιδρύματα % Συνολο	0 ,0% ,0% ,0%	0 ,0% ,0% ,0%	10 50,0% 100,0% 20,0%	0 ,0% ,0% ,0%	10 50,0% 100,0% 20,0%	20 100,0% 40,0% 40,0%
Συνολο	καταμετρηση % ποιος ο βαθμός ευκολίας % χρημ. Ιδρύματα % Συνολο	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	10 20,0% 100,0% 20,0%	50 100,0% 100,0% 100,0%	

P value

,000	,000	,000
------	------	------

➤ Στην ερώτηση που αφορά σε ποιο βαθμό είναι εύκολη (η αναίρεση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση,η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών,και η διαδικασία διαχείρισης των εγγραφών (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά), το 60% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ,οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν ,ότι ο βαθμός ευκολίας είναι πολύ μεγάλος σε όλα, ενώ το 40% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι ο βαθμός ευκολίας είναι μεγάλος ,όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πίνακα. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(βαθμός ευκολίας και χρηματοπιστωτικα ιδρυματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$),δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΜΟΡΦΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΜΟΡΦΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	Ότι αφορά τους εργαζόμενους, οι οποίοι διαθέτουν, οι προηγούμενοι τεχνικοί, οι οποίοι διαθέτουν, οι μετατάξι-αξιολογούμενοι, οι μετατάξι-αποσπασμένοι-μετακινούμενοι-προαγωγοί κτλ, τα βιογραφικά, η επιμόρφωση-κατάρτιση, κ. τα αποτελέσματα επιλογών καταχωρημένων ηλεκτρονικά	Καταμέτρηση	10	10	10	10	10	50
		% μορφή καταχώρησης στοιχείων	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο		Καταμέτρηση	10	10	10	10	10	50
		% μορφή καταχώρησης στοιχείων	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση που αφορά σε ποια διαθέτει η επιχείρηση σύστημα πληροφόρησης-και εξηγήστε τι στοιχεία συγκεντρώνονται, και σε τι μορφή καταχωρούνται, το 100% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν, ότι όλα καταχωρούνται ηλεκτρονικά, δηλαδή, η ανάπτυξη προϊόντων- υπηρεσιών, η παραγωγική διαδικασία, το μάρκετινγκ-πωλησεων, η αποθήκη, η διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων και η διαχείριση πελατείας. Εδώ το p value, δεν υπάρχει, επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή (αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ- ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ*ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	

ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ - ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	η αύξ ανταγ , η ταχ αναπτ επιχ , ανάγκ διέυρου της πελτ βάσ , ανγκ καλ εξυπ πελτών ,ανάπτ σ νες αγορ , ανάγκ βελτ τ πρ , αύξ παργωγ, μείωσ τ κόστ , αύξ πωλ , καινοτομ,αναγ για διάδ γνώσ στυσ υπαλ, κ βελτ διαδ λήψ απφ , επβαλ την εφρμγ πληρφ συστ σ μεγ β	καταμετρηση	0	0	10	10	0	20
		% ποιοι οι παραγ. Βαθμός εφρ πληρφ συστημάτων	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρυματα	,0%	,0%	100,0%	100,0%	,0%	40,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	20,0%	,0%	40,0%
		καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
	η αύξ ανταγ,η ταχ ανάπτυ της επιχ, η ανγκ διέυρουσ της πελτ βάσ,η ανάγκ καλ εξυπ πελτών ,ανάπτ σε νες αγρές ,η ανάγκ βελτ τ πρ , η αύξ παργα, η μειω τ κόστ , αύξ πωλ, η καινιμία, η ανγκ για διάδος γνώσ στους υπαλ, κ η βελτ διαδ λήψ αποφ σε πολ μεγ βαθ.	καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
		% ποιοι οι παραγ. Βαθμός εφρ πληρφ συστημάτων	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρυματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		καταμετρηση	0	10	0	0	0	10
	η αύξ ανταγ , η ταχ ανάπτυ της επιχ ,η ανάγκη διέυρ της πελατ βάση της καλ εξυπ πελ της βελτ του πρ, της διάδος γνώσης στους υπαλ η αύξ παργαγωγ , η μ. του κόστ, η αύξ πωλ, η καινοτομ, ειν σε πολ μεγ β,η ανάπτ σε νέες αγ ,η βελτ λήψης απ , ειν σε μεγ βαθ	καταμετρηση	0	10	0	0	0	10
		% ποιοι οι παραγ. Βαθμός εφρ πληρφ συστημάτων	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρυματα	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		καταμετρηση	0	0	0	0	10	10
	η αύξ αντ,η ταχ ανάπτυ της επιχ, η ανγκη διέυρου της πελτ βάσ, η ανγκη καλ εξυπ πελτών,η αύξ παργ, η μ τ κόστ ,η αύξ πωλ,η ανγκ για διάδ γνώσ στους υπαλ, σε πολύ μεγ βαθ,η ανάπτυ σε νες αγρές ,η ανάγκ βελτ τ πρ ,η καιν κη βελτ διαδ λήψ αποφ,σε μεγ βαθμό .	καταμετρηση	0	0	0	0	10	10
		% ποιοι οι παραγ. Βαθμός εφρ πληρφ συστημάτων	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% χρημ.ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
		καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
Συνολο	% ποιοι οι παραγ. Βαθμός εφρ πληρφ συστημάτων	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρημ.ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

P value

, 000	,000	,008
-------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά ποιοι παράγοντες και σε ποιο βαθμό επέβαλαν την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων, δηλαδή (η ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης, η ανάγκη διεύρυνσης της πελατειακής βάσης, η ανάγκη καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών, η αύξηση παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η αύξηση πωλησεων, η ανάγκη για διάδοση γνώσης στους υπαλλήλους, η ανάπτυξη σε νέες αγορές, η ανάγκη βελτίωσης του προϊόντος, η καινοτομία, και η βελτίωση διαδικασιών λήψης αποφάσεων) το 40% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι οι προαναφερόμενοι παράγοντες επέβαλλαν την εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων σε μεγάλο βαθμό, το 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι ο βαθμός επιβολής πληροφοριακών συστημάτων είναι πολύ μεγάλος και τέλος ένα 40% (20+20), όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πίνακα συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, χαρακτήρισαν την επιβολή πληροφοριακών συστημάτων για κάποιους παράγοντες σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ για κάποιους άλλους σε μεγάλο βαθμό. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (παράγοντες-βαθμό εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,008 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική

ΕΥΘΥΝΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΥΘΥΝΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	Την ευθύνη την έχει ο manager από το αντίστοιχο τμήμα της Διεύθυνσης Προσωπικού	Καταμετρηση	10	10	0	10	0	30
		% ευθύνη χειρισμού αξιολ. συστήματος πληρφ	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
		% χρηματ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	,0%	60,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	,0%	20,0%	,0%	60,0%
	Την ευθύνη την έχουν η Διεύθυνση ηλεκτρονικών εργασιών και εναλλακτικών δικτύων	Καταμετρηση	0	0	10	0	0	10
		% ευθύνη χειρισμού αξιολ. συστήματος πληρφ	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρηματ. ιδρύματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
	Την ευθύνη την έχουν η	Καταμετρηση	0	0	0	0	10	10

		% ευθύνη χειρισμού αξιολ. συστήματος πληρω	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% χρηματ. ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
Σύνολο		Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50
		% ευθύνη χειρισμού αξιολ. συστήματος πληρω	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρηματ. ιδρύματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

➤ Στην ερώτηση για το ποιος έχει την ευθύνη για το χειρισμό και την αξιολόγηση των συστημάτων πληροφόρησης, το 60% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι την ευθύνη την έχει ο manager από το αντίστοιχο τμήμα της Διεύθυνσης Προσωπικού, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν, ότι την ευθύνη την έχουν η Διεύθυνση ηλεκτρονικών εργασιών και εναλλακτικών δικτύων και τέλος το υπόλοιπο 20% παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, ότι απάντησαν την ευθύνη την έχουν η Διεύθυνση μηχανοργάνωσης και πληροφορικής. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (ευθύνη χειρισμού αξιολόγησης συστήματος αμοιβών και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) μας $b < 0,05$ (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	η μητ γνώσ,εφαρ συστ ιδ/πρωτ κ πρακ,αυτόν κ ενδυν,συν μεζωτ συνερ κ συμβ,έμφ στη συν μάθ,το E-buseνθάρ συνερ-επικοινων-πρ επφ γ επίλ προβ,σ μέν β,συν μ εκπ οργ κ παντ ερ κέντ,κ διατρ δεξ γνώσ,ετήσ κ άλ εκθ,συμ-επισκ σ εκθ,ο διάλ επίλ προβ,εφαρ βιβ σ μέτ β	Καταμετρηση	0	0	10	0	0	10
		% ποιος ο βαθμος εφαρμογής δραστηριοτήτων	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
η μητ γν,το E-b,η αζ πλρω απ πελ πρμθ,συνρ μεκ οργ κ παν,ερ κέντ,κ η έμφ στ συν μάθ,η εφ συστ ιδ/πρωτ κ πρκ,ενθ συνρ,επικ κπρω επφ επ πρβ, διατ δεξ γνώσ, ετ κ άλεκθ,συμ-επισκαεκθ,συνργ	Καταμετρηση	Καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
		% ποιος ο βαθμος εφαρμογής δραστηριοτήτων	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Σύνολο	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%

		% Συνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
η μετφ γν,τ E-b,ηαζ πλρ απ πλτ πρμθ,ησνρ	Καταμετρηση		0	10	0	0	0	10
μεκ οργ κπαν, ερ κέν,κήμεφ στσν μάθ,σ	% ποιος ο βαθμος		,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
πολ μεγ β,ηεφρ συστ ιδ/πρ κτρκ,ηενθ	εφαρμογης							
συνργ, επκ κτρ επφ γεπλ πρβ,ηδιατ	δραστηριοτητων							
δεξγνσ οι εκάλεκθ,ησυμ-επς σεκθ,ησνρ	% χρημ. Ιδρυματα		,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
μεξτ σνρ κσυμβλ,οδιάλ γτεπλ πρβ,κη αυτν	% Συνολο		,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
κενδν,σ μεγ β,η εφ β μετ β								
η μετφ γν,το E-b,ηαζ πλρ απ πελ πρμ,η	Καταμετρηση		0	0	0	10	0	10
σνρ μεκπ οργ κπαντ, ερ κέντ,κ η έμφ	% ποιος ο βαθμος		,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
στσν μάθ,η εφρ συστ ιδ/πρτ κτρκτ,η διατ	εφαρμογης							
δεξγν,οι ετ κάλεκθ,ησυμ-επισκεκθ,ησν	δραστηριοτητων							
μεξτ συνεργαμβ,κη αυτν κενδν, η εφ β,σ	% χρημ. Ιδρυματα		,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
μεγ β,ενθρ συν,επκκπρσ επφ γτεππρ, κ	% Συνολο		,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
διαλ γτ επτ πρ,σ πολ μ β								
η μετφ γν,η εφργ συστ ιδ/πρτ κτρκτ,η έμφ	Καταμετρηση		0	0	0	0	10	10
στσνε μάθ,ηαυτνμ κενδν,τοE-b,ηενθ	% ποιος ο βαθμος		,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
σνρ, επκ κπρεπφ γεπλ πρ,σ <u>μεν β</u> ,η αζ	εφαρμογης							
πλρ απ πελ πρμθ,η συνργ μεκπ οργκ	δραστηριοτητων							
παντ, ερ κέν,κ διατδεξ γν οιεκάλεκθ,η	% χρημ. Ιδρυματα		,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
συμ επσκ σεκθ,η συνργ μεξτ συνργ	% Συνολο		,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
κσυμβ,διάλ γτ επτ πρβ,ηεφ βι σ <u>μέτρ β</u> ,								
Συνολο	Καταμετρηση		10	10	10	10	10	50
	% ποιος ο βαθμος		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	εφαρμογης							
	δραστηριοτητων							
	% χρημ. Ιδρυματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

, 000	,000	,000
-------	------	------

- Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό η επιχείρηση εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες(μεταφορά γνώσης μέσα από την εύρεση καλών πρακτικών(Benchmarking), εφαρμογή συστημάτων ιδεών/προτάσεων και πρακτικών, ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων,διατήρησης μιας δεξαμενής γνώσης, E-business, αξιοποίηση πληροφοριών από πελάτες-προμηθευτές , βιβλία, ετήσιες και άλλες εκθέσεις, συμμετοχή-επισκέψεις σε εκθέσεις,συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους ,με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, έμφαση στη συνεχή μάθηση, διάλογος για την επίλυση προβλημάτων, αυτονομία και

ενδυνάμωση), όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ την εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων, τις χαρακτήρισαν άλλες σε μέτριο βαθμό και άλλες σε μεγάλο βαθμό, το 20% επίσης οι εργαζόμενοι της ALPHABANK τις χαρακτήρισαν σε πολύ μεγάλο βαθμό αλλά και σε μέτριο, το 20% οι εργαζόμενοι της EUROBANK τις χαρακτήρισαν άλλες σε πολύ μεγάλο βαθμό, άλλες σε μεγάλο βαθμό και ελάχιστες από αυτές σε μέτριο βαθμό, το 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες δήλωσαν ότι εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό και άλλες σε πολύ μεγάλο βαθμό, και το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ δήλωσαν ότι εφαρμόζονται αυτές οι δραστηριότητες άλλες σε μέτριο και άλλες σε μεγάλο βαθμό.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (βαθμος εφαρμογης δραστηριοτητων και χρηματοπιστωτικα ιδρυματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	το (e-mail),(intranet),(internet),η	Καταμετρηση	0	0	10	0	0	10
	διατήρ Portal,η αποθήκ πληροφορ,η	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	καθημερ συνεργ του προσωπ,	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
	χρησιμοπ σε μεγ βαθ,το σύστ	% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
	διαχείρισ πελατ ,τα εργαλ υποστριξ							
	αποφ, brainstorming ,η ομαδικ							
	εργασ-ομάδες ποιότη/έργου κ							
	το video-conferencing ,σ μέτρ βαθ.							
	το (e-mail)(intranet)(internet)η	Καταμετρηση	10	0	0	0	0	10
	διατήρ Portal,η αποθ πληροφορ,το	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	σύστ διαχ πελατ κ η καθημερ	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
	συνεργασ τ προσωπικού, τα	% Συνολο	20,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
εργαλ υποστήριξ αποφάσ και								
το brainstorming κ η ομαδι								
εργασ-ομάδες ποιότη/ έργου								
σε πολύ μεγ βαθ κ το video –								
conferencing σ μεγ βαθ.								
το(e-mail),(intranet)(internet),η	Καταμετρηση	0	10	0	0	0	10	
διατήρ Portal,η αποθήκ πληροφορ,το	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
σύστ διαχε πελατ κ η καθημε	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	
συνεργ τ προσωπ, χρησιμοπ σε								

		% Συνολο	,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
το(e-mail)(intranet)(internet) , τα εργαλ υποστήριξ αποφ,η αποθ πληρφ, χρ σε πολ μεγ βαθ η διατήρ Portal το σύστ διαχ πελατ, σε μεγ βαθ κη καθημ συνεργ τ προσωπ,κτο brainstormingκη ομαδικ εργασ-ομάδες ποιότη / έργου κ το video - conferencing, σε μέτρ βα.	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10	
	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%	
	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%	
το(e-mail)(intranet)(internet)η διατήρ Portal, η αποθήκ πληροφορ, τα εργ υποστήριξ αποφ,σε πολύ μεγ βαθ, το σύστ διαχ πελατ,σε μεγ βαθ, κ η καθημ συνεργ του προσωπ, το brainstorming,η ομαδικ εργσ-ομάδες ποιότη /έργου κ το video -conferencing ,σε μέτρ βαθ.	Καταμετρηση	0	0	0	0	10	10	
	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%	
	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%	
Συνολο	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50	
	% ποιος ο βαθμος χρησης εργαλειων	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

P value

,000	,000	,000
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά σε ποιο βαθμό χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα παρακάτω εργαλεία (το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(e-mail), το ίντρανετ (intranet),το ίντερνετ (internet),η διατήρηση Portal (σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν την επιχείρηση),η αποθήκευση πληροφοριών(data warehousing),το σύστημα διαχείρισης πελατών(costumer management systems) και η καθημερινή συνεργασία του προσωπικού, τα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)και το brainstorming και η ομαδική εργασία - ομάδες ποιότητας / έργου (workgroup),και τέλος το video –conferencing),το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,οι εργαζόμενοι της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ χαρακτήρισαν τη χρησιμοποίηση των εργαλείων αυτών σε μεγάλο βαθμό και για αλλά σε μέτριο, το 20% οι εργαζόμενοι της ALPHABANK δηλώσαν σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι της EUROBANK δήλωσαν ότι ο βαθμός χρησιμοποίησης των εργαλείων αυτών είναι για μερικά σε μέτριο βαθμό , για αλλά σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως και οι εργαζόμενοι της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ και της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(βαθμος εφαρμογης δραστηριοτητων και χρηματοπιστωτικα ιδρυματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	Δεν υπάρχει κάποιος λόγος που να εμποδίζει την εφαρμογή τους	Καταμετρηση	10	10	0	0	0	20
		% ποιοι οι λόγοι μη χρ εργαλειων	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%
	Κάποια από τα παραπάνω είναι πολύπλοκα και δεν υπάρχει αρκετός εργάσιμος χρόνος	Καταμετρηση	0	0	0	10	0	10
		% ποιοι οι λόγοι μη χρ εργαλειων	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	20,0%
	Η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες και ότι δεν υπάρχει εργάσιμος χρόνος	Καταμετρηση	0	0	10	0	0	10
		% ποιοι οι λόγοι μη χρ εργαλειων	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%
	Είναι πολύ ακριβά και ότι δεν υπάρχει εργάσιμος χρόνος	Καταμετρηση	0	0	0	0	10	10
		% ποιοι οι λόγοι μη χρ εργαλειων	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	10	10	10	10	10	50	
	% ποιοι οι λόγοι μη χρ εργαλειων	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	<u>20,0%</u>	<u>20,0%</u>	<u>20,0%</u>	<u>20,0%</u>	<u>20,0%</u>	100,0%	

P value

, 000	, 000	, 000
-------	-------	-------

➤ Στην ερώτηση που αφορά για το ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση -χρήση αυτών των εργαλείων , το 40% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών ,απάντησαν ότι δεν υπάρχει κάποιος λόγος που να εμποδίζει την εφαρμογή τους, το 20% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι,

κάποια από τα παραπάνω είναι πολύπλοκα και δεν υπάρχει αρκετός εργασιμος χρόνος, το 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι , η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες και ότι δεν υπάρχει εργασιμος χρόνος και το υπόλοιπο ποσοστό πάλι της τάξης του 20% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών, απάντησαν ότι, είναι πολύ ακριβά και ότι δεν υπάρχει εργασιμος χρόνος. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(λόγοι μη χρησης μη χρησης εργαλειων και χρηματοπιστωτικα ιδρυματα) μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$), δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΤΑΜΙΑΣ	Καταμετρηση	5	4	5	5	5	24
		% τίτλος θέσης	20,8%	16,7%	20,8%	20,8%	20,8%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	71,4%	57,1%	71,4%	71,4%	71,4%	68,6%
		% Συνολο	14,3%	11,4%	14,3%	14,3%	14,3%	68,6%
	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	Καταμετρηση	1	1	0	1	1	4
		% τίτλος θέσης	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	14,3%	,0%	14,3%	14,3%	11,4%
		% Συνολο	2,9%	2,9%	,0%	2,9%	2,9%	11,4%
	ΛΟΓΙΣΤΗΣ	Καταμετρηση	1	2	2	1	1	7
		% τίτλος θέσης	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	14,3%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	5,7%	5,7%	2,9%	2,9%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35	
	% τίτλος θέσης	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
P value								
	,000		,000		,000		,000	

➤ Προχωρώντας στο ερωτηματολόγιο 2, όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πίνακα αναλύοντας τον τίτλο θέσης των υπαλλήλων, βλέπουμε ότι το 68,6% συνολικά των

χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην ερευνά είναι ταμίες, το 11,4% είναι σύμβουλοι πελατείας και το 20% είναι λογιστές. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας(τίτλος θέσης και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) $b > 0,05$, $(0,981 > 0,05$, $0,980 > 0,005$ και η συσχέτιση $0,894 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΦΥΛΟ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
		ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ						
		ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΣΥΝΟΛΟ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΑΣ	Καταμετρηση	5	4	6	4	4	23
		% φύλο	21,7%	17,4%	26,1%	17,4%	17,4%	100,0%
		% χρηματ. Ιδρυματα	71,4%	57,1%	85,7%	57,1%	57,1%	65,7%
		% Συνολο	14,3%	11,4%	17,1%	11,4%	11,4%	65,7%
	ΓΥΝΑΙΚΑ	Καταμετρηση	2	3	1	3	3	12
		% φύλο	16,7%	25,0%	8,3%	25,0%	25,0%	100,0%
		% χρηματ. Ιδρυματα	28,6%	42,9%	14,3%	42,9%	42,9%	34,3%
		% Συνολο	5,7%	8,6%	2,9%	8,6%	8,6%	34,3%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35	
	% φύλο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρηματ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

P value

	,730	,698	,620
--	------	------	------

- Το φύλο μεταξύ των εργαζομένων, όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι το 65,7% άντρες και το 34,3% γυναίκες. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(φύλο και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,730 > 0,05$, $0,698 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,620 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΗΛΙΚΙΑ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ				
		ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ		

			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΗΛΙΚΙΑ	29,00	Καταμετρηση	0	1	0	0	0	1
		% ηλικία	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%
	32,00	Καταμετρηση	0	1	0	0	0	1
		% ηλικία	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%
	33,00	Καταμετρηση	0	0	0	0	1	1
		% ηλικία	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	2,9%
	35,00	Καταμετρηση	1	1	0	0	1	3
		% ηλικία	33,3%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	14,3%	,0%	,0%	14,3%	8,6%
		% Συνολο	2,9%	2,9%	,0%	,0%	2,9%	8,6%
	36,00	Καταμετρηση	1	0	0	1	0	2
		% ηλικία	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	,0%	,0%	14,3%	,0%	5,7%
		% Συνολο	2,9%	,0%	,0%	2,9%	,0%	5,7%
	37,00	Καταμετρηση	1	0	1	1	1	4
		% ηλικία	25,0%	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	,0%	14,3%	14,3%	14,3%	11,4%
		% Συνολο	2,9%	,0%	2,9%	2,9%	2,9%	11,4%
	38,00	Καταμετρηση	0	0	0	1	0	1
		% ηλικία	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	2,9%	,0%	2,9%
39,00	Καταμετρηση	0	0	1	0	1	2	
	% ηλικία	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	14,3%	5,7%	
	% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	2,9%	5,7%	
40,00	Καταμετρηση	1	0	1	1	0	3	

	% ηλικία	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	14,3%	,0%	14,3%	14,3%	,0%	8,6%
	% Συνολο	2,9%	,0%	2,9%	2,9%	,0%	8,6%
41,00	Καταμετρηση	1	1	0	1	0	3
	% ηλικία	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	14,3%	14,3%	,0%	14,3%	,0%	8,6%
	% Συνολο	2,9%	2,9%	,0%	2,9%	,0%	8,6%
42,00	Καταμετρηση	1	0	1	0	1	3
	% ηλικία	33,3%	,0%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	14,3%	,0%	14,3%	,0%	14,3%	8,6%
	% Συνολο	2,9%	,0%	2,9%	,0%	2,9%	8,6%
43,00	Καταμετρηση	0	1	1	1	0	3
	% ηλικία	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	14,3%	14,3%	14,3%	,0%	8,6%
	% Συνολο	,0%	2,9%	2,9%	2,9%	,0%	8,6%
44,00	Καταμετρηση	1	0	0	0	1	2
	% ηλικία	50,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	14,3%	,0%	,0%	,0%	14,3%	5,7%
	% Συνολο	2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%	5,7%
45,00	Καταμετρηση	0	1	0	1	0	2
	% ηλικία	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	14,3%	,0%	5,7%
	% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	2,9%	,0%	5,7%
46,00	Καταμετρηση	0	0	0	0	1	1
	% ηλικία	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	2,9%
47,00	Καταμετρηση	0	1	0	0	0	1
	% ηλικία	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	2,9%
	% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%
48,00	Καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
	% ηλικία	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%

50,00	Καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
	% ηλικία	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
	% ηλικία	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,872	,814	,800
------	------	------

➤ Για την ηλικία των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα το 2,9% των εργαζομένων είναι 29 ετών, το 2,9% είναι 33 ετών, το 8,6% είναι 35 ετών, το 5,7% είναι 36 ετών, 11,4% είναι 37 ετών, το 2,9% είναι 38 ετών, το 5,7% είναι 39 ετών, το 8,6% είναι 40 ετών, το 8,6% είναι 41 ετών, το 8,6% είναι 42 ετών, το 8,6% είναι 43 ετών, το 5,7% είναι 44 ετών, το 5,7% είναι 45 ετών, το 2,9% είναι 46 ετών, το 2,9% είναι 47 ετών, το 2,9% είναι 48 ετών, και τέλος το 2,9% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι 50 ετών. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (ηλικία και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,872 > 0,05$, $0,814 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,800 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ							
		ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
		ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	Καταμετρηση	5	3	5	4	5	22
	% εκπαίδευση	22,7%	13,6%	22,7%	18,2%	22,7%	100,0%
	% χρημ. ιδρυματα	71,4%	42,9%	71,4%	57,1%	71,4%	62,9%
	% Συνολο	14,3%	8,6%	14,3%	11,4%	14,3%	62,9%
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	Καταμετρηση	2	4	2	3	2	13
	% εκπαίδευση	15,4%	30,8%	15,4%	23,1%	15,4%	100,0%
	% χρημ. ιδρυματα	28,6%	57,1%	28,6%	42,9%	28,6%	37,1%
	% Συνολο	5,7%	11,4%	5,7%	8,6%	5,7%	37,1%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
	% εκπαίδευση	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

	% χρημ. ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

	,743	,748	,807
--	------	------	------

- Για την εκπαίδευση παρατηρούμε ότι, το 62,9% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 37.1% των εργαζομένων είναι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(εκπαίδευση και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,743 > 0,05$, $0,748 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,807 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ				ΣΥΝΟΛΟ	
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ		ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3,00	Καταμέτρηση	0	1	0	0	0	1
		% ετη εργασίας	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρύματα	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	2,9%
		% Σύνολο	,0%	2,9%	,0%	,0%	,0%	2,9%
	7,00	Καταμέτρηση	1	1	0	1	0	3
		% έτη εργασίας	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρύματα	14,3%	14,3%	,0%	14,3%	,0%	8,6%
		% Σύνολο	2,9%	2,9%	,0%	2,9%	,0%	8,6%
	8,00	Καταμέτρηση	1	0	0	1	1	3
		% ετη εργασίας	33,3%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	,0%	,0%	14,3%	14,3%	8,6%
		% Συνολο	2,9%	,0%	,0%	2,9%	2,9%	8,6%
	9,00	Καταμετρηση	0	1	1	0	0	2
		% ετη εργασίας	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	14,3%	14,3%	,0%	,0%	5,7%
		% Συνολο	,0%	2,9%	2,9%	,0%	,0%	5,7%
10,00	Καταμετρηση	2	0	0	1	1	4	
	% ετη εργασίας	50,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	28,6%	,0%	,0%	14,3%	14,3%	11,4%	

	% Συνολο	5,7%	,0%	,0%	2,9%	2,9%	11,4%
11,00	Καταμετρηση	0	1	0	1	1	3
	% ετη εργασίας	,0%	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	14,3%	14,3%	8,6%
	% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	2,9%	2,9%	8,6%
13,00	Καταμετρηση	1	1	1	1	1	5
	% ετη εργασίας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%
	% Συνολο	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	14,3%
15,00	Καταμετρηση	1	1	1	0	1	4
	% ετη εργασίας	25,0%	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	14,3%	14,3%	,0%	14,3%	11,4%
	% Συνολο	2,9%	2,9%	2,9%	,0%	2,9%	11,4%
16,00	Καταμετρηση	1	0	1	1	0	3
	% ετη εργασίας	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	,0%	14,3%	14,3%	,0%	8,6%
	% Συνολο	2,9%	,0%	2,9%	2,9%	,0%	8,6%
17,00	Καταμετρηση	0	0	2	0	0	2
	% ετη εργασίας	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	28,6%	,0%	,0%	5,7%
	% Συνολο	,0%	,0%	5,7%	,0%	,0%	5,7%
18,00	Καταμετρηση	0	0	0	1	0	1
	% ετη εργασίας	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	2,9%	,0%	2,9%
19,00	Καταμετρηση	0	0	0	0	1	1
	% ετη εργασίας	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	2,9%
20,00	Καταμετρηση	0	1	0	0	1	2
	% ετη εργασίας	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	14,3%	,0%	,0%	14,3%	5,7%
	% Συνολο	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%	5,7%
25,00	Καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
	% ετη εργασίας	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%

	% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
	% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
	% ετη εργασίας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
P value							
	,823		,735				,318

- Για τα έτη εργασίας, όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακά, συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, το 2,9% των εργαζομένων έχουν 3 έτη εργασίας, το 8,6% έχουν 7 έτη εργασίας, το 8,6% έχουν 9 έτη εργασίας, το 11,4% έχουν 10 έτη εργασίας, το 14,3% έχουν 13 έτη εργασίας, το 11,4% έχουν 15 έτη εργασίας, το 8,6% έχουν 16 έτη εργασίας, το 5,7% έχουν 17 έτη εργασίας, το 2,9% έχουν 18 έτη εργασίας, το 2,9% έχουν 19 έτη εργασίας, το 5,7% έχουν 20 έτη εργασίας, και τέλος το 2,9% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έχουν 25 έτη εργασίας. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές (ετη εργασίας και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα) μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,823 > 0,05$, $0,735 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,318 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

			ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
			4-5	6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	50,0%	18,2%	20,0%
		%Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	,0%	21,2%	20,0%
		%Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	50,0%	18,2%	20,0%
		%Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	,0%	21,2%	20,0%
		%Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	,0%	21,2%	20,0%
		%Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	2	33	35	
	% χρημ ιδρυματα	5,7%	94,3%	100,0%	
	% βαθμος ικανοπ. για εγκατ.	100,0%	100,0%	100,0%	
	%Συνολο	5,7%	94,3%	100,0%	

P value

,528	,427	,310
------	------	------

➤ Στην ερώτηση είστε ικανοποιημένος από το φυσικό σας περιβάλλον όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις (Δυσανεστημένος 1 2 3 4 5 6 7 Πολύ Ικανοποιημένος),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι

εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην ερευνά το 5,7% ως βαθμό ικανοποίησης επέλεξαν το 5,το 8,6% συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,ενώ το 94,3% επέλεξαν το 7 ως βαθμό ικανοποίησης. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(βαθμό ικανοποίησης εγκαταστάσεων και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,528 > 0,05$, $0,427 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,310 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΑΝΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	0	0	2	0	0	2
		% αλλαγές για άνετη εργασία	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	28,6%	,0%	,0%	5,7%
		% Συνολο	,0%	,0%	5,7%	,0%	,0%	5,7%
	ΟΧΙ	Καταμετρηση	7	7	5	7	7	33
		% αλλαγές για άνετη εργασία	21,2%	21,2%	15,2%	21,2%	21,2%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	71,4%	100,0%	100,0%	94,3%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	14,3%	20,0%	20,0%	94,3%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% αλλαγές για άνετη εργασία	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
P value								
			,075	,138				1,000

- Στην ερώτηση: Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε οι οποίες θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας (Ναι / Όχι),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι απάντησαν,το 5,7% ναι,ενώ το 94,3% όχι.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές(αλλαγές για άνετη εργασία και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) μας $b > 0,05$, (οι συντελεστές μας $0,075 > 0,05$, $0,138 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	7	7	6	7	7	34
		% είναι ικανοποιητικές οι εγκαταστάσεις για συζητήσεις με συναδέλφους	20,6%	20,6%	17,6%	20,6%	20,6%	100,0%
		% χρημ. ιδρυματα	100,0%	100,0%	85,7%	100,0%	100,0%	97,1%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	17,1%	20,0%	20,0%	97,1%
	ΟΧΙ	Καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
		% είναι ικανοποιητικές οι εγκαταστάσεις για συζητήσεις με συναδέλφους	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%
	Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% είναι ικανοποιητικές οι εγκαταστάσεις για συζητήσεις με συναδέλφους	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
% χρημ. ιδρυματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

P value

,390	,503	1,000
------	------	-------

- Στην ερώτηση: Είναι ικανοποιητικές οι εγκαταστάσεις όπου μπορείτε να δικτυωθείτε / συζητήσετε με τους συναδέλφους σας(Ναι / Όχι), όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα, το 97,1% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι απάντησαν ναι, ενώ μόλις το 2,9% απάντησαν όχι.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική

ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΜΕΤΡΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ 3-5	Καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
		% αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός οργανισμού	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ . ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%
	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ 6-7	Καταμετρηση	7	7	6	7	7	34
		% αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός οργανισμού	20,6%	20,6%	17,6%	20,6%	20,6%	100,0%
		% χρημ . ιδρυματα	100,0%	100,0%	85,7%	100,0%	100,0%	97,1%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	17,1%	20,0%	20,0%	97,1%
		Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7
	% αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός οργανισμού	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
% χρημ . ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%		

P value

,390	,503	1,000
------	------	-------

➤ Στην ερώτηση: Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού / φορέα σας (καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Σε μεγάλο βαθμό), όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, το 2,9% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών βαθμολόγησαν με 5, και το 97,1% των

εργαζομένων με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε, ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέλη εντός του οργανισμού τους σε μεγάλο βαθμό. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, οι συντελεστές μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$ δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					
			ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΥΣΚΟΛΙΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΜΕΤΡΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ 3-5	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	100,0%	17,6%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	,0%	20,6%	20,0%

		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Συνολο		Καταμετρηση	1	34	35
		% χρημ. Ιδρυματα	2,9%	97,1%	100,0%
		% συζήτηση εργασιακών δυσκολιών με συναδέλφους	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	2,9%	97,1%	100,0%

P value

,390	,503	1,000
------	------	-------

- Στην ερώτηση: Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Σε μεγάλο βαθμό),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πινακα,το 2,9% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ,οι εργαζόμενοι αυτών βαθμολόγησαν με 5,και το 97,1% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά δηλαδή καταλήγουμε ότι, γίνονται συζητήσεις σε μεγάλο βαθμό. Οσον αφορά το p value αφου οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού για να συζητηθεί η πρόοδος, τα προβλήματα ή άλλα οργανωσιακά ζητήματα(Ναι / Όχι),όπως βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα το 100% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,οι εργαζόμενοι αυτών απάντησαν ναι. Εδώ το p value, δεν υπάρχει,επειδη τα στατιστικα δεδομενα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ					
			ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΣΥΧΝΑ 3-5	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	50,0%	18,2%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	50,0%	18,2%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%

Συνολο	Καταμετρηση	2	33	35
	% χρημ ιδρυματα	5,7%	94,3%	100,0%
	% ποσό συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις	100,0%	100,0%	100,0%

P value

,528	,427	,128
------	------	------

- Αν ναι, πόσο συχνά πραγματοποιούνται οι συναντήσεις αυτές(Σπανίως 1 2 3 4 5 6 7 Πολύ Συχνά),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα,το 2,9% συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, οι εργαζόμενοι αυτών βαθμολόγησαν με 5,και το 94,3% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά δηλαδή καταλήγουμε ότι πραγματοποιούνται πολύ συχνά συναντήσεις. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,528 > 0,05$, $0,427 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,128 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	7	7	7	7	6	34
		% πραγματοποιούνται ανεπίσημες συναντήσεις	20,6%	20,6%	20,6%	20,6%	17,6%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	85,7%	97,1%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	17,1%	97,1%
	ΟΧΙ	Καταμετρηση	0	0	0	0	1	1
		% πραγματοποιούνται ανεπίσημες συναντήσεις	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%	2,9%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35

	% πραγματοποιούνται ανεπίσημες συναντήσεις	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

,390	,503	,157
------	------	------

- Στην ερώτηση: Πραγματοποιούνται ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ των ομάδων για να συζητηθεί η πρόοδος, τα προβλήματα ή άλλα οργανωσιακά ζητήματα(Ναι / Όχι),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα,το2,9% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυματων,απαντησαν όχι,ενώ το 97,1% απάντησαν ναι. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,157 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΕΜΠΙΣΤΕΥΕΣΤΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ					
			ΕΜΠΙΣΤΕΥΕΣΤΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ .ιδρύματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	EUROBANK	Καταμέτρηση	0	7	7
		% χρημ .ιδρύματα	,0%	100,0%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	,0%	22,6%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμέτρηση	1	6	7

		% χρημ .ιδρύματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμέτρηση	1	6	7
		% χρημ .ιδρύματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμέτρηση	1	6	7
		% χρημ .ιδρύματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
Σύνολο		Καταμέτρηση	4	31	35
		% χρημ .ιδρύματα	11,4%	88,6%	100,0%
		% εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	11,4%	88,6%	100,0%

P value

, 890	, 752	, 711
-------	-------	-------

➤ Στην ερώτηση: Εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πινακα,το 11,4% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυματων,βαθμολογησαν με 5 και το 88,6% των εργαζομένων βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε δηλαδή ότι υπάρχει παρά πολύ εμπιστοσύνη.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα δηλαδή οι συντελεστές μας $0,890 > 0,05$, $0,752 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,711 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΠΡΩΘΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ						ΣΥΝΟΛΟ
ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ		

ΠΡΩΘΘΕΙ Ο	ΠΑΡΑ	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ	ΠΟΛΥ	% προωθει ο οργανισμός σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	6-7	την επικοινωνία ανάμεσα στα						
ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΜΕΛΗ		μέλη του						
ΤΟΥ		% χρημ ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% προωθει ο οργανισμός σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		την επικοινωνία ανάμεσα στα						
		μέλη του						
		% χρημ ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι ο οργανισμός / φορέας σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών του(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 100% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά δηλαδή καταλήγουμε ότι οι οργανισμοί προωθούν παρά πολύ την επικοινωνία μεταξύ των μελών τους. Εδώ το p value, δεν υπαρχει,επειδη τα στατιστικα δεδομενα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Συμμετοχή σε ομάδες για συγκεκριμένες εργασίες	Καταμετρηση	0	0	7	7	7	21
		% αλλαγές για βελτίωση σχέσεων εντός οργανισμού	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	,0%	,0%	100,0%	100,0%	100,0%	60,0%
		% Συνολο	,0%	,0%	20,0%	20,0%	20,0%	60,0%
Εναλλαγή θέσεων εργασίας		Καταμετρηση	7	7	0	0	0	14
		% αλλαγές για βελτίωση σχέσεων εντός οργανισμού	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%

		% χρημ ιδρυματα	100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	40,0%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% αλλαγές για βελτίωση σχέσεων εντός οργανισμού	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

, 000	,000	,000
-------	------	------

- Στην ερώτηση: Ποιες αλλαγές θα θέλατε να δείτε όσον αφορά τη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού / φορέα σας, όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, το 60% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν τη συμμετοχή σε ομάδες για συγκεκριμένες εργασίες, ενώ το 40% απάντησαν την εναλλαγή θέσεων εργασίας. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, αλλαγές για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης εντός οργανισμού και χρηματοπιστωτικά ιδρυματα δηλαδή οι συντελεστές μας $0,0 < 0 > 0,05$, $0,000 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 < 0,05$ δεχόμαστε ότι η συσχέτιση είναι στατικά σημαντική.

ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	6	7	5	7	7	32
		% είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού σας	18,8%	21,9%	15,6%	21,9%	21,9%	100,0%
		% χρημ. ιδρυματα	85,7%	100,0%	71,4%	100,0%	100,0%	91,4%
		% Συνολο	17,1%	20,0%	14,3%	20,0%	20,0%	91,4%
	ΟΧΙ	Καταμετρηση	1	0	2	0	0	3

	% είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού σας	33,3%	,0%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	,0%	28,6%	,0%	,0%	8,6%
	% Συνολο	2,9%	,0%	5,7%	,0%	,0%	8,6%
Συνολο	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
	% είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

P value

, 212	,174	,400
-------	------	------

- Στην ερώτηση: Είστε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται ο οργανισμός σας(Ναι / Όχι),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 91,4% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν ναι, ενώ το 8,6% απάντησαν με όχι. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,212 > 0,05$, $0,174 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,400 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

			ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	3	4	7
		% χρημ. ιδρυματα	42,9%	57,1%	100,0%
		% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	33,3%	15,4%	20,0%
		% Συνολο	8,6%	11,4%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7

	% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
	% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	11,1%	23,1%	20,0%
	% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	2	5	7
	% χρημ. ιδρυματα	28,6%	71,4%	100,0%
	% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	22,2%	19,2%	20,0%
	% Συνολο	5,7%	14,3%	20,0%
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	1	6	7
	% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
	% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	11,1%	23,1%	20,0%
	% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	2	5	7
	% χρημ. ιδρυματα	28,6%	71,4%	100,0%
	% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	22,2%	19,2%	20,0%
	% Συνολο	5,7%	14,3%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	9	26	35
	% χρημ. ιδρυματα	25,7%	74,3%	100,0%
	% αισθάνεστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	25,7%	74,3%	100,0%

P value

,620	,741	,126
------	------	------

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ), το 25,7 των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, βαθμολογήσαν με 5 και το 74,3% βαθμολογήσαν με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι εργαζόμενοι συμμετέχουν παρά πολύ στη λήψη απόφασης. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,620 > 0,05$, $0,741 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,126 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
			ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΤΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% υπαρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	25,0%	19,4%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% υπάρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	,0%	22,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	3	4	7
		% χρημ ιδρυματα	42,9%	57,1%	100,0%
		% υπάρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	75,0%	12,9%	20,0%
		% Συνολο	8,6%	11,4%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% υπάρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	,0%	22,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% υπάρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	,0%	22,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Total	Καταμετρηση	4	31	35	
	% χρημ ιδρυματα	11,4%	88,6%	100,0%	

	% υπάρχει στενή σχέση σε εργαζομένους και διοίκηση	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	11,4%	88,6%	100,0%

P value

,718	,716	,590
------	------	------

- Στην ερώτηση :Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων του οργανισμού / φορέα(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 11,4%των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,βαθμολόγησαν με 5,το 88,6% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε δηλαδή ότι, υπάρχει παρά πολύ στενή σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,718 > 0,05$, $0,716 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,590 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ* ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ					
			ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	,0%	21,9%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7

		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	,0%	21,9%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Total		Καταμετρηση	3	32	35
		% χρημ ιδρυματα	8,6%	91,4%	100,0%
		% αισθάνεστε εκτίμηση από την διοίκηση του οργανισμού σας	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	8,6%	91,4%	100,0%

P value

,701	,517	1,000
------	------	-------

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι σας εκτιμά η διοίκηση της εταιρίας σας(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πινακα,το 8,6% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 5, και το 91,4% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικα καταλήγουμε δηλαδή ότι,η διοίκηση του κάθε οργανισμού εκτιμά παρά πολύ τους εργαζομένους της.

Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,701 > 0,05$, $0,517 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ Κ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ * ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ Κ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ	ΝΑΙ	καταμετρηση	7	7	6	7	7	34
		% γνωρίζετε τις αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού σας	20,6%	20,6%	17,6%	20,6%	20,6%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	85,7%	100,0%	100,0%	97,1%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	17,1%	20,0%	20,0%	97,1%
	ΟΧΙ	καταμετρηση	0	0	1	0	0	1
		% γνωρίζετε τις αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού σας	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	2,9%
		% Συνολο	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	2,9%
Συνολο	καταμετρηση	7	7	7	7	7	35	
	% γνωρίζετε τις αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

P value

,390	,503	1,000
------	------	-------

- Στην ερώτηση: Γνωρίζετε τις αξίες και τη δεοντολογία του οργανισμού / φορέα(Ναι / Όχι),όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα το 2,9% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν όχι,ενώ το 97,1% απάντησαν ναι. Συμπερασματικά δηλαδή καταλήγουμε ότι, οι εργαζόμενοι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων γνωρίζουν τις αξίες και τη δεοντολογία των οργανισμών τους. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχέτιση $1,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ Κ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ

			ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΞΙΕΣ Κ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	100,0%	17,6%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	,0%	20,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Συνολο	καταμετρηση	1	34	35	
	% χρημ. Ιδρυματα	2,9%	97,1%	100,0%	

	% ευθυγραμμίζονται οι αξίες κ δεοντολογία του οργανισμού με τις δικές σας	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	2,9%	97,1%	100,0%

P value

,390	,503	1,000
------	------	-------

- Στην ερώτηση: Είναι ευθυγραμμισμένες οι αξίες και η δεοντολογία του οργανισμού / φορέα με τις δικές σας πεποιθήσεις, αξίες και δεοντολογία(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα,το 2,9% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυματων,βαθμολογησαν με 5 και το 97,1% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι οι αξίες και η δεοντολογία των οργανισμών και των εργαζομένων είναι ευθυγραμμισμένες παρά πολύ. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,390 > 0,05$, $0,503 > 0,05$ και η συσχετιση $1,000 > 0,05$) δεχομαστε ότι η συσχετιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ *ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΕΤΕ ΤΗΝ ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ					
			ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΕΤΕ ΤΗΝ ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακη απόφαση	14,3%	21,4%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
		ΕΥΡΟΒΑΝΚ	καταμετρηση	1	6
	% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%	
	% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακη απόφαση	14,3%	21,4%	20,0%	
	% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%	
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	καταμετρηση	2	5	7
	% χρημ. ιδρυματα	28,6%	71,4%	100,0%	

		% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακή απόφαση	28,6%	17,9%	20,0%
		% Συνολο	5,7%	14,3%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	καταμετρηση	2	5	7
		καταμετρηση	28,6%	71,4%	100,0%
		% χρημ. ιδρυματα	28,6%	17,9%	20,0%
		% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακή απόφαση	5,7%	14,3%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακή απόφαση	14,3%	21,4%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
Συνολο		καταμετρηση	7	28	35
		% χρημ. ιδρυματα	20,0%	80,0%	100,0%
		% αισθάνεστε ελεύθερος να εκφράσετε την διαφωνία σας σε οργανωσιακή απόφαση	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	80,0%	100,0%

P value

, 899	,902	,768
-------	------	------

- Στην ερώτηση: Σε περίπτωση που διαφωνούσατε προσωπικά με μια οργανωσιακή απόφαση ή δράση, βάσει των δικών σας αξιών και δεοντολογίας, θα αισθανόσασταν ελεύθερος/η να εκφράσετε τη διαφωνία σας(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, το 20% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 5, και το 80% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται παρά πολύ ελεύθεροι στο να εκφράσουν την διαφωνία τους. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,899 > 0,05$, $0,902 > 0,05$ και η συσχετιση $0,768 > 0,05$) δεχομαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ* Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΣΑΣ					
			Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΣΑΣ		
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	ΣΥΝΟΛΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%

		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	,0%	23,3%	20,0%
		% Σύνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	20,0%	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	2	5	7
		% χρημ ιδρυματα	28,6%	71,4%	100,0%
		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	40,0%	16,7%	20,0%
		% Σύνολο	5,7%	14,3%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	20,0%	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	20,0%	20,0%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
Σύνολο		Καταμετρηση	5	30	35
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% η θέση σας εντός οργανισμού σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	14,3%	85,7%	100,0%

P value

,675	,540	,501
------	------	------

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός του οργανισμού / φορέα ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη σας (Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ), όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, το 14,3% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν από 4-5 και 85,7% βαθμολόγησαν με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι η θέση των εργαζομένων ανταποκρίνεται παρά πολύ στα προσόντα, την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη τους. Όσον αφορά το p value αφού οι

συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,675 > 0,05$, $0,540 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,501 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * Ο ΜΙΣΘΟΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΣΑΣ					
			Ο ΜΙΣΘΟΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΣΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	50,0%	18,2%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	50,0%	18,2%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	,0%	21,2%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	2	33	35	
	% χρημ ιδρυματα	5,7%	94,3%	100,0%	

	% ο μισθός σας είναι ανάλογος των προσόντων σας	100,0%	100,0%	100,0%
	% Σύνολο	5,7%	94,3%	100,0%

P value

, 528	,427	,612
-------	------	------

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας (Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ), όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 5,7% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 5, ενώ το 94,3% βαθμολόγησαν με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, ο μισθός των εργαζομένων είναι ανάλογος παρά πολύ με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή τους. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,528 > 0,05$, $0,427 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,612 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ					
			ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	3	4	7
		% χρημ ιδρυματα	42,9%	57,1%	100,0%
		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακα ζητήματα	33,3%	15,4%	20,0%
		% Σύνολο	8,6%	11,4%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	3	4	7
		% χρημ ιδρυματα	42,9%	57,1%	100,0%
		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακα ζητήματα	33,3%	15,4%	20,0%
		% Σύνολο	8,6%	11,4%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακα ζητήματα	11,1%	23,1%	20,0%
		% Σύνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%

		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακά ζητήματα	11,1%	23,1%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακά ζητήματα	11,1%	23,1%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
Συνολο		Καταμετρηση	9	26	35
		% χρημ ιδρυματα	25,7%	74,3%	100,0%
		% εκτιμάται η άποψη σας σε οργανωσιακά ζητήματα	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	25,7%	74,3%	100,0%

P value

,464	,469	,106
------	------	------

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι η άποψη σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 25,7% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 5 και το 74,3% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται η άποψη τους να εκτιμάται παρά πολύ σε οργανωσιακά ζητήματα. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,464 > 0,05$, $0,469 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,106 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% ευκαιρίες βελτίωσης για επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

		% χρημ ίδρυμα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% ευκαιρίες βελτίωσης για επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ ίδρυμα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Αισθάνεστε ότι ο οργανισμός / φορέας αυτός σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πινακα,το 100% των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, οι οργανισμοί προσφέρουν ευκαιρίες για τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων τους παρά πολύ,τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά. Εδώ το p value, δεν υπαρχει,επειδη τα στατιστικα δεδομενα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ* ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ	ΝΑΙ	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% υπάρχει κουλτούρα μάθησης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Συνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% υπάρχει κουλτούρα μάθησης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Υπάρχει κουλτούρα μάθησης εντός του οργανισμού / φορέα (Ναι / Όχι),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πινακα,το 100% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν ναι. Εδώ το p value,δεν υπάρχει,επειδή τα στατιστικά

δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝ ΤΗΝ ΜΑΘΗΣΗ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝ ΤΗΝ ΜΑΘΗΣΗ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΠΑΡΑ	Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
	ΠΟΛΥ 6-7	% υπάρχουν μετρά που προωθούν την μάθηση εντός οργανισμού	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο		Καταμετρηση	7	7	7	7	7	35
		% υπάρχουν μετρά που προωθούν την μάθηση εντός οργανισμού	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Σύνολο	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Υπάρχουν πολιτικές / μέτρα που προωθούν τη μάθηση εντός του οργανισμού / φορέα (Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα το 100% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι,υπάρχουν πολιτικές που προωθούν πάρα πολύ τη μάθηση εντός οργανισμών. Εδώ το p value,δεν υπάρχει,επειδή τα στατιστικά δεδομένα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΠΡΟΩΘΕΙΤΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΝΩΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ				
			ΠΡΟΩΘΕΙΤΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΝΩΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ	
			ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	ΣΥΝΟΛΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	7	7

		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	20,0%	20,0%
		% Συνολο	20,0%	20,0%
Συνολο		Καταμετρηση	35	35
		% χρημ. Ιδρυματα	100,0%	100,0%
		% προωθείται η κουλτούρα γνώσης εντός οργανισμού σας	100,0%	100,0%

- Στην ερώτηση: Προωθείται κουλτούρα διαμοίρασης γνώσης εντός του οργανισμού / φορέα(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα το 100% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν από 6-7.Συμπερασματικά δηλαδή καταλήγουμε ότι,προωθείται παρά πολύ η κουλτούρα διαμοίρασης γνώσης εντός των οργανισμών. Εδώ το p value, δεν υπαρχει,επειδη τα στατιστικα δεδομενα δεν υπολογίζονται γιατί είναι διαρκή(αυτό σημαίνει δηλαδη ότι το συνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, έδωσαν την ίδια απάντηση).

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ * ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΣ ΓΙΑ ΟΦΕΛΟΣ ΣΑΣ					
			ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΣ ΓΙΑ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΟΦΕΛΟΣ ΣΑΣ		
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	,0%	22,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. Ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	,0%	22,6%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. Ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	25,0%	19,4%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	2	5	7
		% χρημ. Ιδρυματα	28,6%	71,4%	100,0%
		% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	50,0%	16,1%	20,0%
		% Συνολο	5,7%	14,3%	20,0%
Συνολο	Καταμετρηση	4	31	35	
	% χρημ. Ιδρυματα	11,4%	88,6%	100,0%	
	% βελτίωση επιπέδου γνώσης σας για όφελος σας	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Συνολο	11,4%	88,6%	100,0%	

P value

,413	,285	,139
------	------	------

- Στην ερώτηση: Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας για προσωπικό σας όφελος(Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ),όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα,το 11,4% των εργαζόμενων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων,βαθμολογήσαν με 5 και το 88,6% βαθμολόγησαν με 7.Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι οι εργαζόμενοι βελτιώσαν παρά πολύ το επίπεδο γνώσης τους για προσωπικό τους όφελος. Οσον αφορά το p value αφού οι συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,413 > 0,05$, $0,285 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,139 > 0,05$) δεχομαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ*ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΟΦΕΛΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ					
			ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΟΦΕΛΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΟΛΥ 4-5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ 6-7	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ALPHABANK	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	,0%	21,9%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	EUROBANK	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%
	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Καταμετρηση	0	7	7
		% χρημ. ιδρυματα	,0%	100,0%	100,0%
		% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	,0%	21,9%	20,0%
		% Συνολο	,0%	20,0%	20,0%
	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Καταμετρηση	1	6	7
		% χρημ. ιδρυματα	14,3%	85,7%	100,0%
		% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	33,3%	18,8%	20,0%
		% Συνολο	2,9%	17,1%	20,0%

Συνολο	Καταμετρηση	3	32	35
	% χρημ. ιδρυματα	8,6%	91,4%	100,0%
	% βελτιωση επιπεδου γνώσης για όφελος οργανισμού σας	100,0%	100,0%	100,0%
	% Συνολο	8,6%	91,4%	100,0%

P value

,701	,517	,674
------	------	------

- Στην ερώτηση: Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας προς το όφελος του οργανισμού / φορέα (Καθόλου 1 2 3 4 5 6 7 Παρά πολύ), όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, το 8,6% των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βαθμολόγησαν με 5 και 91,4% βαθμολόγησαν με 7. Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, κατά τη διάρκεια απασχόλησης τους οι εργαζόμενοι βελτιώσαν παρά πολύ το επίπεδο γνώσης τους προς όφελος των οργανισμών τους. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστες μας $b > 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστες μας $0,701 > 0,05$, $0,517 > 0,05$ και η συσχέτιση $0,674 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ *ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ								
			ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ					ΣΥΝΟΛΟ
			ALPHABANK	EUROBANK	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
ΒΑΘΜΟΣ	για την βελτί ατομικ δεξιότητ,	Καταμέτρηση	0	0	10	0	0	10
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	τον προσδιορ αναγκ εκπαιδ	% βαθμός αξιοποίησης	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	/κατάρτ, ενημέρωσ-	πληροφοριών						

		% χρημ. ιδρύματα	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
για την βελτ ατομ δεξιότη, την ενημέρωση-αναπληρωφή εργαζ, τον προσδιορ αναγκών εκπαιδ/κατάρτ, την ενθάρ ομαδικής εργασ , την βελτ της απόδ των εργαζ, την βελτ διαπροσωπ σχέσ κ την βελτ δείκτ ποιότητας και ο προσδιορ των πακτων αμοιβών αξιολ σε πολύ μεγ β.	Καταμέτρηση	10	0	0	0	0	0	10
	% βαθμός αξιοποίησης πληροφοριών	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
για την βελτ ατομ δεξιότη, την ενημέρωση -αναπληρωφή εργαζ, τον προσδιορ αναγκών εκπ -κατάρτ, την ενθάρ ομαδικ εργασίας , την βελτ της απόδ των εργαζ , την βελτ διαπροσ σχέσ κ την βελτ δείκτ ποιότη σε πολύ μεγάλ βαθ ο προσδιορ των πακτων αμοιβών, σε μεγ βαθ.	Καταμέτρηση	0	10	0	0	0	0	10
	% βαθμός αξιοποίησης πληροφοριών	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%
για την βελτ ατομικ δεξιότητ, την ενημέρ-αναπληροφόρηση εργαζ, τον προσδιορισμό αναγκών εκπ-κατάρτ, την ενθάρ ομαδικ εργασ , την βελτ της απόδ των εργαζ, την βελτ διαπρ σχέσ κ ο προσδ των πακτων αμοιβών, σε μεγάλο βαθ, η βελτ δείκτ ποιότη σε πολ μεγ βαθ.	Καταμέτρηση	0	0	0	10	0	0	10
	% βαθμός αξιοποίησης πληροφοριών	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	20,0%
για την βελτ ατομικ δεξ, την ενημ αναπληροφόρ εργαζ, τον προσδ αναγκών εκπαιδ-	Καταμέτρηση	0	0	0	0	10	0	10
	% βαθμός αξιοποίησης πληροφοριών	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%

		% χρημ. ιδρύματα	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	20,0%
Σύνολο	Καταμέτρηση		10	10	10	10	10	50
	% βαθμός αξιοποίησης πληροφοριών		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% χρημ. ιδρύματα		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P value

,000	,000	,000
------	------	------

- Στην ερώτηση που αφορά το αν αξιοποιούνται πληροφορίες(και σε τι βαθμό), όπως παρατηρούμε και από τον παραπάνω πίνακα το 100% των εργαζομένων της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ χαρακτήρισαν σε μέτριο βαθμό την αξιοποίηση ορισμένων πληροφοριών και σε μεγάλο βαθμό κάποιων άλλων, το 100% επίσης των εργαζομένων της ALPHABANK, χαρακτήρισαν την αξιοποίηση όλων των πληροφοριών σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 100% των εργαζομένων της EUROBANK χαρακτήρισαν την αξιοποίηση ορισμένων πληροφοριών σε μεγάλο βαθμό ενώ κάποιων άλλων, σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα, επίσης το 100% των εργαζομένων της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, χαρακτήρισαν την αξιοποίηση πληροφοριών, σε μεγάλο βαθμό και σε πολύ μεγάλο αντίστοιχα, και τέλος το 100% των εργαζομένων της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ χαρακτήρισαν την αξιοποίηση ορισμένων πληροφοριών σε μεγάλο βαθμό ,ενώ κάποιων άλλων σε πολύ μεγάλο βαθμό. Όσον αφορά το p value αφού οι συντελεστές μας $b < 0,05$, (δηλαδή οι συντελεστές μας $0,000 < 0,05$, $0,00 < 0,05$ και η συσχέτιση $0,000 > 0,05$) δεχόμαστε ότι η συσχέτιση δεν είναι στατικά σημαντική.

ο Συσχέτιση ερωτήσεων.

Στην ερώτηση εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας η πλειοψηφικά των εργαζομένων συνολικά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απάντησαν παρά πολύ. Στην ερώτηση ποιες αλλαγές θα θέλατε να δείτε όσον αφορά τη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού / φορέα σας, οι απαντήσεις των εργαζομένων συνολικά πάντα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ήταν η συμμετοχή σε ομάδες για συγκεκριμένες εργασίες(60%) και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (40%). Από τις απαντήσεις

διαπιστώνουμε ότι η συσχέτιση των ερωτήσεων είναι σημαντική καθώς αυτές (οι απαντήσεις των εργαζομένων) επαληθεύουν την μια ερώτηση με την άλλη,όντως υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων καθώς επιθυμούν την ομαδική εργασία,γεγονός που δείχνει ότι τους ευχαριστεί η συνεργασία με τους συναδέλφους τους, επίσης με το να επιθυμούν εναλλαγή θέσεων εργασίας σημαίνει ότι εκτός από ότι επιδιώκουν να διευρύνουν τις γνώσεις τους και σε άλλους τομείς της δουλειάς τους,αποκτούν την ίδια εμπειρία με τους συναδέλφους τους,γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία,την εμπιστοσύνη και την συνεργασία τους πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς τους και ισχυροποιεί τούς δεσμούς των καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ τους.

Στην ερώτηση αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα πλειοψηφικά των εργαζομένων απάντησαν παρά πολύ.

Στην ερώτηση αισθάνεστε ότι σας εκτιμά η διοίκηση της εταιρίας σας,επίσης η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησαν παρά πολύ. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις των εργαζομένων,ότι η συσχέτιση των ερωτήσεων είναι σημαντική,όντως η διοίκηση του κάθε οργανισμού εκτιμά τους εργαζομένους της και το επιβεβαιώνει αυτό με το γεγονός ότι εκτιμά και την άποψη τους σε οργανωσιακα ζητηματα,αυτό δείχνει ότι οι οργανισμοί δεν θέλουν δυσαρεστημένους υπαλλήλους λόγω κακής και αυταρχικής διοίκησης,αλλά υπαλληλους που θα εχουν στενή συνεργασία με την διοίκηση με σκοπό την καλύτερη απόδοση τους προς όφελος του οργανισμού.

Στην ερώτηση ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας,η πλειοψηφία των εργαζομένων συνολικα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, απάντησαν, βασικός μισθός, νόμιμα επιδόματα, προμήθειες, bonus εξαρτημένα από την απόδοση, ασφάλιση,πρόσθετες παροχές, αναγνώριση, προαγωγή, ευκαιρίες ανάπτυξης και εμπλουτισμός εργασίας.

Στην ερώτηση πως η επιχείρηση συνδέει τα αποτελέσματα αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών,οι εργαζόμενοι απάντησαν, ότι υπάρχει άμεση σύνδεση σύμφωνα με την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου και τον όγκο πωλήσεων ανά κατάσταση και ανά εργαζόμενο. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διαπιστώνουμε ότι η συσχέτιση των ερωτήσεων είναι σημαντική καθώς το σύστημα αμοιβών συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα αξιολόγησης, ο κάθε οργανισμός δίνει κάποια κίνητρα στους εργαζομένους, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αυξήσουν τις ανταμοιβές τους γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης τους που συνεπάγεται στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι ο ανταγωνισμός στην εγχωρία τραπεζική αγορά παραμένει οξύς,βλέπουμε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα της ικανής διοίκησης- ικανού μάντζμεντ.

Η κάθε επιχείρηση και συγκεκριμένα το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα διαφέρει από τους ανταγωνιστές του ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα εκείνοι οι πόροι και ικανότητες όπως, το ανθρώπινο δυναμικό, που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές,μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού.

Η παραγωγικότητα μίας μονάδας είναι συνδυασμός του μόχθου του προσωπικού για τα ζητήματα της εργασίας, της διοίκησης και των μέσων που διαθέτουν όλοι οι παραπάνω για την επίτευξη των δεδομένων στόχων. Με άλλα λόγια, αν μία από τις παραπάνω παραμέτρους δεν αποδίδει το αναμενόμενο η συνολική εικόνα για την μονάδα σταδιακά επιδεινώνεται και τα οικονομικά μεγέθη παρουσιάζουν κάμψη. Για τους λόγους αυτούς όλες οι τράπεζες που έχουν αναφερθεί παραπάνω (Eurobank, Alpha bank, Τράπεζα Πειραιώς, Εμπορική bank, Εθνική Τράπεζα) εφαρμόζουν την μέθοδο της παροχής εκπαίδευσης στους Υπαλλήλους τους, η οποία είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, έτσι επενδύουν κάποια σεβαστά ποσά στο πλαίσιο υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων άρρηκτα δεμένων με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες, αφού βέβαια πρώτα οι εκπαιδευτικοί στόχοι έχουν γίνει γνωστοί μέσω της παρατήρησης, την αναγνώριση των ατομικών διαφορών και την πρακτική εξάσκηση.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από ότι φαίνεται έχει γίνει ένας από τους σημαντικότερους εταιρικούς στόχους τα τελευταία χρόνια. Και όπως διαπιστώσαμε και μέσα από την έρευνα, οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετά ικανοποιημένοι και από το εργασιακό τους περιβάλλον και από τις εργασιακές σχέσεις, αλλά και από τη διοίκηση των οργανισμών τους. Οι εταιρείες πλέον δεν μπορούν να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα ποιότητας, είτε σε επίπεδο προϊόντων είτε σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, εάν το προσωπικό τους δεν αισθάνεται ικανοποιημένο ή ευθυγραμμισμένο με την αποστολή της εταιρείας. Για παράδειγμα, το υποκινημένο και αφοσιωμένο προσωπικό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της εταιρείας.

Με αφορμή αυτό, τα συγκεκριμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης των Υπαλλήλων με σκοπό την ενθάρρυνση τους (βάσει της αξιολόγησης δίνονται χρηματικά κίνητρα, πέραν των χρηματικών αμοιβών δίνονται και μη χρηματικές αμοιβές).

Παράλληλα, παρατηρείται βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στο βαθμό που καθορίζει τι αναμένεται ως απόδοση του εργαζομένου ενώ βελτιώνεται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων.

Είναι γεγονός ότι όλοι οι managers συμφωνούν απόλυτα στο ότι η διοίκηση της ανάπτυξης θα έπρεπε να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα κάθε επιχείρησης.

Από αυτά που παρατηρήσαμε εμείς για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πιο συγκεκριμένα, η Εθνική και η Εμπορική δε χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο οργάνωσης σε σχέση με τις υπόλοιπες και το management που τις διοικεί δεν μπορεί να χαρακτηριστεί τόσο επιθετικό, ενδιαφέρονται κυρίως για την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, η Alpha bank χαρακτηρίζεται από ένα αρκετά επιθετικό και ικανό management και προωθείται συστηματικά μέσα από ένα δυναμικό και συντονισμένο πρόγραμμα, ακολουθεί η Eurobank με εξίσου ικανό management που δηλώνει αισθητά την παρουσία της στην αγορά και τέλος η Τράπεζα Πειραιώς η οποία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική έχοντας ως στόχο την απόλυτη καθιέρωση της στην αγορά.

3.1 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το όλο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται και «ζει» η σημερινή επιχείρηση, συνεχώς μεταβάλλεται και είναι εντόνως ανταγωνιστικό. Με τους ρυθμούς αυτούς και με τις συνθήκες που επικρατούν, δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεαστεί, και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Αυτές οι αλλαγές επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την

ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης.

Με την εισαγωγή λοιπόν νέων τεχνολογιών, οι έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες, αλλά και σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, ωθούν το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, προκειμένου να έχει αποδοτικότητα και παραγωγικότητα και να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της αγοράς και αφενός να επικρατήσει, και αφετέρου να επιβιώσει μέσα σε αυτή, να πρέπει αναγκαστικά να καταλήξει στον προσδιορισμό μιας κατάλληλης στρατηγικής.

Η Ελληνική οικονομία πλέον, είναι μια ανοικτή οικονομία και επηρεάζεται από τους «ανέμους» που πνέουν στην διεθνοποιημένη οικονομική σφαίρα, για τον λόγο αυτό τονίζεται η ανάγκη μιας ικανής διαχείρισης και σωστού management προσωπικού. Διοικήσεις που να ανταποκρίνονται στην στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης και την δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις συνθήκες του συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνισμού και μάλιστα σε μια κρίσιμη περίοδο, η χάραξη μιας αναπτυξιακής πολιτικής με στόχο τη στήριξη όχι μόνο των ιδίων των επιχειρήσεων, αλλά και της εθνικής οικονομικής ανάπτυξης.

Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν ένα αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων διοικητικών ικανοτήτων, κατά κύριο λόγο από τα στελέχη. Για αυτό τον λόγο παρατηρούμε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του δείγματος μας, έχουν προσανατολιστεί, στη διοίκηση-υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι επικεφαλές και τα στελέχη των Διευθύνσεων Προσωπικού παρατηρήσαμε ότι παίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην προληπτική διαχείριση και στη διαμόρφωση των πολιτικών των Τραπεζών, εντάσσοντας τον “ανθρώπινο παράγοντα” στο συνολικό επιχειρηματικό τους σχέδιο. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται πιο επιλεκτική, πιο σύνθετη, μια διαχείριση “πολλών ταχυτήτων” στις αμοιβές, στην εξέλιξη, στις παροχές, στους όρους εργασίας, στο βαθμό συλλογικής κάλυψης και θεσμικής προστασίας.

Σε όλες τις τράπεζες του δείγματος αποδίδεται ιδιαίτερα σημαντικός, ο ρόλος στην Εκπαίδευση. Οι Τράπεζες αυτές αναπτύσσουν εσωτερικά και προγραμματίζουν την εκπαιδευτική τους λειτουργία, στηριζόμενες κατά κύριο λόγο στις δικές τους δυνάμεις.

Η εκπαίδευση είδαμε ότι αντιμετωπίζεται ως στρατηγική επιλογή, αποτελώντας αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος του δείγματος μας. Είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ικανοτήτων που να εξασφαλίζουν την ποιοτική ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις, στην ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης των αλλαγών, στη δημιουργική σκέψη, την πρωτοβουλία, την ικανότητα επικοινωνίας, πώλησης και διαπραγματεύσεως, αλλά και στην εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία. Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα..

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αλλάζει, βαθμιαία αλλά σταθερά, το μέχρι σήμερα κυρίαρχο “κλασικό εργασιακό πρότυπο” στις Τράπεζες. Αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην πολυδυναμία, τη συνεχή ενημέρωση, την ανανέωση των γνώσεων, στην εργασιακή αυτονομία και πρωτοβουλία, στην υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και την προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και εργασίας. Σήμερα αναζητώνται καινοτόμοι, δημιουργικοί και ανεξάρτητοι συνεργάτες/σύμβουλοι/ταλαντούχοι πωλητές σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, παρά υπάκουοι, υπηρεσιακά τυπικοί, αλλά “περιορισμένης ευθύνης και πρωτοβουλίας” διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη.

Στο πλαίσιο αυτό, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας προσωπικού και η αποτελεσματική αξιολόγηση απ’ ότι παρατηρήσαμε αποτελούν από τις σημαντικές προτεραιότητες. Με την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης που είδαμε ότι χρησιμοποιούν όλες οι τράπεζες του δείγματος μας, εκτός από ότι βελτιώνεται η σχέση τράπεζας-

εργαζομένου, υπάρχει και αντίστοιχη ενεργοποίησή του εργαζομένου με διάφορα κίνητρα όπως οι χρηματικές αλλά και οι μη χρηματικές αμοιβές για την υλοποίηση των στόχων της τράπεζας.

Από τα ευρήματα μας στη παρούσα εργασία συμπεραίνουμε ότι το management προσωπικού αποτελεί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Τα καταστήματα που εφαρμόζουν καλύτερο management προσωπικού όχι μόνο εμφανίζουν υψηλότερη αποδοτικότητα αλλά αναπτύσσονται και σε νέες αγορές εκτός του Ελλαδικού χώρου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Δημήτριος Γ. Μαυρίδης,1999,«*Ολιστική Διοίκηση Επιχειρήσεων- Business & Management*», Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε. , Θεσσαλονίκη.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,ΧΟΛΕΒΑΣ,Γ.,Τραπεζικές εργασίες,Αθήνα 1995.)
2. Π. Α. Κιόχος, Γ. Δ. Παπανικολάου ,2000 ,« *Χρήμα - Πίστη - Τράπεζες*» Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα,Αθήνα.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου, ΠΑΝΑΓΟΣ,Β.,Χρηματιστήριο-Τραπεζες-Κεφαλαιαγορες,Θεσσαλονικη,1990.ΣΤΕΡΓΙΩΤΗΣ,ΚΚ.,Χρημα και Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα,Αθήνα,1995.Περιοδικά(Διάφορα τεύχη)Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών(ΔΕΕΤ),Ευρωπαϊκή επιτροπη,Οδηγος επενδύσεων.)
3. Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*» Εκδόσεις Κριτική.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ,Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης 1,2,Εκδόσεις «Ιων»,Αθήνα.ZABΛΑΝΟΣ:Οργάνωση και Διοίκηση,Τόμοι Α και Β,Εκδόσεις Ιων»,Αθήνα)
4. Π. Φαναριώτης Τόμος Α 2^η έκδοση, «*Εισαγωγή στο σύγχρονο Management- Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων*» Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001. (ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,Χολέβας Ιωάννης,Management,Interbooks,Αθηνα,1995).
5. Γιάννης Χ. . Χολέβας, «*Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων θεωρία και πράξη- management*», Εκδόσεις «Σμιλιάς» «το οικονομικό» Αθήνα, 1999.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,Μαυρίδης Γ.Σημειώσεις: «*Ολιστική Διοίκηση Επιχειρήσεων*»,Καστοριά. Μαυρίδης Γ. Διοίκηση Επιχειρήσεων Εμπορίου,Θεσσαλονίκη,1998).
6. Παπούλιας Γ., «*Τραπεζική Διοίκηση*», Εκδόσεις Παπαζήση, 2003. (ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου, Palander T.Bank Management,Orplanden 1972.Περιοδικα,Οικονομικα Χρονικά.SAYERW,R.S.,Modern Banking.Oxford 1967).
7. Κόντος Γ., «*Λογιστική Τραπεζών*», Εκδόσεις ΔιπλοΓραφία, Αθήνα, 2007.
8. Αγγελόπουλος Π., «*Τράπεζες και χρηματοπιστωτικό σύστημα*», Εκδόσεις Σταμούλη, 2008.
9. Σειρα οικονομία και επιχείρηση , «*Μάνατζμεντ*», εκδόσεις κλειδάριθμος. (ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,Λογοθέτης,Ν. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας,Interbooks,Αθήνα,1992.ZEYΓΑΡΙΔΗΣ Σ.
10. Θεωρία της Οργάνωσης,Παπαζήσης,Αθήνα1995.Παπαγεωργίου Π.Εισαγωγή στο Διεθνές Management,Σταμούλης,Πειραιάς,1990.AlexanderC.,editor(1996,The Handbook of Risk Management and Analysis,John Wiley&Sons).
11. Σωτήρης Κ.Καρβούνης , «*Οικονομοτεχνικές Μελέτες*», εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000. (ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου,Προβόπουλος Γ. και Χ. Γκόρτσος,επιμελητες1999,«*Το νέο Ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό Περιβάλλον*»,Εκδόσεις Σάκκουλας).

Ξένη Βιβλιογραφία

1. P.F. Drucker, 1998, “The practice of management”, Pan books LTD, London.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου, Biggest

- Mistakes Managers Make and How to Avoid Them.Mary Albright,Clay Carr,1997. Fatal Errors Managers Make and How to Avoid Them.W.Steven Brown,1997.Management development and training hand book.Taylor,B. London,McGraw-Hill,1975.)
2. H.A. Simon, 1999, “The new science of Management”, Harper & Row, New York.(ορισμένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του συγκεκριμένου βιβλίου, Management : Leading People and Organizations in the 21stCentury.Gary Dessler,1998.Managing People.Rosemary Thomson,1997)
 3. Koch T., “*Bank Management*”, Third Edition, The Dryden Press, 1995 Mifflin.

Αρθογραφία

Έκθεση για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα, Ιούνιος 2009.
Χρήμα, μηνιαίο επενδυτικό και οικονομικό περιοδικό,τεύχος Μάιος 2008.
Banker’s Review, τεύχος Ιούλιος 2009.
Άρθρο της Κωνσταντίνα Σκουρλή από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς

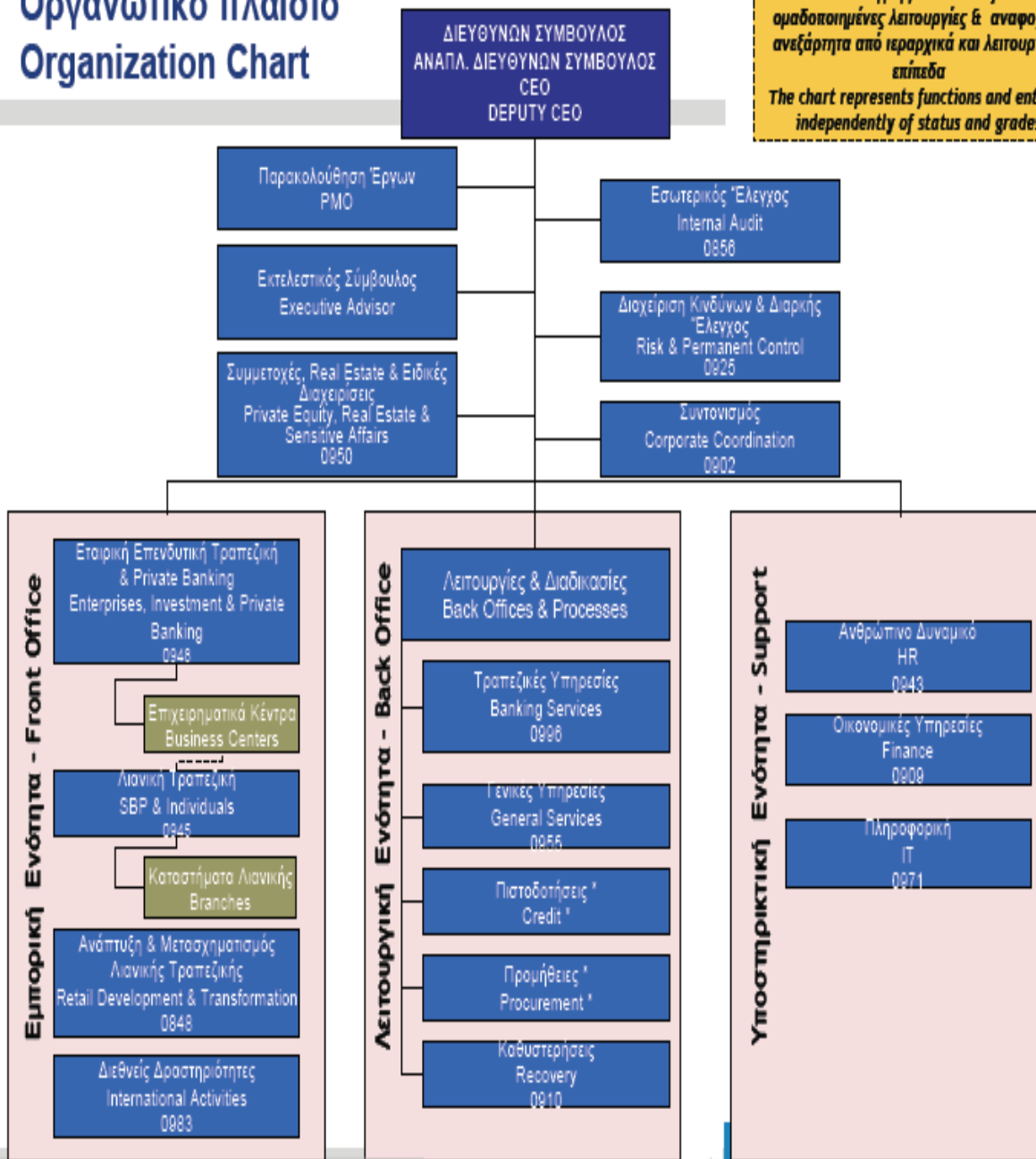
Δικτυογραφία

www.emroriki.gr
www.eurobank.gr
www.alpha.gr
www.ate.gr
www.hba.gr
www.oe-e.gr
www.insuranceworld.gr
www.google.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οργανωτικό πλαίσιο Organization Chart

Το διάγραμμα απεικονίζει
ομαδοποιημένες λειτουργίες & αναφορές,
ανεξάρτητα από ιεραρχικά και λειτουργικά
επίπεδα
The chart represents functions and entities
independently of status and grades



•Οι συγκεκριμένοι χώροι θα διαμορφωθούν στο άμεσο μέλλον
* These areas will be formulated in the near future

CRÉDIT AGRICOLE GROUP



Πίνακας Α Ελλάδα: Κύριοι δείκτες οικονομικής ευρωστίας για τα πιστωτικά ιδρύματα (2000-2008)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Δείκτης κεφάλαια/επίφορος ¹	13,6	12,4	10,5	12,0	12,8	13,2	12,2	11,2	9,4
Δείκτης βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων ¹	13,5	10,9	8,8	9,8	10,0	10,9	9,9	9,2	7,9
Καθαρές καθυστερήσεις έναντι εποπτιών ιδίων κεφαλαίων	33,4	29,4	28,9	27,0	26,5	19,2	15,4	16,8	26,1
Καθυστερήσεις έναντι δανείων	11,7	8,3	7,4	7,0	7,0	6,3	5,4	4,5	5,0
Προβλέψεις έναντι καθυστερήσεων	40,7	45,7	46,9	49,9	51,4	61,9	61,8	53,4	48,9
Κατανομή δανείων (ποσοστό του συνολικών δανείων) ²									
Καταναλωτική πίστη	9,3	10,6	11,3	12,3	14,3	15,2	16,3	15,0	14,1
Στα γιοστακά δάνεια	18,8	21,0	24,4	26,1	27,7	31,4	33,4	34,5	32,4
Λοιπά δάνεια προς νοικοκυριά	0,3	0,4	0,6	1,3	1,2	1,2	1,4	1,5	1,5
Δάνεια προς μη χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις	70,5	65,7	60,4	57,7	54,4	50,5	47,1	47,2	50,4
Δάνεια προς ασφαλιστικές εταιρίες και φορείς κοινωνικής ασφάλισης	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
Λοιπά φορείς χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης	1,1	2,2	3,2	2,6	2,3	1,6	1,8	1,5	1,5
Αποδοτικότητα ενεργητικού ROA (μετά από φόρους) ³	1,4	1,0	0,5	0,6	0,4	0,9	0,8	1,0	0,2
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ROE (μετά από φόρους) ³	15,4	12,4	6,8	8,9	6,4	15,9	12,7	14,8	3,0
Καθαρά έσοδα τόκων ως προς συνολικά έσοδα ⁴	54,5	62,8	72,5	73,9	77,0	75,5	72,3	71,8	84,5
Μη επωαστικά έσοδα ως προς συνολικά έσοδα ²	53,0	59,0	69,0	63,0	64,3	54,5	52,2	52,6	60,9
Ρευστά διαθέσιμα ως προς σύνολο ενεργητικού ²	46,4	41,1	39,5	37,0	33,4	34,0	33,6	35,1	38,7
Ρευστά διαθέσιμα ως προς σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων ²	60,7	53,0	48,7	46,5	43,2	47,0	46,5	48,0	50,0
Καθαρή συνολοεπιχειρησιακή θέση ως προς εποπτικά όρια κεφάλαια ^{1,4}	--	3,5	7,2	5,7	3,5	2,8	4,8	3,9	6,3

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

1 Σε ενοποιημένη βάση.

2 Σε εταιρική βάση, περιλαμβανομένων όλων των μονάδων που λειτουργούν στη χώρα (δηλ. εμπορικές τράπεζες και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών).

3 Από το 2004 σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ).

4 Με βάση αναπροσαρμοσμένα στοιχεία από το 2002 μέχρι και σήμερα.

Πίνακας Β Ελλάδα: Συμπληρωματικοί δείκτες οικονομικής ευρωστίας (2000-2008)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Επιχειρήσεις									
Σύνολο δανειακών υποχρεώσεων ως προς ίδια κεφάλαια	133,2	142,8	156,6	162,8	156,9	171,9	181,6	186,4	244,8
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ¹	11,6	7,8	8,3	10,2	8,8	7,0	9,0	9,9	7,1
Καθαρά κέρδη ως προς επταετή μέση εξοδα ²	2,5	2,0	2,1	2,6	2,4	1,9	2,0	2,0	1,1
Απτήσεις πτωγείσεων	1.756	1.838	1.156	2.052	1.635	1.958	2.281	1.784	801
Ποσοτικά ιδρύματα									
Λογιστικά ίδια κεφάλαια ως προς σύνολο ενεργητικών	9,2	8,5	6,9	6,9	5,3	5,9	6,7	6,6	4,5
Γνωμοδοτική μετανομή δανείων ως προς σύνολο δανείων (επιχειρήσεις και νοικοκυριά)⁴									
— Εγγυήματα	93,9	94,7	95,6	96,3	96,6	96,8	97,1	95,7	94,1
— Σε άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,6
— Σε άλλες χώρες εκτός της ζώνης του ευρώ	5,9	5,1	4,2	3,5	3,2	3,1	2,9	4,2	5,3
Μεγάλα χρηματοδοτικά ανοήματα ως προς σύνολο εποικισμών ιδίων κεφαλαίων ³	—	—	154,1	190,8	123,7	144,5	126,8	156,3	152,9
Έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις ως προς επωλητέα έσοδα ⁵	17,3	13,1	4,9	4,6	3,0	3,8	8,6	8,2	-3,9
Έξοδα προσοικισμών ως προς σύνολο μη εποικισμών εξόδων ⁶	61,8	59,8	59,0	58,2	61,6	59,9	59,1	59,0	57,9
Περιθώριο εποικισμών χρημητιστικών-καταθέσεων (τέλος περιόδου) ⁷	6,4	6,1	6,1	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	5,8
Καταθέσεις πελατών ως προς σύνολο δανείων (πρόν διαπραγματεύσιμη) ⁷	176,3	166,0	147,4	135,3	130,6	127,5	126,3	125,2	127,4
Υποχρεώσεις σε συνδράγματα ως προς συνολικές υποχρεώσεις ⁷	24,5	16,6	12,8	13,2	12,9	12,7	13,1	13,1	12,7
Καθαρή ανοικτή θέση σε μεταγές ως προς εποικιστικά ίδια κεφάλαια ⁶	—	21,5	12,9	10,4	5,8	3,1	4,7	2,1	0,8
Ρευστότητα αγορών									
Μέσο περιθώριο τριμηνίων εγγυήσεων-πώλησης στην αγορά ομολόγων	14,0	9,8	9,4	8,2	6,1	7,9	7,4	12,0	55,9
Μέση ημερήσια κίνηση των τίτλων στην αγορά χρηματιστηρίου ⁷	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1
Λοιστά χρηματοδοτικά ιδρύματα									
Ενεργητικό ως προς σύνολο ενεργητικού του χρηματοπιστωτικού συστήματος	17,3	16,5	15,4	16,2	16,3	13,7	12,4	10,4	6,4
Ενεργητικό ως προς ΑΕΠ	37,6	32,3	27,4	29,2	28,7	27,4	26,1	24,5	14,8
Νοικοκυριά									
Χρέος των νοικοκυριών ως προς ΑΕΠ	12,5	16,3	20,6	24,4	29,6	35,6	41,2	46,8	50,3
Αγορά ανοιχτών									
Συναρπαστικά δάνεια για ιδιοκαταπόληση ως προς σύνολο δανείων ⁴	10,2	13,2	16,7	18,2	20,7	22,9	24,8	23,5	20,7

Πηγές: Τράπεζα της Ελλάδος και ICAP, *Ελληνικός Οδηγός για τις Επιχειρήσεις*, 2008.

1 Για τα έτη 2000-2006, πηγή: *Η Ελληνική Επιχείρηση το 2007*, Βιομηχανία, Εμπόριο, Υπηρεσίες, Ελληνικός Σύνδεσμος Επιχειρήσεων, Αθήνα 2008. Για τα έτη 2007 και 2008, εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος.

2 Τα χρεόκοια δεν συμπεριλαμβάνονται.

3 Σε μη εποικισμένη βάση. Από το 2004 σύμφωνα με τα διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ).

4 Σε εποικισμένη βάση. Περιλαμβάνονται όλες οι μονάδες που λειτουργούν στη χώρα (δηλαδή εμπορικές τράπεζες, στην παλαιότερή τρέπεζες και υποκαταστήματα ξένων τραπεζών).

5 Περιθώριο ανάμεσα στο επίτοκο των πιστωτικών οφείλων και το επίτοκο των καταθέσεων.

6 Σε εποικισμένη βάση.

7 Τα στοιχεία αφορούν την αξία (και όχι τον αριθμό) των χρηματιστηριακών αποτελεσμάτων που αποκαλύπτει ο δείκτης.



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια πραγματοποίησης πτυχιακής εργασίας και διερευνά την πολιτική διαχείρισης προσωπικού στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και πώς αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων Συμμετέχοντας σε αυτή τη μελέτη, μας βοηθήστε στο να κατανοήσουμε καλύτερα τις συνθήκες που επικρατούν στο χρηματοπιστωτικό σύστημα αναφορικά με την πολιτική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η συνέντευξη είναι εθελοντική και εμπιστευτική. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Υπεύθυνη Φοιτήτρια
Σαμαριτάκη Σταυρούλα
Α.Μ. 192

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Μπορμπουδάκη Λένα, ΜΡΗ
Υποψήφια Διδάκτωρ
Τμήμα Ιατρικής Πανεπιστήμιο Κρήτης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Επωνυμία Επιχείρησης :
Νομική Μορφή επιχείρησης :
Έτος Ίδρυσης :
Έδρα της επιχείρησης :
Κλάδος Δραστηριότητας :
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση
Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο :

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρακαλώ υποδείξτε:

1. Ποιος (οι) έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας

Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος	
Διευθυντής εταιρείας	
Διευθυντής Προσωπικού	
Διευθυντής Παραγωγής	
Εξωτερικοί Σύμβουλοι	
Άλλος εξηγήστε	

2. Ποιο ή ποια από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Θέματα ΔΑΠ	Τμήμα /Υπεύθυνος
Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού	
Στρατολόγηση και Επιλογή	
Εκπαίδευση - Κατάρτιση	
Αμοιβές	
Αξιολόγηση Απόδοσης	
Εργασιακές Σχέσεις	
Αποχωρήσεις – Απολύσεις, κτλ	
Αρμοδιότητες και ρόλος τμήματος προσωπικού	
Υγιεινή και ασφάλεια	
Άλλο, εξηγήστε	

3. Υπάρχει γραπτή πολιτική για κάποιο από τα παραπάνω θέματα; Αν ναι σε ποιο, Εξηγήστε

4. Ποιο τμήμα ή ποιο στέλεχος ασχολείται στην επιχείρησή σας με τα παρακάτω θέματα Διοίκησης Προσωπικού στην επιχείρησή σας

Θέματα ΔΑΠ	Τμήμα /Υπεύθυνος
Εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση (προγράμματα και πρωτοβουλίες που υλοποιεί το τμήμα, συνεργασία σε προγράμματα και πρωτοβουλίες άλλων τμημάτων, κτλ)	
Αποσαφήνιση και μορφοποίηση της εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης (company newsletter, εκδηλώσεις, διαμόρφωση ρόλων, επιβράβευση, χρήση εταιρικής γλώσσας – συμβόλων κτλ)	
Διενέργεια επιχειρησιακών μελετών σε θέματα προσωπικού	
Προώθηση πλουραλιστικής και διατμηματικής επικοινωνίας	
Σχεδιασμός και υλοποίηση ελαστικών μορφών εργασίας	

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Τι από τα παρακάτω στοιχεία καταχωρεί η επιχείρηση αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (να αναφερθούν αν υπάρχουν και αν καταχωρούνται σε γραπτή ή ηλεκτρονική μορφή)

	Διοικητικοί υπάλληλοι (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Τεχνικό προσωπικό (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Πωλητές (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Στελέχη (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)
1. Προσωπικά στοιχεία				
2. Εργασιακή εμπειρία				
3. Επίπεδο εκπαίδευσης (τίτλοι)				
4. Τεχνικές, Διοικητικές και άλλες Δεξιότητες				
5. Προηγούμενες αξιολογήσεις				
6. Συστάσεις				
7. Μισθολογική εξέλιξη				
8. Μετατάξεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις, προαγωγές κτλ				
9. Βιογραφικά				
10. Επιμόρφωση, κατάρτιση (προγράμματα)				
11. Αποτελέσματα τεστ επιλογής				
11 Άλλο, εξηγήστε				

2. Ποιος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, επεξεργασία και έλεγχο των παραπάνω

1. Τμήμα Προσωπικού	
2. Άμεσος Προϊστάμενος	
3. Τμήμα Μηχανοργάνωσης	
4. Άλλο, εξηγήστε	

3. Σε ποιες περιπτώσεις κάνετε χρήση των παραπάνω στοιχείων στην επιχείρησή σας. Εξηγήστε

4. Πως γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών την επιχείρησή σας. Εξηγήστε

5. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησής σας

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς		
Πληροφορικής		
Μάρκετινγκ – πωλήσεων		
Οργάνωσης και διοίκησης		
Διοίκηση ομάδων		
Δυναμική ομάδων		
Ηγεσία/επικοινωνία		
Άλλα θέματα, Εξηγήστε		

6. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)		
Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων, role playing, κτλ)		
Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησής		
Εξωτερικοί εκπαιδευτές		
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		
E-learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)		
Self development		
Άλλες		

7. Γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και τι είδους στοιχεία λαμβάνονται υπόψη. Εξηγήστε

8. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρησή σας, και ποιοι αξιολογούνται;

9. Αξιοποιούνται πληροφορίες αναφορικά με τα παρακάτω από την επιχείρησή σας

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Βελτίωση ατομικών αδυναμιών					
Προσδιορισμός πακέτου αμοιβών					
Ενημέρωση – αναπληροφόρηση εργαζομένου					
Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης / επιμόρφωσης					
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας					
Βελτίωση της απόδοσης εργαζομένων					
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων					
Βελτίωση θετικών ποιότητας (π.χ. υκανοποίηση πελατών, χρόνοι διεκπεραίωσης εργασιών)					
Άλλο					

10. Με ποιον τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης:

Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	
Γραπτή αναφορά	
Ομαδικές συζητήσεις	
Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	
Άλλο	

11. Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην επιχείρησή σας και ποιος είναι υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών (θέση);

12. Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας;

A. Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες):

- Βασικός μισθός
- Νόμιμα επιδόματα
- Προμήθειες
- Bonus εξαρτημένα από την απόδοση
- Ασφάλιση
- Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)

B. Μη χρηματικές ανταμοιβές:

- Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)
- Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)
- Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων / δεξιοτήτων)
- Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)

13. Πως η επιχείρηση συνδέει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με το σύστημα αμοιβών.

Εξηγείστε

III. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

1. Για την επιχειρησή σας διαχείριση γνώσης σημαίνει:

1. Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών	
2. Ανταλλαγή πληροφοριών	
3. Συνεργασία	
4. Ανταλλαγή απόψεων	
5. Όλα τα παραπάνω	

2. Στην επιχειρησή σας σε ποιο βαθμό είναι εύκολη

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση					
2. Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών					
3. Διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά)					

3. Σε ποιο από τα παρακάτω διαθέτει η επιχειρησή σας σύστημα πληροφόρησης – εξηγήστε τι στοιχεία συγκεντρώνονται και σημειώστε με τι μορφή καταχωρούνται;

	Γραπτή	Ηλεκτρονική
1. Ανάπτυξη προϊόντων – υπηρεσιών		
2. Παραγωγική διαδικασία		
3. Μάρκετινγκ – πωλήσεων		
4. Αποθήκη		
5. Διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων		
6. Διαχείριση πελατεία		
Άλλο.....		

4. Ποιοι παράγοντες και σε ποιο βαθμό επέβαλαν την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με τα παραπάνω;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Αύξηση του ανταγωνισμού					
2. Ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης					
3. Ανάγκη διεύρυνσης της πελατειακής βάσης					
4. Ανάγκη καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών					
5. Ανάπτυξη σε νέες αγορές					
6. Ανάγκη βελτίωσης του προϊόντος					
7. Αύξηση παραγωγικότητας					
8. Μείωση κόστους					
9. Αύξηση πωλήσεων					
10. Καινοτομία					
11. Βελτίωση διαδικασιών λήψης αποφάσεων					
12. Ανάγκη για διάδοση γνώσης στους υπαλλήλους					
13. Άλλο					

5. Ποιος έχει την ευθύνη για το χειρισμό και την αξιολόγηση των συστημάτων πληροφόρησης. Εξηγήστε

6. Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας εφαρμόζει τις παρακάτω δραστηριότητες

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Μεταφορά γνώσης μέσω από την εύρεση «καλών πρακτικών» (Benchmarking)					
2. Εφαρμογή συστημάτων ιδεών/ προτάσεων και πρακτικών					
3. Ενθάρρυνση συνεργασίας, επικοινωνίας και προσωπικών επαφών για επίλυση προβλημάτων					
4. Διατήρηση μιας δεξαμενής γνώσης (σημειώσεις προγραμμάτων κατάρτισης, υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση, κτλ)					
5. E - business					
6. Αξιοποίηση πληροφοριών από πελάτες, προμηθευτές κτλ.					
7. Βιβλία					
8. Ετήσιες κι άλλες εκθέσεις					
9. Συμμετογή – επισκέψεις σε εκθέσεις					

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
10. Συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους					
11. Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, κτλ					
12. Έμφαση στη συνεχή μάθηση					
13. Διάλογος για την επίλυση προβλημάτων					
14. Αυτονομία και ενδυνάμωση					

8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας τα παρακάτω εργαλεία

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)					
2. Ιντρανέτ (Intranet)					
3. Ιντερνέτ (Internet)					
4. Διατήρηση Portal (σύνολο από ιστοσελίδες που αφορούν την επιχείρηση)					
5. Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)					
6. Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing)					
7. Συστήματα διαχείρισης πελατών (Customer management systems)					
8. Video – conferencing					
9. Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού					
10. Brainstorming					
11. Ομαδική εργασία, Ομάδες Ποιότητας / Έργου (workgroup)					

9. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω (ή κάποιων από τα παραπάνω) εργαλείων;

1. Είναι πολύπλοκα	
2. Δεν είναι κατάλληλα για την επιχείρησή μας	
3. Είναι πολύ ακριβά	
4. Δεν είναι απαραίτητα	
5. Δεν τα γνωρίζω	
6. Έλλειψη εργασίου χρόνου	
7. Η χρήση τους απαιτεί σημαντική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής	
8. Η εφαρμογή τους θα απαιτούσε σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες	
9. Έλλειψη αφοσίωσης/ αδιαφορία από την ανώτατη διοίκηση	
10. Άλλο	

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχής στην έρευνα.